

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie**

Obor sociologie

PhDr. Jaroslava Š t ě a s t n á

**Sociální ekonomika jako nástroj  
komunitního rozvoje v současné  
společnosti**

**The Social Economy as Means  
for Community Development in  
Current Society**

Disertační práce

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Oldřich Matoušek

2012

“Prohlašuji, že jsem disertační práci napsala samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu”.

Děkuji Doc. PhDr. Oldřichu Matouškovi za vedení této práce a dlouhodobou spolupráci. Nepostradatelnou podporu při zpracování tématu mi poskytli nejbližší spolupracovníci projektu Tématická síť pro podporu sociální ekonomiky, vedení sociální firmy Modrý domeček v Řevnicích a Mgr. Jana Mravcová, programová manažerka Otevřené společnosti o.p.s. Děkuji také všem svým blízkým za podporu a trpělivost.

## Abstrakt

Disertační práce se zabývá potenciálem sociální ekonomiky pro rozvoj místních společenství - komunit - a snaží se odpovědět na otázku, jakým způsobem lze dopady sociálního podnikání mapovat a prokazovat. Práce zahrnuje fenomén sociálního podnikání do širšího teoretického kontextu a je doplněna o empirické šetření dopadů sociálního podnikání ve vybrané místní komunitě.

Teoretická část se zaměřuje na vybrané ideje komunitarismu, které se soustřeďují na povahu komunit jako entity zakotvující emočně a hodnotově své členy, a rozvíjející jejich praktické občanské postoje a politické návyky. Tyto charakteristiky se v moderní společnosti střetávají s požadavky na osobní svobodu a individuální zodpovědnost za morální volby. Kapitola předkládá též analýzu vztahů mezi globálními ekonomickými procesy a lokálnímu ději a ukazuje na zranitelnost lokálních společenství. Práce zároveň indikuje nové myšlenkové proudy, které kriticky reagují na některé stránky ekonomické globalizace, a které jako alternativu ke globalizaci prosazují lokální řešení nejrůznějších aspektů života společnosti: ekonomických, sociálních, politických a ekologických.

Mezi těmito alternativními směry se nachází taktéž sociální ekonomika, jejíž role, potenciál, ale i limity byly v práci identifikovány a analyzovány.

Empirická část práce ověřovala dopady sociálního podnikání v Řevnicích, kde působí sociální firma Modrý domeček. K výzkumu byla zvolena kombinace metod: polostrukturované rozhovory, nestrukturované rozhovory, anketní šetření a ze zahraničí převzatá metodika Social Return on Investment (SROI). Poslední jmenovaná metodika při testování prokázala řadu nedostatků a nelze ji zatím považovat za spolehlivou a validní a ani ji nelze doporučit jako vhodný evaluační nástroj k posuzování efektivity sociálního podnikání.

Disertační práce dokladuje, že sociální ekonomika má některé nezpochybnitelné přínosy a potenciál přispívat ke kvalitě života v lokalitách. Její přínosy mají charakter ekonomický, sociální a komunitní, a vnášejí do

praxe podnikání prvky, které citlivě spojují ekonomickou činnost s ostatními aspekty individuálního, rodinného života a společnosti jako celku.

**Klíčová slova**

komunita, komunitní rozvoj, sociální ekonomika, sociálního podnikání, metoda SROI

## **Abstract**

The dissertation focuses on the potential of social economy for the community development and strives to answer the question which methods are to be used to monitor and prove impacts of social enterprise. The dissertation discusses social entrepreneurship in a broad theoretical context and it is complemented by the empirical research of social impact in a selected local community.

The theoretical part focuses on selected perspectives of communitarian ideas that emphasise communities as the particular entity anchoring its members emotionally, morally and support their practical civic attitudes and political habits. These characteristics clash with the current request for individual accountability and moral choice, typical for modern society. The chapter also analyses relations between global economic processes and local activities and consequently points at vulnerability of local communities. The submitted work indicates new ideas that respond critically to some features of economic globalisation and that provide local solutions to a variety of aspects of social life: economic, social, political and ecological.

Social economy finds itself among these alternatives: the dissertation indicates and analyses role, potential and limits of social economy.

The empirical research tested the impact of social enterprise Modrý domeček located in Řevnice. The following combination of research methods was selected: semi-structured interviews, unstructured interviews, the public inquiry and the Social Return on Investment (SROI) transferred from abroad. The later method, however, proved to be neither reliable nor valid, and it cannot be recommended as a tool for evaluation of social enterprises either.

The dissertation proves clearly that the social economy undoubtedly contributes to quality of life in communities. It has economic, social and community impact. Further, social economy brings new features into entrepreneurial life: connects sensitively economic activities with other aspects of individual and family life and with society as a complex.

## **Key Words**

community, community development, social economy, impacts of social entrepreneurship, SROI methods

## **Seznam zkratek**

*KSP FF UK* – Katedra sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Karlovy

*Metoda SROI* – metoda Social Return on Investment (sociální návratnost investice)

*MPSV ČR* – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

*OECD* – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

*OZZ* – osoba zdravotně znevýhodněná

*Projekt TESSEA* – projekt Tématická síť pro podporu sociální ekonomiky

*PS Měření* - pracovní skupina pro Měření dopadů sociálního podnikání, která pracovala v rámci projektu TESSEA

*Sociální firma MD* - sociální firma Modrý domeček

*SP* – sociální podnik

## **Vysvětlení pojmů**

**Analyza SWOT** - poskytuje jednoduchý a přehledný způsob vyjádření silných, slabých stránek analyzované skutečnosti, dále pak příležitostí a ohrožení. Zkratka SWOT je vytvořena z prvních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení).

**Impakt** (angl. impact) - dopad sledované investice.

**Metoda SROI** - sleduje návratnost investice (darů, dotací, investic), její efekt v organizaci a dopad na cílovou skupinu. Zachycuje nastalé změny – sociální, environmentální a ekonomické - a přiřazuje jim finanční hodnotu. Výsledkem výpočtu je SROI index. To je číslo, vyjadřující poměr mezi vynaloženými náklady a vypočtenou finanční hodnotou výstupů a dopadů (impaktů). Kromě výpočtu zahrnuje metoda SROI také kvalitativní část, popisující příběh změny způsobený sledovanou investicí, který nelze zachytit kvantitativními metodami ani převést na peníze.

**Proxy** - tržní cena stanovená na základě tzv. proximace odvozené od podobných, již stanovených peněžních hodnot srovnatelného zboží či služby.

**Stakeholder** – zainteresovaná osoba nebo osoba, jíž se týká sledovaná aktivita a její dopady.



## OBSAH

ÚVOD.....	13
1. CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	17
1.1 Metody a postupy.....	18
1.2 Struktura práce.....	20
2 KOMUNITA V SOUČASNÉ SPOLEČNOSTI.....	21
2.1 Komunita v pracích komunitaristů.....	22
2.2 Komunita jako základní prostor aktivit občanské společnosti .....	24
2.3 Komunita jako místo budování sítí a recipročních vztahů ...	30
2.4 Komunita v éře ekonomické globalizace.....	34
2.5 Snahy o posílení komunit .....	37
2.6 Komunitní vývoj v České republice.....	42
2.7 Závěr kapitoly.....	45
3 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA - JEJÍ PŘÍNOSY A POTENCIÁL PRO ROZVOJ KOMUNIT .....	47
3.1 Sociální ekonomika a sociální podnikání - základní vymezení v historickém a geografickém kontextu.....	47
3.1.1 Sektorové vymezení sociální ekonomiky.....	48
3.1.2 Sociální ekonomika, její historické kořeny .....	49
3.1.3 Současné vymezení sociální ekonomiky.....	52
3.1.4 Sociální podnikání a sociální podniky.....	54
3.1.5 Podoby sociálního podnikání v Evropě a Severní Americe .....	56

Francie.....	56
Velká Británie .....	57
Španělsko .....	60
Itálie.....	62
Švédsko .....	64
Severní Amerika.....	65
3.1.6 Sociální ekonomika a podnikání v ČR.....	66
3.2 Přínosy sociálního podnikání .....	71
3.2.1 Přínosy sociálního podnikání v ekonomické oblasti .....	72
3.2.2 Přínosy sociálních podniků v oblasti sociální .....	82
3.2.3 Přínosy sociálního podnikání v oblasti místního rozvoje .....	85
3.3 Potenciál sociální ekonomiky a limity jejího uplatnění.....	92
3.3.1 Konvenční potenciál sociálního podnikání v oblasti zaměstnávání znevýhodněných osob.....	94
3.3.2 Potenciál sociální ekonomiky pro rozvoj alternativních směrů místního hospodářství.....	98
3.3.3 Potenciál sociální ekonomiky jako regulátora společenských procesů .....	101
3.4 Závěr kapitoly.....	105
EMPIRICKÁ ČÁST .....	107
4 OVĚŘENÍ DOPADŮ A POTENCIÁLU SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V MÍSTNÍ KOMUNITĚ. ....	107
4.1 Formulace výzkumných otázek a stanovení metod uplatněných v empirickém šetření .....	107
4.2 Kontext výzkumu v rámci projektu TESSEA.....	110
4.3 Výběr a charakteristika testovaného místa .....	114

4.4	Měření dopadů sociálních intervencí – historický exkurz.....	116
4.5	Výběr metody pro hodnocení dopadů sociálního podnikání ..	119
4.6	Metoda SROI jako základ pro měření ekonomických dopadů sociálního podnikání, základní principy .....	128
4.6.1	Rešerše a odkazy na dostupné zdroje informací o metodě SROI .....	129
4.6.2	Shrnutí hlavních kroků analýzy SROI.....	131
4.7	Pilotní měření dopadů sociálního podnikání v sociální firmě Modrý domeček (MD) prostřednictvím metodiky SROI .....	132
4.7.1	Přípravná fáze měření – focus groups a konzultace .....	132
4.7.2	Příprava dat pro výpočet.....	136
4.7.3	Ukázka postupu monetizace, problematika zástupných veličin (proxies) a výsledek analýzy prostřednictvím SROI .....	143
4.7.4	Výsledek měření dopadů metodikou SROI.....	147
4.7.5	Shrnutí zkušeností z testování metodiky SROI.....	147
4.7.6	Zhodnocení metody SROI – SWOT Analýza .....	151
4.8	Hodnocení dopadu sociálního podnikání v oblasti sociální integrace zdravotně znevýhodněných osob a jejich rodin .....	154
4.8.1	Dopady zaměstnávání na osoby zdravotně znevýhodněné .....	154
4.8.2	Dopady zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných na jejich rodiny .....	163
4.9	Dopad sociálního podnikání na rozvoj místního společenství a další potenciál sociálního podnikání v komunitě.....	168
4.9.1	Anketní šetření mezi občany Řevnic a doplňující dotazování vybraných skupin (senioři, matky s dětmi)... ..	169
4.9.2	Závěry z komunitního šetření: jak se výstupy ze šetření vztahují ke zjišťovaným dopadům a potenciálu sociálního podnikání? .....	175

4.10 Závěry a kritické shrnutí empirického výzkumu .....	176
5 ZÁVĚRY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	180
5.1. Jaké lze identifikovat teoretické přístupy s relevancí pro rozvoj komunit prostřednictvím prvků sociální ekonomiky .....	181
5.2 Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti ekonomického rozvoje, sociální integrace a při posilování místních komunit.....	185
5.3 Jakým způsobem a jakými metodami lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání v komunitě .....	190
5.4 Závěrečná reflexe.....	192
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	194
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....	199
SEZNAM GRAFŮ .....	203
SEZNAM TABULEK .....	204
SEZNAM PŘÍLOH .....	206

## ÚVOD

Otázky spojené s kvalitou a charakterem života v lokálních společenstvích - komunitách tvoří předmět zájmu různých vědních oborů. Šíře úvah je značná: zahrnuje sféru životního prostředí a krajinné ekologie, oblast historicko-kulturní, demografii, technicko-inženýrskou a architektonicko-urbanistickou oblast, psychologii, politologii, ekonomiku, veřejně správní oblast, sociální a sociologickou tematiku. Poslední dvě oblasti mají významné a reflektované vazby na základní společensko-vědní kategorie jako jsou tradice, modernita, společenství, sociální vztahy, sociální soudržnost, a jsou pro oblast přemýšlení o lokálních společenstvích - i při svých modifikacích - stabilními náměty.

Jde zároveň o oblast sociální práce, již se profesně zabývám od 90. let a kterou hodlám i v letech příštích výzkumně a pedagogicky rozvíjet.

Teritoriální zakotvenost lidí, která je významným rysem evropského kontinentu po dlouhé historické období trvající až do současnosti, vytvářela charakteristický sociální prostor obcí a měst - tedy místních komunit. Z architektonických a urbanistických znaků osídlení je patrná kontinuita úsilí o vytvoření přetrvávajícího, víceúčelového prostoru (Mumford, 1989). I když s rozvojem moderní společnosti ztratily postupně tradiční komunity svoji hospodářskou soběstačnost, zůstávají důležitým fenoménem každodenního života (Horská, 2002). Ve své moderní modifikaci přibírají více prvků neformálních vazeb mezi lidmi, kteří se cítí spřízněni sociální, profesní nebo zájmovou podobností, popřípadě jsou formálně a povrchně propojeni užíváním místních veřejných statků (Keller, 2009).

Sociologie připisuje klíčový vliv na změny v charakteru života v místních komunitách době průmyslových revolucí a urbanizace, vzniku moderního státu a pojetí občanství v 19. století. Mnohé nasvědčuje tomu, že současná doba je podobně převratná. Důvodem není ani tak skutečnost, že úpadek tradiční komunity postupuje. Ostatně, proces úpadku tradičních komunit je už od doby Ferdinanda Tonniese jedním z frekventovaných

sociologických témat. Relativně novým a zásadním prvkem pro společensko-vědní reflexi komunitního života se stává proces globalizace a důsledky globalizace, včetně úvah a snah hledat moderní varianty komunity jako jednu z podmínek pro zachování pospolitosti s druhými lidmi a jako součást spokojeného a bezpečného života.

Texty významných společenských myslitelů poukazují od 80. let uplynulého století na výrazné systémové tlaky na podobu komunitního života (Bauman, 1999; Bellah, 1985; Reich, 2003; Schumacher, 1973). Ačkoli dopady globalizace většina autorů hodnotí se snahou po objektivitě, nelze přehlédnout, že společensko-vědní literatura a výzkum se zabývá v drtivé většině těmi stránkami, které sebou přinášejí značné sociální problémy. Kriticky orientovaní autoři ukazují především na nový a převažující charakter ekonomických vztahů, které akcelerují a proměňují některé znaky modernity. Dále jde o účelovou racionalizaci řízení společenských procesů, rozmach komunikačních technologií, proměnu uspořádání strukturace firem a ekonomického prostoru. Nově vzrostly požadavky na flexibilitu, mobilitu a konkurenceschopnost pracovní síly, což vede k individualizaci životních drah. V součtu tyto znaky znamenají de-lokalizaci mnoha procesů a funkcí, jenž byly donedávna spojeny s určitým místem. Souběžně je reflektován a tematizován nárůst nejistoty jako důsledků tlaku na ty struktury, jenž v předchozích obdobích jistotu poskytovaly – ať už se jednalo o rodinu, místní komunitu, stálé zaměstnavatele nebo sociální stát (Bauman, 1999; Keller, 2009).

Ať již zmínění autoři vnímají proměnu modernity v souvislosti s ekonomickou globalizací z různých pozic, zůstává i pro ně důležitou otázkou existence různých forem společenství, včetně lokálních, v rámci nichž dochází k naplnění a realizaci lidských potřeb, především emočních a sociálních. Tyto potřeby zdají se být o to naléhavější, že stojí v protikladu k fungování vysoce abstraktních struktur státu, trans-nacionálních celků nebo expertních systémů, s nimiž jsme svázáni a jimiž jsme determinováni způsobem, který můžeme jako jednotlivci ovlivňovat jen velice obtížně a nepřímou (Beck, 2011).

Ke skupině těchto etablovaných společensko-vědních a humanitních myslitelů „středního proudu“ se řadí další skupiny odborníků reprezentující

široké pole tzv. alternativních myšlenkových proudů, především ekologů a alternativních - heterodoxních ekonomů, kladoucích si rovněž otázky po kvalitě místních společenství a jejich významu v globalizovaných ekonomikách. Jejich myšlení je zakotveno v konceptu trvale udržitelného rozvoje a předjímání problémů spojených s nedostatkem ropy a jiných surovin, dále ekologickými, potravinovými a finančními krizemi. Zároveň je spojuje různá intenzita kritiky vůči v současnosti převažující neo-liberální ekonomii středního proudu, jenž je založena na idejích ekonomického růstu, minimální regulaci volného trhu a představě lidí jako primárně účelově-racionálních bytostí. Zhruba se dá říci, že pro myslitele těchto alternativních proudů je společná představa, že problémy a krize, které jsou doprovodným jevem ekonomické globalizace, povedou ve svých důsledcích k opětovné lokalizaci a regionalizaci v mnoha ohledech života<sup>1</sup>.

Do jisté míry lze tvrdit, že i koncept sociální ekonomiky a sociálního podnikání patří mezi koncepty alternující současnou ekonomii hlavního proudu a myšlenky neo-liberální ideologie. Moderní pojetí sociální ekonomiky se rozvíjí od 80. let dvacátého století ve státech západní Evropy, severní Ameriky, ale například i v některých tehdy rozvojových státech, např. v Indii a státech Latinské Ameriky. Poměrně silný zájem o sociální ekonomiku je interpretován jako opožděná reakce na ofenzivní nástup neo-liberální ekonomické praxe 80. let, která v oblasti hospodářských činností jasně vyzvedla ideu zisku a ekonomického růstu jako určujících a dominantních principů, jimž se ostatní ohledy musí přizpůsobit.

V příštích kapitolách práce bude poukázáno na některé rozdíly pojetí sociální ekonomiky v různých zemích. Přesto však jsou od jejího počátku všeobecně sdíleny některé hodnoty a principy, které sociální ekonomiku odlišují od neo-liberální ekonomické doktríny. Mezi základní charakteristiky sociální ekonomiky patří koncept tzv. trojího prospěchu : ekonomického, sociálního, místního a environmentálního, přičemž ekonomický prospěch by

---

<sup>1</sup> Viz bohaté diskuse na <http://www.thinktank.cz>, <http://www.neweconomics.org>, <http://www.sustainable.cz>, [www.bioregional.com](http://www.bioregional.com), <http://www.eps.cz>, <http://www.communitylandtrust.org.uk>. Ale například i autoři Dauthwaite, Hines, Riddlestone, u nás Cílek, Johanisová.

neměl být docilován na úkor dalších dvou jmenovaných (podrobně v kapitole 3.1. této práce).

V základním vymezení sociální ekonomiky je přiřazován silný akcent na místní a komunitní aspekty sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Je to logické spojení, neboť právě místní podmínky umožňují rozvinout adresnou sociální citlivost vůči znevýhodněním osobám, specifickým situacím, a zároveň vytvářejí podmínky pro pracovní spolupráci lidí zapojených do podnikání transparentním způsobem s prvky participativní demokracie. Tyto aspekty se stávají do jisté míry i faktorem ovlivňujícím občanské a politické klima v lokalitách. Navíc, pokud jde o přihlídnutí k principu ohleduplnosti k životnímu prostředí, akcent na využívání místních a regionálních zdrojů odbourává ve svých důsledcích závislost na přepravě lidí, potravin, energií a jiných surovin a snižuje tak i dopravní resp. ekologickou zátěž.

Někteří autoři poukazují i na těžko pojmenovatelné psychologické aspekty celistvosti místních společenství a jejich schopnost utvářet neopakovatelného *genia loci*, mluví nezdědka o léčivých schopnostech některých míst a krajin, vrůstání lidí do krajiny, o krajině domova zahrnující dlouhé dědictví a konstanty, přinášející útěchu<sup>2</sup>. Těmito psychologickými aspekty je podle těchto autorů posílena integrita místa a jeho obyvatel.

---

<sup>2</sup> Intimní sepětí lidí s určitým místem a krajinou, důraz na respekt ke krajině a dědictví předků a zároveň apel k šetrnému rozvoji a užití přírodních zdrojů je námětem publikací V.Cílka: srovnání knihy *Krajiny vnitřní a vnější* (2002), *Makom-kniha míst* (2004), *Dýchat s ptáky* (2008)



# 1. CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Tato práce chce přispět k diskusi o potenciálu sociálního podnikání v životě místních komunit. Konkrétně je cílem kriticky posoudit přínosy a rozvojový potenciál sociálních podniků v místních a mikroregionálních komunitách a poukázat na fakt, že o sociálním podnikání lze přemýšlet z různých perspektiv.

Dále chci přispět k debatě, jakými metodami a technikami lze posuzovat dopady a přínosy sociálního podnikání. Budu se přitom opírat o empirický výzkum ve vybrané lokalitě.

*V souvislosti se záměrem práce si pokládám tyto výzkumné otázky:*

Jaké lze identifikovat teoretické přístupy s relevancí pro rozvoj komunit prostřednictvím prvků sociální ekonomiky?

Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti ekonomického rozvoje?

Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti sociální integrace?

Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti posilování místních komunit?

Jakým způsobem a jakými metodami lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání v komunitě?

V závěrečné diskusi shrnu poznatky svého teoretického bádání a výstupů z empirického šetření ve vybrané lokalitě a pokusím se zhodnotit, zda výsledky nabízejí možnosti zobecnění, uplatnitelné v širších společensko-vědních a praktických kontextech.

## 1.1 Metody a postupy

Pro první dvě kapitoly, které tvoří teoretickou část práce využívám následující metodologické postupy:

Zprvė, analýzu odborné literatury a jiných dokumentů dostupných z elektronických zdrojů.

Druhým důležitým zdrojem poznatků, úvah a přístupů je moje vlastní patnáctiletá praxe v oblasti realizace programů komunitního rozvoje a sociální ekonomiky. Od roku 1996 jsem působila jako programová manažerka Nadace Open Society Fund Praha v programu Podpora komunitních projektů, který po roce 2006 přešel v projekty podpory sociální ekonomiky<sup>3</sup>. Nutno předem říci, že tento program byl od samého počátku v polovině 90. let zásadně ovlivněn idejemi místní občanské společnosti severoamerického typu, o jejichž rozvoj v podmínkách tehdejší České republiky usilovaly přinejmenším 3-4 nadnárodní nadace. V této pozici jsem měla možnost seznámit se různými typy komunitně-orientovaných projektů v zahraničí, jejich národními rysy, způsobem financování a komunikace s veřejnou správou a veřejností<sup>4</sup>. Ve snaze aplikovat zahraniční modely komunitních projektů v České republice jsem byla konfrontována se specifiky českého prostředí, které je v porovnání s anglo-americkým prostředím formováno odlišnými historickými a kulturními faktory a též odlišným charakterem a legislativním postavením veřejné správy<sup>5</sup>. Podobná mezinárodní zkušenost a vědomí o specifikách České republiky mě provázelo i v případě tématu sociální ekonomiky od poloviny první dekády 21. století, kterou jsem v převládající míře věnovala úsilí o propagaci a realizaci sociální ekonomiky, především v rámci Iniciativy EQUAL a poradních strukturách MPSV ČR. V období práce na disertaci jsem svoji kontinuální praxi v této oblasti spojila s působením v projektu Tématická síť pro sociální ekonomiku<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Viz. moje odborné Curriculum Vitae

<sup>4</sup> Zkušenosti jsem získala na odborných stážích v USA, Kanadě, Velké Británii, Itálii a Nizozemí

<sup>5</sup> V letech 1998 – 2006 jsem se též autorsky podílela na metodických a jiných odborných materiálech, které sloužily účastníkům projektů organizovaných Nadací Open Society Fund Praha

<sup>6</sup> O tomto projektu více v empirické části disertační práce

Třetím zdrojem poznatků, které uplatňuji v teoretické i empirické části práce, je moje pedagogické působení na Katedře sociální práce FF UK, kde jsem od roku 2002 učila externě předmět Komunitní práce a Sociální ekonomika, a kde jsem se od roku 2011 stala interní vyučující. Spolu s výukou na Katedře sociálních věd na Univerzitě v Pardubicích mě praxe vysokoškolské pedagožky významně obohatila o některé reflexe ze strany kolegů a studentů.

Čtvrtý, nezastupitelný a zásadní pro moje chápání tématu a přístup k němu, je široký společensko-vědní kontext akademického diskursu, který s problematikou utváření kvality života v lokalitách souvisí a přesahuje jeho zdánlivě úzké vymezení. Na tomto místě zmiňuji vnímání komunitní problematiky v sepětí s globalizačním procesem a polemikami s idejemi neo-liberální ekonomiky, s problémy životního prostředí a některými myšlenkami tzv. alternativní - heterodoxní ekonomiky<sup>7</sup>.

Pro empirickou část disertace, terénní šetření v Řevnicích a v sídle sociální firmy Modrý domeček, byla použita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Byly použity následující techniky:

- speciální metodika Social Return on Investment<sup>8</sup> k měření dopadů sociálního podnikání
- kvalitativní výzkum – nestruturované rozhovory se zaměstnanci sociální firmy a polostruturované dotazování v jejich rodinách
- anketní šetření mezi obyvateli Řevnic
- doplňující polostruturované a nestruturované rozhovory se zákazníky sociální firmy a představiteli některých důležitých organizací (pečovatelská služba)

Časový úsek sběru dat a zpracování údajů empirického výzkumu byly z větší části vázány na realizaci projektu Tématická síť pro podporu sociální

---

<sup>7</sup> Praktickým vyústěním tohoto interdisciplinárního pojetí problematiky je moje angažovanost a členství v občanském sdružení Trast pro ekonomiku a společnost, v Tématické síti pro podporu sociální ekonomiky, dlouhodobá spolupráce s některými neziskovými organizacemi a práce v poradních orgánech MPSV

<sup>8</sup> Metodika Social Return on Investment (SROI) bude podrobně představena v empirické části práce

ekonomiky, který probíhal v letech 2008 – 2011 s tím, že těžiště sběru, vyhodnocení a interpretace dat bylo v prvním pololetí 2011.

## 1.2 Struktura práce

Práce je rozčleněna do tří hlavních částí.

První se zabývá postavením místních komunit v současné společnosti, která je součástí globalizovaného prostoru a procesů, především ekonomických, významně zasahujících do povahy a integrity lokálních společenství. Představuji ideje významných autorů z této oblasti - komunitaristů, dále myšlenky vázané na principy občanství a na tzv. alternativní nebo-li heterodoxní ekonomie, které se pojí s úsilím o posílení lokálních ekonomik a místních komunit jako významného a smysluplného celku. Vztahuji uvedené myšlenky k jejich aplikovatelnosti v kontextu sociální ekonomiky.

Druhá část představuje sociální ekonomiku a sociální podnikání, základní vymezení a odlišnosti v pojetí v různých částech světa. Podrobněji analyzuji předpoklady, ale i limity jejích přínosů, přináším myšlenky o potenciálu, který vyplývá z charakteristik sociální ekonomiky. Kriticky se zamýšlím nad možnostmi aplikace prvků sociální ekonomiky v rámci tzv. ekonomie hlavního proudu.

Třetí empirická část obsahuje výzkum a šetření týkající se dopadů sociálního podnikání ve městě Řevnice. Představuje zvolené metody, techniky a proces sběru dat, vyhodnocení a interpretaci dat. Ve shrnutí výstupů reflektuji limity a další omezení, která doprovázela výzkum a tedy ovlivňují i možnosti zobecnění výstupů<sup>9</sup>.

V závěru práce porovnávám a hodnotím výstupy teoretické a empirické části, směřuji je k cílům práce a sumarizuji odpovědi na výzkumné otázky.

Práce je doplněna seznamem odborné literatury a přílohami.

---

<sup>9</sup> Více o metodologii ve 4. kapitole - empirické části práce

## 2 KOMUNITA V SOUČASNÉ SPOLEČNOSTI

V této části práce budu zkoumat pojetí místní komunity v pracích vybraných současných společenských vědců. Poukážu na některá odlišná východiska, která reprezentují různé pozice a pohledy. V této souvislosti můžeme identifikovat několik velkých skupin idejí, které jsem se pro potřeby práce pokusila odlišit. Předesílám, že jsem tak učinila selektivně podle relevance, jakou zauímají k hodnotám proklamovaným sociální ekonomikou, tj. hodnotám ekonomickým, sociálním a místním – ekologickým. Z těchto důvodů i z pragmatických důvodů udržení práce ve zvládnutelném rozsahu se tedy nebudu hlouběji zabývat pohledem urbanistickým, politologickým, administrativně správním aj., které zajisté do společensko vědního-diskursu patří, avšak výrazně by překračovaly hranice dané vymezením sociální ekonomiky jako specifické oblasti. Rovněž tak se nebudu podrobněji zabývat otázkami ekologickými, neboť představují specializovaný obor čerpající do značné míry z poznatků přírodních věd.

*Jádrem mých úvah o povaze dnešních lokálních komunit je:*

- shrnutí komunaristických myšlenek versus liberální argumentace;
- navazující myšlenky o povaze komunity jako entity reprodukující a rozvíjející praktické občanské postoje svých členů a vytvářející jejich politické návyky;
- sociologický koncept sítí včetně sociálního kapitálu;
- analýza některých souvislostí globální ekonomiky a dopadu jejích rysů na lokální život, které tvoří rámec pro pochopení proměn života v komunitách;
- z této perspektivy se pokusím v závěru kapitoly shrnout hlavní teze myšlenek, jež je možné aplikovat při úvahách o uplatnění sociální ekonomiky ve prospěch posílení kvality života v lokalitách a dalších snahách směřujících k posílení kvality a stability místního života.

## 2.1 Komunita v pracích komunitaristů

Otázky společenství lidí, pospolitosti, jsou vracejícím se motivem moderních společenských věd. Jde přitom především o hodnoty vzájemného spojení lidí, zakotvených v širším sociálním celku, které ústí ve větší jistotu, sebedůvěru a lepší orientaci ve světě. Život lokálních komunit provází od 19. století poznání, že instituce moderní společnosti, zejména ekonomické, a podoba a rozsah měst, vedou k likvidaci tradičních sítí vztahů, aniž by je dostatečně nahradily (Keller, 2009). I přes tento empiricky doložitelný jev lze na straně druhé sledovat vznik nových forem společenství, umožněných právě podmínkami urbánního života a rozvojem komunikačních technologií. Podobně je možné problematizovat příliš negativní popis nárůstu individualismu, neboť oproti této kritice jednoho ze znaků modernity dokážeme obhájit tezi, že tradiční komunity, odstraněné modernizací, byly baštou hierarchických a utlačivých vztahů, genderových nerovností aj. Individualismus, umožněný moderním uspořádáním společenských vztahů, tak poskytuje větší prostor pro svobodné rozhodování a jiné životní volby (Štěch, 2010).

Zatímco tyto často vyhraněné a polarizující tendence můžeme sledovat zpětně až k pracím Ferdinanda Tonniese (Keller, 2004), nalézáme argumenty a intelektuální úsilí o zachycení jemnějších kontur a procesů spojených s postavením místních komunit především v pracích komunitárních myslitelů. Komunitarismus jako takový nepředstavuje jednotný, ucelený teoretický proud. Je do něj zahrnuta skupina teoretiků, kteří se v určitém období zapojili do debaty s egalitárním liberalismem a zaujímají k němu kritický postoj z příbuzných stanovisek. Východiskem jejich postojů jsou určité představy o člověku, jeho postavení v rámci společenství, a z toho vyplývající pochopení jeho morálních kapacit, přičemž tyto představy spojuje kritický odstup od moderního individualismu a sociálního atomismu (Štěch, 2010)<sup>10</sup>. Jak ve své práci Štěch ukazuje, i přes různé zaměření prací se tito autoři shodují na

---

<sup>10</sup> Do skupiny nejznámějších komunitaristů patří Charles Taylor, Michael Sandel, Alasdair MacIntyre a Michael Walzer

přesvědčení o zakotvenosti člověka v pospolitosti, jejích sdílených hodnotách a představách o dobru. Takováto pospolitost – komunita – není např. podle Taylora vytvořena jenom souběhem instrumentálních cílů jednotlivců, ani jenom citovými vazbami mezi nimi. Naopak, hodnoty, včetně hodnot spravedlnosti, jsou konstitutivní, pro jednotlivé individuum formující a podmínkou možnosti jeho individuality, ať má tato jakoukoli podobu (Taylor, 1997). V opozici k premisám liberální teorie se komunitaristé shodují v přesvědčení, že přílišný důraz na individualistické pojetí spravedlnosti jako základu svobody jednotlivců může mít potenciálně erozivní účinky na hluboké mezilidské vazby, neboť v situaci, kdy každý především žádá to, co mu spravedlivě náleží, se hůře daří solidaritě a přátelství (Štěch, 2010, s. 72).

V novějších pracích komunitárních autorů jde i otázku, zda naprostým upřednostněním individuální svobody tržních aktérů, omezených pouze abstraktními principy, nevydáváme destrukci sdílený hodnotový základ solidarity. Výsledkem pak není větší svoboda, ale stále širší prosazení sociální nerovnosti a sociálních konfliktů (Sandel, 2007 in Štěch, 2010). Podobnými motivy je vedena argumentace, která si všímá značně problematičného založení post-osvícenecké, moderní morálky, pojaté jako soubor pravidel, jenž vede k radikální nezakotvenosti všech etických voleb. V historickém diskursu komunitaristé poukazují na nebezpečí, že toto pojetí se zbavuje původního cíle a konečného účelu morálky, vyjádřené v aristotelském pojetí, kterým je kultivace lidské přirozenosti (Štěch, 2010, s.74). Obracejí tak pozornost ke komplexnímu pojmu „dobrého života“ jako určitého sdíleného dobra a pojmu tradice, jako nezbytného kontextu lidského života.

Jeden z komunitárních autorů, Michael Walzer, analyzuje okolnosti tvorby lokálních politik (Walzer, 2000 in Štěch, 2010). Na jedné straně zdůrazňuje spojitost každodenní místní politiky s lokálními kulturními významy, s historickou pamětí formativních událostí daného společenství, lokálních tradic apod. Na straně druhé se zabývá důvody, proč společnosti Západu a většina jiných industrializovaných společností mají i podobnou morální infrastrukturu. Důvody jsou podle Walzera přinejmenším dva. Jednak průmyslový způsob výroby zakládá své ospravedlnění analogicky a vystavuje

pracovníky podobným tlakům. Druhým důvodem je, že mezi jednotlivými společnostmi běží proud výpůjček, kopírování a napodobování různých vzorců, a to jak spontánní, tak vynucovaný. Autor tak dochází k modelu společnosti, ve kterém existuje kontinuum od relativně silně integrovaných lokálních komunit s hustou sítí sdílených významů až po globální rovinu, na které se často vede spor i o základní elementy minimalistické morální koncepce (Štěch, 2010, s. 79).

S uvažováním komunitárních autorů je spojeno ještě další podstatné téma, a tím je samo pojetí slova pospolitost, společenství, komunita v moderní společnosti. Různí autoři pracují se třemi základními typy pospolitosti. Každý z těchto typů se vztahuje k nějakým empirickým jevům, a zároveň obsahuje jisté teoretické předpoklady. Jde jednak o komunitu malých lokálních společenství, spojených vztahy různé intenzity. Druhé pojetí vychází ze zkoumání velkých společností založených na sdílených představách, které však často budí ve svých členech silný pocit příslušnosti. Třetí přístup se soustřeďuje na analýzu pospolitých vztahů jakožto obecného lidského předpokladu, nezbytného nejen pro sociální existenci, ale i pro utváření osobní identity (Dictionary of Sociology, 1995).

*Pro účely mé práce je relevantní přístup analyzující malá lokální společenství. I proto, že právě lokálnost je jedním z klíčových znaků sociální ekonomiky, které se týká tato disertační práce.*

## **2.2 Komunita jako základní prostor aktivit občanské společnosti**

Toto téma je silně zastoupené hlavně v anglo-americké literatuře, neboť otázky občanských ctností a občanské zodpovědnosti byly od počátku vzniku americké společnosti vnímány jako důležitý prvek demokracie a garance jejího fungování. Již Tocqueville si ve svém klasickém díle Demokracie v Americe všimá angažovanosti jedinců v různých sociálních skupinách, a to nejen v obchodních a průmyslových podnicích, nýbrž v mnoha dalších skupinách (Tocqueville, 1992). Angažovanost – „getting involved“ - je zvláštním



výrazem pro vztah mezi jednotlivcem a společností a v žebříčku hodnot americké společnosti se udržuje tradičně vysoko. Jak Bellah (1985) analyzuje, historie tohoto sepětí sahá až k prvním osadníkům Ameriky. Byla vytvořena spojením určitého druhu náboženské, etické komunity, ve které občanská participace relativně rovných lidí je základem fungujícího společenství. Tyto ideje byly později vtěleny i do zakládajících dokumentů nově ustanovených federálních států. Prominentní vůdce americké revoluce, Thomas Jefferson, byl celý život přesvědčen, že republikánský a participační ideál je možné naplnit v Americe a nikoli v Evropě právě proto, že velká část Američanů, alespoň těch bílých, není rozdělena na privilegovanou vrstvu bohaté aristokracie a chudé vrstvy (Bellah, 1985, s. 28-31). Kultivace schopnosti lidí účastnit se vládnutí byla viděna jako stěžejní úkol výchovy.

V otázkách o úloze místních společenství při výchově k participujícímu občanství Bellah v citovaném díle zmiňuje osobnost Benjamina Franklina, dalšího zakladatele Americké republiky, jehož charisma a osobnostní rysy nicméně vnesly poněkud jiné hodnoty do vnímání americké kultury. Jeho život je jakýmsi archetypálním příběhem mladého muže z chudé rodiny, který se vypracoval díky neúnavnému úsilí a pečlivé kalkulaci, jejíž součástí byly různé ctnosti a kroky, které ho dovedly k životnímu úspěchu. Jak jeho vlastní autobiografie, tak aforismy z knihy Almanach chudého Richarda se dostaly do povědomí běžných Američanů jako vodítko, jakým způsobem dosáhnout bohatství a společenského úspěchu. Franklin byl tvůrcem hodnot, které jsou dnes mnohými lidmi považovány za jakousi kvintesenci Ameriky: individuální úsilí a sebezdokonalování, píle a nasazení ve prospěch vlastního podnikání. Z jeho vizí se do značné míry ztratily širší sociální a komunitní kontexty a během devatenáctého století se rozšířila obecná argumentace, že ve společnosti, kde každý neohroženě sleduje vlastní zájmy, se společné dobro vytváří jaksí samovolně (Bellah, 1985, s. 33). Jde o čistou formu utilitárního individualismu, jenž přispěla k vytvoření nového modelu lidského života.

Do poloviny devatenáctého století se utilitární individualismus stal dokonce dominantním znakem společenského uvažování, avšak vyprovokoval i četné reakce. Život strávený v kalkulaci materiálních zájmů, přísná

sebekontrola Franklinovými „ctnostmi“, poskytovaly příliš málo místa pro emoce a hlubší vyjádření osobnosti. Ačkoli se počtářské ctnosti ocitly pod kritikou umělců, spisovatelů a církve, staly se stálou součástí interpretace americké kultury.

Koncem 19. století se Američané ve vlastní sebereflexi a v interpretaci evropských intelektuálů stávají prototypem „ekonomického člověka“, který zcela přirozeně žije v podmínkách soutěže, ve které obchod a směna nahradily tradiční loajalitu a příslušnost ke skupinám (ranks) jako koordinační mechanismus společenského života. (Bellah, 1985, s.36).

Za povšimnutí stojí i obecnější aspekt popsaného historického vývoje. Ukazuje, jak hluboce může literárně zpracovaný a pro výchovné účely používaný příběh osobnosti, v tomto případě B. Franklina, ovlivnit charakter celého národa, stát se součástí norem a národní mytologie, sebereflexe a reflexe okolním světem. Příběh Franklina založil soubor kolektivních hodnot, ve kterých zřetelně nalézáme znaky individualistického liberalismu a utilitářství.

Tento proud individualistického pojetí života byl v polovině 19. století poněkud zmírněn a do značné míry vyrovnán dodnes živou a klasickou reflexí Tocquevilla, který systémově a podrobně věnuje pozornost aktivnímu občanskému životu jako klíčovému prvku americké demokracie. Nejrůznější sdružení spolu s decentralizovanou místní vládou zprostředkují komunikaci mezi centralizovaným státem a individui a vytvářejí tak fóra, v nichž lze veřejně a uvážlivě tvarovat chod veřejných iniciativ. Základnou pro občanské iniciativy, praktickými základy individuální důstojnosti i participace, jsou v práci A. Tocquevilla místní komunity, ve kterých zájem o ekonomické zlepšování koexistuje se zájmem o blaho sousedů. Ve městech je soutěživý individualismus, podmíněný obchodem, vyvažován a humanizován vlivem egalitární etiky a komunitní zodpovědnosti (Tocqueville, 1992, díl 2., s. 75-90).

O historických okolnostech zakotvení individualismu v americké společnosti se zmiňují proto, že tento moment, tj. napětí mezi hodnotami utilitářského, kompetitivního individualismu a hodnotami pramenícími z pojetí

společného, kolektivního dobra (welfare), se staly jednou v výrazných reflexích nejen společenského pohybu, sociální politiky, ale také komunitních studií, odvozeně i teorií sociálního kapitálu, a posléze sociální ekonomiky.

Občané a jejich menší města, tak jak je popisoval Tocqueville, byly přemodelovány nejméně v několika vlnách.

První z nich, doba industrializace druhé poloviny 19. století, znamenala na straně jedné rozmach velkých měst a nárůst počtu závislých dělníků s negativními důsledky na možnosti jejich aktivní participace na veřejném dění. Na straně druhé vzniká bohatá vrstva podnikatelů a manažerů, kteří svoji ekonomickou moc dále transformují v moc v dalších oblastech veřejného života. Staré pojetí místní vlády a organizací ztratilo v průběhu 20. století schopnost zabývat se problémy, které jsou zakotveny v národním a nadnárodním prostředí. Jak Bellah poznamenává (1985, s. 43) v souvislosti s klesající účinností participace na věcech veřejných, je určujícím aspektem fragmentace života do velkého množství oddělených funkčních sektorů: domov, pracoviště, práce, volný čas, manuální nebo duševní práce, soukromý nebo veřejný sektor. Z hlediska života a životního stylu Bellah uvádí důležitý postřeh, že popsaná fragmentace vyhovuje argumentaci managementu velkých firem, kterému obecně poskytuje model, jak zvládat a organizovat obecní i individuální život po vzoru řízení různých komerčních sektorů a jejich vztahů. To vše s cílem vytvořit funkční a efektivní celek. Většina lidí tak uvědoměle nebo podvědomě přijímá ve svém životě roli manažera, který si organizuje život s cílem co nejlépe uspět na trhu. Normativní, morální jazyk malých lokálních komunit, tak jak byl typický pro společnost 19. století, se dnes vyrovnává s jazykem firemních profesionálů a hodnotami, ve kterých se prosadila tradice utilitárního individualismu.

Výsledky postupných transformací společnosti jsou většinou společenských kritiků vnímány jako značně ambivalentní.

*V oblasti komunitní analýzy upozorňuje Bellah na několik tendencí. Je jí jednak urbánní lokalismus: lidé se lidé stěhují do enkláv, v nichž jsou obklopeni lidmi ze stejné třídy a podobného vkusu. Jejich domovy mají vypracovaný ochranný systém, vlastní kluby a volnočasová zařízení, školy. Na*

podobný jev upozorňuje R. Reich ve své knize *Future Success*,<sup>11</sup> ve které se podrobně zabývá různými aspekty a podobami urbánního lokalismu ve městech USA (Reich, 2003) včetně vzniku vlastních pojišťovacích společností, zdravotnických zařízení apod. Výsledkem je vydělování sociálních skupin z relativně homogenizovaného sociálního prostředí a opětovný nárůst sociálních nerovností, který je v USA zaznamenáván od 80. let minulého století. Reich popisuje celkový úpadek tradičních komunit v USA a připisuje jej akcelerovanému trendu individualizace, se širokou symbolikou potvrzení individuálního úspěchu. Zajímavé přitom je, že život v těchto residenčních komunitách usiluje o co nejuvolněnější a přátelskou atmosféru, kolorovanou komunitními akcemi jako golfové turnaje, výstavy, vlastní charitativní sbírky. Jinými slovy, navozuje atmosféru vzdálenou vysoce kompetitivnímu firemnímu prostředí a hodnotám utilitářského individualismu, v němž jsou obyvatelé těchto enkláv profesně zakotveni.

V sociologickém pohledu pak dochází k tomu, že se společnost rozděluje do společenství, která tvoří lidé s přibližně stejnými zájmy, stejnými schopnostmi, stejnými riziky a stejnými potřebami. Kde žijeme, je závislé na tom, kolik vyděláváme. Lidé, jejichž příjmy výrazněji poklesly nebo jsou velmi nevyzpytatelné, končí ve stejně chudých komunitách.<sup>12</sup> S úpadkem tradiční komunity upadají i ostatní její pozitivní vedlejší znaky, zejména pospolitý a občanský život v nejširším smyslu, problematika sdíleného lokálního zájmu se stává jen těžko uchopitelná. Na tuto obtíž naráží ve své práci *Bowling Alone* Robert Putnam. Jeho osamělý hráč bowlingu už nechce nebo není schopen nést „transakční náklady“ spojené s provozováním této kolektivní hry a proto si musí koulet sám, čímž ovšem jeho činnost ztrácí větší část smyslu (parafrázováno podle Štěch, 2011, s.97). Pospolitá vzájemnost vyžaduje určité časové a morální úsilí lidí, kteří ale při nárůstu kulturních, sociálních a ekonomických diferenciací jen těžko nacházejí sjednocující zájmy a dokonce i jazyk a schopnost difference vyhodnocovat. Bellah v této souvislosti používá

---

<sup>11</sup> Do češtiny byla kniha přeložena pod názvem *V pasti úspěchu*

<sup>12</sup> Doklady o tom, že se Amerika prostorově více segreguje podle příjmů například v : P. Jarkowsky: *Poverty and Place: Ghettos, Barrios, and the American City*, Russel Sage, New York, 1997, Citováno podle Reich, str. 335

výraz neviditelná komplexita, se kterou si podle něho nevědí rady ani sociální vědy a v nastalém vakuu mají tak snahu převádět interpretaci skupinových zájmů a požadavků na jazyk individuálních lidských práv a preferencí, tedy jazyk, který dává smysl jen v naší dominantní individualistické ideologii.

Druhým trendem transformace lokálních komunit je *urbánní kosmopolitismus*, spojený převážně s nárůstem moderních specializovaných profesionálů. Tito lidé, spíše nežli v lokálních komunitách, nacházejí uplatnění a odpovídající životní styl v kosmopolitních částech měst. Více než sousedé, je pro ně důležité spojení s ostatními kosmopolitními profesionály v nejrůznějších zemích a nadnárodních profesních organizacích a sítích. Tito profesionálové se s otázkami veřejného dobra vypořádávají nikoli v lokálních kontextech, ale spíše v často rozsáhlých sítích sobě podobných profesionálů nebo nejbližších přátel a rodiny.

Zvláštním druhem jsou podle Bellaha (1985, s. 187) *občansky orientovaní profesionálové*, kteří nabádají k široké účasti lidí na veřejném životě s tím, že podle jejich názoru většina politiků a úředníků není profesně a často ani morálně kompetentní k řízení veřejného života. Motivací k účasti lidí je možnost lepšího výběru osob do veřejné správy. V místních aktivitách mohou prokázat svoje schopnosti technické, administrativní i morální.

S touto skupinou je do značné míry identifikována i skupina *uvědomělých občanů* (concerned citizens), kteří na rozdíl od profesionálů vidí nutnost zabývat se věcmi veřejnými z pozice spíše nižších sociálních vrstev nebo skupin, čelících některým nepříznivým okolnostem. Jsou to například senioři, imigranti apod. Pro tyto skupiny je příznačná jejich nedůvěra nejen v nejvyšší politiky, ale též i ve velké korporace, skupiny profesionálů, typicky právníků, stavitelů apod., kteří spíše hájí svoje skupinové zájmy, nikoli zájmy celého lokálního společenství a chudších vrstev.

O amerických reáliích z oblasti občanské participace se zmiňují proto, že se v mnohém Spojené státy staly modelem a zmíněné praktiky se ve 2. polovině 20. století rozšířily do ostatních částí světa. Podobně tomu bylo po roce 1989 ve státech střední Evropy, které v byly 90. letech inspirovány tímto modelem při zakládání moderních a demokratických organizací komunitního

typu. Je zajímavé, že se protagonisté neziskového sektoru v ČR často nereflexivně obraceli právě k participačním modelům v USA, spíše nežli ke specifickým středoevropským tradicím.

### **2.3 Komunita jako místo budování sítí a recipročních vztahů**

O sociálních sítích se ve společenských vědách hovoří v souvislosti s vazbami vzájemné pomoci a podpory, ale také v souvislosti se způsobem organizování práce a upořádáním celých firem (Keller, 2009, s. 11). V odborné literatuře se problematika sociálních sítí a vazeb ustálila spíše pod pojmem sociálního kapitálu. Ačkoli se jedná o původně sociologický koncept, je hojně používán i v ekonomické literatuře. Sociální kapitál je aktivum, jehož lze využít k budování a posílení komunitních aktivit, vztahů. Je založen na důvěře vůči spoluobčanům i vůči státním institucím, čestnosti a snaze zachovávat platná pravidla, vyhýbat se neetickému jednání, na solidaritě, výchově ke spolupráci a toleranci, odmítání korupčního chování.

Využití sociálního kapitálu je přitom relevantní pro koncept sociální ekonomiky a je její klíčovou charakteristikou.

Je zajímavé, že sociální kapitál je nazírán pozitivně různými stranami politického spektra. Zatímco strany konzervativní v něm vidí odraz tradičních občanských ctností, strany levicové posílení solidarity napříč stratifikovanou společností, strana zelených záruku ochrany a optimálního využití místních zdrojů, strany pravicové adekvátní alternativu přebujelých politik sociálního státu, zejména v oblasti sociální inkluze. Některé analýzy oceňují úlohu sociálního kapitálu v podpoře veřejnosti na participaci na sociálně politických opatřeních. (Večerník, 1998). Pravicový pohled přichází s *teorií crowding out hypothesis*. Tato teorie říká, že aktivity sociálního státu brání vzniku sociálního kapitálu: podle ní jsou ve společnostech, kde stát pečuje o své občany „od kolébky do hrobu“, vytlačovány občanské aktivity a hodnoty vzájemnosti, což nepříznivě ovlivňuje ekonomický, sociální i politický vývoj na daném území.

V tomto případě však nelze jednoznačně přiřknout rozvinutým sociálním státům negativní vliv na tvorbu sociálního kapitálu, protože i v těchto státech je spolkový život bohatý. Kumlin a Rothstein (in Rogošan, 2011) dokazují, že právě univerzální principy v sociálně-demokratickém typu sociálního státu mohou podporovat sociální kapitál. Například interpersonální důvěra nebo vysoká míra angažovanosti v neziskovém sektoru je dominantou i v sociálnědemokratických sociálních státech. V tomto ohledu se také ukazuje, že konkurenční prostředí v neziskovém sektoru vede ke snížení míry sociálního kapitálu, důvěry a solidarity. Ačkoliv je množství neziskových organizací jedním z indikátorů měření sociálního kapitálu, ukazuje se, že tržní mechanismy způsobují často snížení sociálního kapitálu<sup>13</sup>. Příklad skandinávských zemí také vyvrací hypotézu o negativní korelaci mezi rozsahem sociálního státu a mírou sociálního kapitálu ve společnosti.

Někteří autoři předkládají úvahy o morální rizikovosti nadějí vkládaných do konceptu sociálního kapitálu. Jedná se o zejména o podobou kalkulovaného, „investičního“ kapitálu, který nabývá podobu klientelistických vazeb. Jde ale i o možnost potlačovat úlohu státu při zajišťování obecných podmínek pro uplatnění solidarity a redistribuce vytvořených statků právě s odkazem na existenci sociálního kapitálu (Keller, 2009).

Koncept sociálního kapitálu obsahuje v zásadě dvě dimenze: jednak sociální kapitál individuální a jednak kolektivní. Pro oblast komunitní práce a sociální ekonomiky je důležitější pojetí druhé, kolektivní. Jeho podstatou je sociální důvěra a solidarita, které fungují zároveň jako základní znak komunity. Je založený na více či méně silném očekávání, že druzí se nebudou snažit nás vědomě a úmyslně poškodit a bude-li to možné, budou jednat i v našem zájmu (Šafr, 2006, s.46). Pro toto pojetí sociálního kapitálu je základem koncepce sociálního kapitálu R. Putnama. Je též základem pro konceptualizaci v empirických výzkumech. Jako indikátory se v nich uplatňují rozmanité agregované statistické údaje, např. počet členů občanských a profesních sdružení, čtenost novin, návštěvnost bohoslužeb. Putnam z dílčích údajů

---

<sup>13</sup> Toto tvrzení opírám o vlastní rešeršní práce v oblasti hodnocení měření dopadů efektivity neziskových organizací ve Velké Británii, o kterém píše podrobněji v empirické části disertační práce

sestavil komplexní index s indikátory, které přiřazuje jednotlivým dimenzím sociálního kapitálu. Do těchto dimenzí patří komunitně organizovaný život, angažovanost ve věcech veřejných, dobrovolnictví, neformální sociabilita a sociální důvěra (Šafr, 2006, s.48 - 49). Za povšimnutí stojí fakt, že se tyto dimenze v drtivé většině kryjí s vymezením účasti na komunitním životě. Ačkoli měření sociálního kapitálu prošlo za poslední dekádu kritickou reflexí, je Putnamův přístup stále brán za základ, z něhož se odvozují další podobě orientované výzkumy v USA i jinde, včetně ČR<sup>14</sup>. Koncepce jsou dále propracovány, dochází například k odlišení tzv. svazujícího sociálního kapitálu (bonding social capital) a přemostujícího (bridging) kapitálu (Šafr, 2006, s. 51). Zatímco svazující kapitál má tendenci udržovat úzké vazby a vztahy ve vymezené skupině osob s podobnými charakteristikami a má tendenci vylučovat nepodobné, přemostující sociální kapitál hraje významnou roli při utváření občanské soudržnosti, neboť vyvolává tolerantní postoje k cizím lidem a omezuje předsudky mezi skupinami.

Koncept přemostujícího kapitálu považují za důležitý právě pro chápání sociálního podnikání, které se zaměřuje na integraci skupin sociálně a zdravotně znevýhodněných, neboť právě přístup široké veřejnosti k nim nezřídka obsahuje rysy negativních stereotypů, předsudků a nedůvěry. Nicméně, bližší rešerše zkoumání významu svazujícího a přemostujícího kapitálu v kontextu rozvoje sociálního podnikání v lokalitách poukázaly na blahodárnost vyváženosti obou složek kapitálu<sup>15</sup>.

Sociální kapitál a důležitost sítí jsou předmětem zkoumání, na kolik se právě ty stávají prostředím pro podnikání, nejen v intencích užší definice sociálního podnikání. Na příkladu výzkumů holandského sociálního

---

<sup>14</sup> V ČR se otázkami měření sociálního kapitálu zabýval výzkumný záměr Sociologického ústavu Akademie věd České republiky „sociologická analýza dlouhodobých sociálních procesů v české společnosti v kontextu evropských integračních politik, rozvoje znalostí společnosti, lidského, sociálního a kulturního kapitálu“, č. AV0Z70280505

<sup>15</sup> Z hlediska výzkumu sociálního kapitálu je časté jeho použití v prostředí malých měst a při sledování integrace cílových skupin obyvatelstva. Hlavně jaké faktory k integraci přispívají, například zdroje identity, postoje k institucím, vzdělání atd. Konkrétním spojením zkoumání sociálního kapitálu a sociální ekonomiky představuje inovativní metodologie výzkumu sociálního kapitálu v projektu pěti výzkumných institucí nazvaný CONSCISE, uskutečněný v letech 2000 – 2003. V osmi lokalitách čtyř západoevropských zemích (UK, Španělsko, Německo, Švédsko) tento projekt zkoumal, jak sociální podnikání přispívá k produkci a reprodukci sociálního kapitálu (Šafr, 2006, s. 56 - 57)



antropologa Jeremy Boissevaina vidíme, že vztah člověka k síti jeho přátel a známých může pojímat jako standardní formu podnikání (Keller, 2009, s. 22 – 24). Úvaha vychází z pragmatického konstatování, že každý jednatel disponuje jen omezenými zdroji času, energie a emoční energie, které může do vztahů s jinými investovat. Většina lidí dokáže udržovat intenzivní směnné vztahy jen s omezeným počtem druhých, musí si tedy pečlivě vybírat, jakým způsobem bude svoji energii alokovat. Mají-li vztahy zůstat funkční, musejí být stále znovu obnovovány a využívány. Přitom jde o udržování tzv. strategických kontaktů s těmi, kdo mají přístup k důležitým zdrojům nebo k lidem, kteří těmito zdroji disponují. Mezi vzácné zdroje patří například peníze, jejich distribuční toky, specializované vědění a další. Důležitou roli při zaopatřování kontaktů hrají osoby, které mohou zprostředkovávat známosti a propojovat nejen jednotlivce, ale také firmy a organizace, které by bez nich v kontaktu nebyly. Ronald Burnt (Keller, 2009, s. 25) vidí možnosti podnikání v sociálních sítích jako důsledek strukturních děr v sociálních sítích, které však různým „podnikatelům“ umožňují získat cenné informace i ze vzdáleného a odlišného sociálního prostředí. Jinými slovy, aktivity v síti nejsou jen občanskou reciproční službou, ale i arénou pro „podnikání“ svého duhu, totiž lobování ve prospěch osobního nebo skupinového zájmu .

Důležitou myšlenkou je reflexe moci a nerovnosti v rámci komunitních sítí. Vychází z uspořádání lidské společnosti, kdy jednotlivci a celé skupiny se liší svým podílem na majetku, moci a prestiži. Čím výše člověk stojí v sociální struktuře, tím větší rozsah žádaných zdrojů je schopen kontrolovat. Tím jsou také větší jeho možnosti navazovat prostřednictvím sítí vztahy k lidem podobně dobře situovaným a využívat i jejich majetek, moc a prestiž<sup>16</sup>. Jde o stránku komunitního života, kterou do jisté míry idealizovaný obraz demokratických, transparentních komunitních vazeb opomíjí a zastíňuje tak síly, které mají výrazné znaky sociálně strukturující.

Keller (2009) upozorňuje, že teorie sociálního kapitálu, jakkoli je v posledních dekáдах módní, zastírá reálnou sociální strukturu a naopak

---

<sup>16</sup> Zajímavá je v tomto kontextu úvaha o výhodnosti otevřených či uzavřených sítích, tak jak jsou diskutovány v pracích P. Bourdieu, J. Colemana nebo M. Granovettera (Keller, 2009)

slibuje, že společnost bude transformována v jakousi „post“ společnost: sítě ruší vzdálenosti a jsou příslibem, že se může spojit každý každým. Tím v představách teoretiků jaksi automaticky přispívají ke vzniku univerzální asociace celoplanetárních rozměrů a mohou přispívat k redukci nejistot. Problém je v tom, že některé sítě slouží k tomu, aby dávky životní nejistoty naopak zvyšovaly. Příkladem jsou sítě ekonomických subjektů, které přenáší nejistoty od vrcholu vlastníků a managementu směrem k zaměstnancům a síti subdodavatelů. Toto síťové uspořádání „zeštíhluje“ dřívější velké firmy tak, že vytěsňuje zaměstnance a přenáší konkurenci mezi drobné dodavatele a subdodavatele. Trend, zdánlivě pouze ekonomický, má dalekosáhlé důsledky sociální, lokální a komunitní (Bauman, 1999).

Dalším slabým místem teorie sítí a jejich výzkumu je, že badatelé vycházejí z předpokladu, že nerovné rozdělení zdrojů je předem dáno a zásadně nezkoumají mechanismy, které nerovnosti – z hlediska majetku, moci a prestiže - ve společnosti vytvářejí. „Síť tak vystupuje jako egalitářská maska, která kryje hierarchickou realitu s jejími mechanismy nerovné distribuce statků a příležitostí“ (Keller, 2009, s. 30).

Jakkoli poslední pasáž vyznívá jako kritika konceptu sociálních sítí, dá se obecně říci, že teoretici a praktici sociální ekonomiky se shodují v názorech na důležitost místních vazeb, vzájemné obeznámenosti a důvěry, které jsou v základech předpokladů sociálního podnikání.

## **2.4 Komunita v éře ekonomické globalizace**

Poslední skupina idejí, které pokládám za podstatné při uvažování o komunitních aktivitách, jsou vztahy mezi globálními ekonomickými procesy a lokálním ději. Použiji-li definice pozdní modernity (Giddens, 1998, s. 23), pak její charakteristikou je oddělení času a prostoru, vyvázání sociálních systémů a uspořádání sociálních vztahů s ohledem na vstupy reflexivního vědění skupin a jednotlivců. Konceptuální rámec časoprostorového rozpojování orientuje pozornost na komplexní vztahy mezi lokálními a interakcí na dálku, tj. spojení přítomného a nepřítomného.

Z hlediska komunitního života považuji za zásadní právě rozlišení mezi postavením lidí místně přítomných a nepřítomných, kteří jsou však důležití pro chod dané komunity. Zigmund Bauman věnuje tomuto tématu brilantní analýzu (Bauman, 1999), v jejímž záběru jsou důsledky vzniku globálních a exteritoriálních elit na straně jedné a lokalizovanou většinou lidí na straně druhé. Jedním z účinků nové planetární strukturace, které Bauman zkoumá, je nová podoba a chování „nepřítomných landlordů“, tj. velkých akcionářů, resp. vlastníků místních firem a jiných ekonomických subjektů. Tito akcionáři nejsou nikterak prostorově vázáni k místu svých investic, jejich angažmá se odehrává prostřednictvím elektronických nákupů akcií na světových burzách, přičemž často jediným kritériem posuzování úspěšnosti jejich investice je výše získané dividendy, tj. zisk. Jejich moc je značná, podpořená obecně sdíleným přesvědčením, že firmy náleží lidem, kteří do nich investují. Zaměstnanci, dodavatelé a zástupci místního společenství nemají, podle tohoto přesvědčení, do rozhodnutí těch, kteří investují, co mluvit, jejich eventuální připomínky a požadavky jsou irelevantní. Bauman poukazuje na nový jev posledních dvou – tří dekad, tj. bezprecedentní oddělení moci od závazků. Objevuje se nová asymetrie mezi exteritoriální povahou moci a pokračující teritorialitou celistvého života lidí, která zahrnuje nejen zaměstnání, ale také povinnosti vůči mladším a starším členům rodiny, slabším, komunitě. V důsledku této neukotvené moci jsou akcionáři s to přesunovat v krátkých intervalech a bez předchozích varování svoje investice a ponechat teritoriálně zakotvené lidi důsledkům svého jednání. Jak Bauman zdůrazňuje, právě ztráta odpovědnosti za důsledky svého jednání je nejžádanějším a nejvíce oceňovaným ziskem, který globální a neregulovaná mobilita přináší fluktuujícímu a s místem nesvázanému kapitálu. Náklady na zvládnutí důsledků rozhodování a jednání investorů není již nutno započítávat do kalkulace „efektivnosti“ investic (Bauman, 1999, s. 19).

Přitom důsledky počínání mobilních nadnárodních ekonomických elit na život v místních komunitách jsou dalekosáhlé. Nově získaná nezávislost a deregulace toků kapitálu zaměřeného na zisk se uplatňuje v jeho schopnosti paralyzovat tradiční politické a ekonomické systémy místních vlád i národních

států, a to především tím, že vlivné lobbystické skupiny vyvíjejí tlak na legislativu a ovlivňují podmínky podnikání (Bauman, 1999; Beck, 2007).

Také požadavky na flexibilitu a pružnost pracovní síly jsou v přímém rozporu s požadavky péče o děti, nemocné, seniory, a nezřídka jsou v přímém kontrastu s požadavky na kontinuální péči o místní kulturu, politickou kulturu, krajinu, o psychických aspektech „zakotvení“ lidí v určitém místě nemluvě. Přitom časté použití výrazu „pružnost trhu práce“ zakrývá jeho diametrálně odlišnou podstatu pro poptávkovou a nabídkovou stranu tohoto rozdělení. Na poptávkové straně pružnost znamená svobodu jít tam, kde je příslib vyšších zisků a možnost nepřihlížet k ničemu s výjimkou toho, co dává „ekonomický smysl“. Na straně nabídky však „pružnost“ znamená často tvrdé a kruté situace: pracovní místa vznikají a zanikají, jsou převáděna jinam, pravidla najímání pracovníků a jejich finanční hodnocení se vymykají nejen povaze zákoníku práce, ale též sdíleným představám o slušném zacházení. Lokální meze prodavačů práce a globální dimenze voleb investorů jsou příkladem asymetrie sociálního postavení a nové polarizace sociálních podmínek<sup>17</sup>.

Navazujícím elementem změn komunitního života je charakter utváření veřejného prostoru. Tradiční veřejné městské prostory, kde se mohli lidé různých čtvrtí scházet a setkávat tváří tvář, ubývá<sup>18</sup>. Naopak jsou nahrazovány soukromě vytvářenými a soukromě vlastněnými a spravovanými prostory spotřeby – i když často veřejně subvencovanými, mezi nimiž dominují především nákupní centra (Bauman, 1999, s. 30). Přístup do těchto prostor se zakládá na schopnosti platit. Do této kategorie se dostávají ještě v nedávné minulosti veřejně přístupné parky, levná koupaliště, místní sportoviště aj. Na nové územní uspořádání sídel upozorňuje i Reich (2003), když popisuje důsledky této prostorové fragmentace, jenž zvětšuje sociální diferenciaci různých skupin obyvatelstva. Zatímco bohaté čtvrti nabízejí kvalitní infrastrukturu a bezpečí, obyvatelé chudších čtvrtí zjišťují, že sociální, vzdělávací, dopravní, kulturní a jiné výdobytky vymizely spolu s odešlými

---

<sup>17</sup> Na situaci pracujících v lokalitách ČR upozornily v roce 2011 některé filmové dokumenty, např. Vše pro dobro světa a Nošovic nebo dokument Robota

<sup>18</sup> Bauman cituje práci Stevena Flusta „Budování paranoie“, která upozorňuje na stavební boom v oblasti budování „vylučujících prostorů“ a nejrůznějších stavebních prvků, jejichž cílem je zastavit nebo profiltrovat samozvané uživatele (Bauman, 1999, s. 29-30)

bohatšími lidmi. Nové agory v podobě obchodních center jsou budovány tak, aby nutily lidi se pohybovat, rozhlížet se a aby je rozptylovaly a bavily. Nedávají možnost zastavit se, mluvit spolu, přemýšlet nebo diskutovat o něčem jiném než o vystavených věcech – zkrátka trávit čas způsobem oproštěným od komerční hodnoty.

Jsou zřejmé etické důsledky popsané proměny veřejných prostorů. Na místech, kde se lidé setkávali, se také vytvářely normy, což diskutující přetavovalo v komunitu, již vyčleňovala a integrovala společná hodnotící kritéria (Bauman, 1999, s. 35). Teritorium zbavené veřejného prostoru nabízí jen malou šanci, že se bude debatovat o normách a že se při vyjednávání střetnou různé názory. Podobné politické aspekty utváření veřejných prostor lze nalézt i v některých urbanistických studiích<sup>19</sup>, které na konkrétních příkladech ilustrují, jak urbanistické řešení sídel a uspořádání veřejných prostor přispívá ke komunikaci, účasti lidí na věcech veřejných, sociální soudržnosti a integraci.

## 2.5 Snahy o posílení komunit

Ačkoli dopady globalizace většina zmiňovaných autorů hodnotí se snahou po objektivitě, nelze přehlédnout, že společenskovední literatura a výzkum se zabývá v drtivé většině těmi stránkami, které sebou přinášejí značná sociální rizika.

Ve prospěch uchování komunitního života vystupuje, jak dokazují v přecházejících kapitolách, řada ideových proudů; zároveň však zdůrazňují velkou křehkost a zranitelnost místních komunit a nutnost posílit tento sídelní a společenský segment. Většina ideových proudů reflektuje nutnost zahrnout společenské a ekonomické změny do svých koncepcí. *Pro potřeby této práce rozdělím snahy o posílení komunit do tří skupin.*

1) Za první považuji nejobecnější rovinu úvah, kterou představuje *teoretický koncept tzv. třetí cesty*, jejímž nejznámějším protagonistou je A.

---

<sup>19</sup> Např. v u nás přeložené knize dánského urbanisty J. Gehla *Život mezi budovami*

Giddens a která inspirovala řadu reformních myšlenkových proudů a praktických iniciativ.

Třetí cesta je ukázkou přístupu mimo kategorii politické pravice a levice. Jedná se o alternativní přístup, který se vymyká politickému zařazení. Tímto pojmem se obvykle označuje politický program labouristické vlády Tonyho Blaira. Anthony Giddens zastává názor o nutnosti hledání nového společensko-politického systému i nové úlohy aktérů v tomto systému. Nová smíšená podoba koexistence státu, ekonomiky a občanské společnosti nabírá nových podob v představě „třetí cesty“, tedy nového společenského uspořádání.

Nižší správní celky, politická a občanská hnutí, soukromá filantropie, sousedská vzájemnost a geografická blízkost nacházejí nový význam na lokální úrovni. Nižší správní celky nabývají často vyššího významu pro lokální obyvatelstvo než centrální instituce. Místní komunity našly skrze občanskou iniciativu a lokální instituce novou cestu, jak účinně prosazovat vlastní zájmy.

Vedle státu a ekonomiky se znovu objevuje prostor pro vytváření sociálních sítí a transformaci objektů sociální politiky. Jde o prostor, který je někdy označován jako samostatný třetí sektor nebo dobrovolnický sektor, který svým specifickým způsobem reaguje na nedostatky a selhání trhu či státu (Dohnalová, 2006).

Idea třetího sektoru říká, že oficiální formy zapojení do veřejného života, které se dříve těšily širokému zájmu i vlivu, jako jsou odborové organizace či masové politické strany, jsou na ústupu a naopak aktivity občanského sektoru nabírají na důležitosti. Objevuje se tak nová idea komunitarismu s vyšším vlivem lokálních institucí a lokálních iniciativ na život komunity. Je jen těžké odhadnout, zda lze tento jev považovat za uváženou alternativu ke globalizaci světa nebo spíše za její nezamýšlený důsledek. Občanská společnost nedůvěřivá vůči politice se vyznačuje vyšší mírou sebeorganizace. V tomto ohledu jde o obnovu pospolitosti a znovuzavedení ztracených forem lokální solidarity (Giddens, 2001). Dokladem těchto tendencí jsou projekty časových bank, lokálních ekonomik, místních měn, svépomocných skupin a jiných forem angažovanosti v sociálních otázkách, o

kterých se ještě zmíním v souvislosti s projekty vycházejícími z tzv. heterodoxní ekonomie.

Další z aspektů politiky třetí cesty je omezení dobrovolné exkluze bohatých občanů na vrcholu společnosti a obnovení tradičních hodnot, mezi něž patří i aktivní projevy sounáležitosti bohatých s chudšími a dodržování podnikatelské etiky. Současně poukazuje na morální povinnost všech snažit se zabezpečit pro případ nepříznivé sociální situace nejdříve vlastní aktivitou a až potom žádat o pomoc společnost. Péče o zaměstnání je viděna jako hlavní cíl sociální politiky, jejíž prioritou se stala aktivní politika zaměstnanosti. V rámci takto pojaté sociální politiky jsou podporovány především investice do vzdělání a zdravotní péče. Koncept rovných příležitostí v tomto přístupu je pojetím spravedlnosti, jímž se stát snaží vyrovnávat počáteční nerovnosti v životě konkrétních lidí a sociálních skupin.

Je otázkou, do jaké míry je filozofie třetí cesty aplikovatelná a funkční. Ve světle nepokojů, které v srpnu 2011 zasáhly britské ostrovy, lze pochybovat o větších úspěších labouristické politiky posledních třinácti let. Účastníci těchto nepokojů ve většině případů pocházeli především z vyloučených lokalit, závislých na sociálních dávkách a patřili k nejnižší sociální vrstvě. Mnohé interpretace mluví o sociálních příčinách těchto bouří, deficitu sociální soudržnosti britské společnosti i morálním poklesu jejích obyvatel. Bauman (Social Europe Journal, 2011) popisuje skupiny výtržníků ne jako lidi s vizí změny společnosti, ale spíše jako frustrované skupiny, které nemohou naplnit konzumeristické ambice podněcované reklamou a okázalou spotřebou zámožných vrstev. Bauman poukazuje v této souvislosti na další nebezpečí současné radikálně individualizované společnosti, ve které idea individuálních lidských práv je užívána k tomu, aby nahradila a eliminovala koncept „dobré politiky“, která spočívá na myšlence společného dobra. I pojetí štěstí se soustřeďuje na ukazatele společenského bohatství měřeného ukazatelem HDP a na ekonomický růst, jenž vede k deformaci vzájemnosti (togetherness), k soutěživosti a rivalitě mezi jednotlivci, místo aby nacházelo svoje kořeny taktéž v pospolitém životě (life-in-common).

Nicméně, dá se bez nadsázky tvrdit, že koncept sociální ekonomiky a rozvoj sociálního podnikání byl ve Velké Británii podnícen právě idejemi třetí cesty. I přesto, že některé její principy můžeme vystopovat do období rozkvětu družstevnictví 19. a první poloviny 20. století a k principům moderní komunitní práce, která má právě v Anglii svoji kolébku.

2) Za druhou významnou skupinu snah o posílení komunit považují *ideje skupiny tzv. heterodoxních ekonomů a kritických autorů*, většinou levicově orientovaných, kteří se pojí s myšlenkou lokalizace jako protiváhy převažujících trendů ekonomické globalizace. Jejich návrhy mají povahu relativně radikální kritiky neoliberální ekonomiky a politiky. Ideovým otcem myšlenek malých lokálních ekonomik je E.F Schumacher a jeho kniha *Malé je milé* napsaná v 70. letech minulého století, v níž obhajuje místní malé s střední podnikání jako základnu zdravé, udržitelné a ekologicky šetrné ekonomiky (Schumacher, 2000). Ideje lokálních ekonomik mají velkou odezvu hlavně mezi ekologickými organizacemi, z jejich iniciativy – ale nejen z jejich - vznikají projekty místních výtopen na biomasu, místní farmářské trhy, komunitní kompostování, ve městech hnutí „urban farmers“, které využívá ploch střech domů k doplňkové produkci zeleniny, květin atd. a zároveň oživuje tento prostor. Malé lokální ekonomiky prosazují užívání již zmíněných místních měn, které v posledních letech zažívají velký rozvoj např. v Německu.

Ideová stránka heterodoxní ekonomie obsahuje více či méně otevřenou kritiku velkých nadnárodních korporací. Ty se z pohledu heterodoxních ekonomů chovají nešetrně, sledují primárně ziskové cíle svých majitelů a akcionářů a snaží se v mnoha případech brzdit snahy o zavedení nezávislé lokální produkce, protože ta by představovala pro korporace nebezpečný precedent a snížila tak jejich často monopolní nebo dominantní postavení na trhu<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Vycházím i z vlastních rozhovorů s nejmenovanými osobnostmi místních ekologických projektů a několika starosty malých měst, kteří hovořili o nepřátelské reakci například centrálních dodavatelů tepla nebo elektřiny poté, co byly zpracovány projekty na využití jiných zdrojů energie ve městě. Totéž se týká stále diskutovaných místních měn nebo místního bankovního sektoru, na které s velkou nelibostí pohlíží tradiční komerční banky a



Do této skupiny aktivit patří i apely na skromnější a uvážlivější konzum, dobrovolnou skromnost (Librová, 1994).

Ideje lokalismu mají praktickou odezvu i na úrovni legislativy. Příkladem jsou snahy o začlenění sociálních, environmentálních a komunitních hledisek při zadávání veřejných zakázek tak, jak tento proces můžeme sledovat v současnosti v severní Itálii, Velké Británii, ve Švédsku a jinde, které nicméně naráží na některé formální překážky. Současná legislativa argumentuje nutností nediskriminace v rámci prostoru EU, což v praxi znamená, že lokální malí uchazeči nemají prakticky šance získávat drobné zakázky, neboť nemohou nabídnout nízkou cenu velkých ekonomických hráčů. Nutno však říci, že tato nízká cena je zpravidla dosahována v takovém ekonomickém prostředí, které sociální, komunitní a environmentální důsledky nebere v potaz<sup>21</sup>.

K idejím heterodoxní ekonomiky se vrátím ještě v další kapitole v souvislosti s jejím vztahem k sociální ekonomice.

3) Za třetí skupinu snah posilujících komunity považuji kroky vedoucí k *posílení prvků participativní demokracie na místní úrovni*, jako jedné ze záruk plnohodnotného občanství a kvality života. O základních idejích participativní demokracie se zmiňuji v předešlých pasážích práce v souvislosti s chápáním občanských ctností a kvality místního života. Za zmínku stojí, že v České republice byla v 90. letech velice silná snaha podpořit právě tento aspekt občanské společnosti a to prostřednictvím husté sítě programů a projektů financovaných nadacemi ze Spojených států, Kanady, mezivládními projekty, např. British-Know-How Fund atd. V současnosti je tento segment v České republice z mého pohledu systémově podhodnocen. Neziskové organizace, jenž byly motorem projektů, zápolí s nedostatkem financí i z toho důvodu, že financování z fondů EU tyto projekty vyřadilo ze svých priorit. Na úrovni státních financí je situace podobná a lze tvrdit, že ethos občanské společnosti

---

jež prostřednictvím své lobbystické síly tlačí na takové legislativní podmínky, které rozvoj alternativních peněžních systémů, tedy nezávislých na globálních trzích, značně ztěžují.

<sup>21</sup> Více v : Průvodce zadáváním veřejných zakázek. Kolektiv autorů. Praha: Otevřená společnost o.p.s., 2009

v porovnání s 90. lety značně zeslábl a o jeho posílení se nezasazuje přesvědčivě žádná ze současných parlamentních stran.

Nicméně otázka obrany demokracie a její místní varianty je stálíci v úvahách společenských komentátorů a politologů. Kritika současného stavu společnosti je v této skupině zaměřena proti snaze vyvlastňovat veřejný prostor a veřejný sektor ve prospěch soukromého, který sleduje privátní zájmy vlastníků na úkor zájmů veřejných (Keller, 2011). Hovoří o situaci, kdy demokracii občanů nahradila demokracie konzumentů, v níž politické strany hrají jen roli agentur reprezentujících (často nadnárodní) ekonomické zájmy (Pehe, 2012).

Ruku v ruce pak koexistují různé scénáře dalšího společenského vývoje, které se odvolávají jak na lokální řešení a posílení komunitních prvků života, tak na nutnost globální politické regulace ekonomiky, popřípadě kombinují obě roviny. Jde v nich o propojování dobrých globálních a dobrých lokálních strategií. Národní politika však k novým trendům mlčí, velké firmy se snaží zachovat a posílit status quo<sup>22</sup>.

## **2.6 Komunitní vývoj v České republice**

V předchozích částech textu bylo několikrát zmíněno, že komunitní vývoj v ČR po roce 1989 byl ovlivněn jednak renesancí místní aktivní občanské společnosti, s velkou dávkou podpory jak politické, reprezentované především V. Havlem, tak finanční podporou plynoucí ze zahraničí. Nicméně explicitní podpora byla dočasná, ukončená změnou politické reprezentace i jiným směřováním finančních toků podpory. Zajímavé je sledovat i širší hodnotové souvislosti, které o chování české populace, resp. o jejím vztahu ke komunitním aktivitám, vypovídají.

Jak vyplývá ze závěrů sociologických studií a výzkumů hodnotových postojů a preferencí, doznala česká společnost v porevolučním období v této oblasti výrazných změn. Některé změny byly trvalého charakteru, jiné lze

---

<sup>22</sup> Jde o častý námět úvah V. Cílka, věta uvedená v textu je volnou parafrází z pořadu ČR 2 Jak to vidí, dne 19.10.2011

charakterizovat vysokou mírou lability. Zatímco v prvních porevolučních letech existovala vysoká preference liberálních hodnot, v pozdějším období, lze zaznamenat obrat, který znamenal pokles podpory liberálních hodnot (např. svoboda) na úkor růstu sociálních hodnot – rovnosti. (Nešpor in Nešpor Z. R., Večerník J., 2006). V úvahu přichází vysvětlení, že nerealistická očekávání občanů a jejich hlad po západních hodnotách demokratických a kapitalistických byl posléze zpomalen „vystřízlivěním“. Další pokles zaznamenala hodnota politiky. Tento trend je zaznamenán v celoevropském měřítku. Důkazem reálného snížení váhy této hodnoty je klesající tendence v míře angažovanosti v politických stranách a odborových. „Role odborů se nicméně v současné době proměňuje a nenávratně redukuje.“ (Večerník J., in Nešpor Z. R., Večerník J., 2006). Možným vysvětlením trendu stažení se z veřejného prostoru mohou být také důvody spojené s nepřehledností situace ve společnosti, popř. nechuť k politice jako takové.

Rostoucí tendence naopak zaznamenaly hodnoty přátel a známí a volný čas. Tento vývoj koreluje s vývojem ostatních členských států EU. Obecně tyto hodnoty vyjadřují příklon k hédonistické orientaci, zejména hodnota volného času. (Prudký a kol., 2009) Oslabení hodnoty rodiny lze přisuzovat zvýšení preferencí ve prospěch přátel a známých. V ČR, stejně tak jako v západním světě, došlo k signifikantní změně v podobě rodiny. Na základě studie Nešporové (Nešporová O. in Nešpor Z. R., Večerník J., 2006) lze konstatovat, že v oblasti rodiny proběhla transformace velmi rychle. Výrazně vzrostl věk prvorodiček a věk snoubenců při prvním sňatku. Forma rodinného i manželského soužití doznala množství nových alternativních forem. Zvýšil se počet individuálních domácností a dobrovolně bezdětných osob. Další oblastí axiologického výzkumu je sociologický výzkum hodnotové orientace. I v této oblasti lze zaznamenat významné posuny. Hodnotové orientace se v roce 2007 ve společnosti ČR ukázaly v následující struktuře (Prudký a kol., 2009, in: Rogožan, 2011):

- příjemnosti života (hédonistický typ) převažují nad skromností a altruismem v poměru 9 ku 0,5. K hédonistickým hodnotovým orientacím se hlásí kolem 90 % dospělé populace v České republice,

- rovnostářské hodnotové orientace převažují nad orientacemi na sociální diferenciaci v poměru 7 ku 2,5. Jsou druhým nejsilnějším typem hodnotových orientací ve společnosti ČR, kolem 75 % dospělé populace dává přednost snižování diferencí, tedy rovnostářským hodnotovým orientacím před orientacemi na růst diferenciací.

V komparaci se stavem v roce 1997 se projevíly signifikantní změny, které znamenaly růst v obou sledovaných orientacích. Největší nárůst byl zaznamenán u hédonistické orientace. „Vysoká shoda je v hédonistických orientacích. Tyto hodnotové orientace vytvářejí hlavní proud hodnotových zaměření ve společnosti České republiky.“ (Prudký a kol., 2009, citováno podle Rogožan, 2011). Takto formulované závěry o hodnotové orientaci poukazují na vliv neoliberálních tendencí a tržní racionality. V rámci rovnostářské orientace došlo k jejímu posílení a zároveň oslabila váha liberálních orientací, tj. preference svobody před bohatstvím a bezpečím.

V pojetí neoliberálů je svoboda a rovnost neslučitelná (Potůček, 1997). V této neoliberální optice tedy platí v ČR jistá specifika: ekonomická transformace nebyla prosta skandálů, které se pojí s nezákonným obohacením, což má vliv na pohled veřejnosti na majetkové rozdíly. Pochyby o legitimitě vedou k menší míře souhlasu s tímto společenským uspořádáním.

Problémem je i neochota bohatých přispívat na sociální stát a spíše nakupovat služby na volném trhu. Keller (2010) i Večerník (2009) mluví o optimální cestě jak dosáhnout sociální rovnosti jako o cestě společenské soudržnosti, a to podporou nízkopříjmových kategorií a posílením střední třídy. Zároveň však dodávají, že polarita mezi bohatými a chudými je relativně vysoká a současná situace stále více ukazuje, že bohatí nechtějí doplácet na chudé. Pouze střední třída tak činí, ale to v situaci vlastního relativního nedostatku. Tato neochota tolerovat příjmovou diferenciaci společně s neochotou přispívat na sociální politiku státu vede k zvyšování tenzí mezi společenskými vrstvami, což by mohlo ohrozit soudržnost společnosti (Keller, 2010).

Otevřenou otázkou je, jak tyto jevy a hodnoty společnosti ovlivňují místní komunity.

## 2.7 Závěr kapitoly

Ve světle těchto výzkumných prací, či spíše jejich přehledu, nelze jednoznačně usuzovat o směru, kudy se ubírá komunitní vývoj v ČR. Různé výzkumy hovoří o různých trendech, které vytvářejí mozaiku hodnot. Hedonistická orientace je spíše v souladu s konzumeristickým zaměřením života. Dá se ale předpokládat, že s relativním chudnutím a ztrátou jistot nižší a střední třídy tento trend bude narážet na své meze. Na straně druhé výzkumy opakovaně poukazují na malou toleranci české společnosti vůči velké sociální diferenciaci. Otázkou je, jak populace bude na situaci reagovat, zda posílením individualistických strategií nebo naopak některými kolektivními aktivitami. Někteří komentátoři predikují návrat k samozásobitelství (Cílek, 2010), jiní k posilování lokálních projektů nezávislých na makrostrukturách tak, jak je patrné v pracích heterodoxních ekonomů a ekologických aktivistů. Jiní upozorňují na prohlubující se deficit demokracie a nástup vlády oligarchie (Pehe, 2012), které budou doprovázet vznikající nesouměřitelnost sociálního postavení různých tříd a krizi občanství (Keller, 2010). Nelze ani jednoznačně usuzovat, jak dalece může naopak dojít k oživení nebo posílení některých kolektivních struktur, například odborů nebo jiných nezávislých občanských uskupení, aktivně reagujících na společenský vývoj. Do hry mohou vstupovat i nové technologické možnosti aktivizace širokého okruhu lidí s jistým přesvědčením nebo programem, jejichž síla a ambice jsou bez hlubšího průzkumu odhadnutelné jen spekulativně. Zcela neodhadnutelné jsou pak důsledky možných krizí způsobené přírodními katastrofami, nedostatkem některých klíčových surovin - ropy, potravin, pitné vody apod., které by vzhledem k hustotě osídlení zeměkoule měly zásadní dopad na mnohé, dnes relativně stabilní komunity<sup>23</sup> a celé regiony, území České republiky nevyjímaje.

Je též otázkou, zda společnost velkých sociálních rozdílů vytváří předpoklady pro tvorbu přemostujícího kapitálu na místní úrovni nebo zda převahy nabude tvorba kapitálu svazujícího, tj. vztahů mezi sobě podobnými. Bez hlubšího výzkumu se nemohu vyjadřovat ani k takovým jevům, jaké

---

<sup>23</sup> Více úvah například v časopise Sedmá generace

představuje nástup internetových sociálních sítí, facebooků a podobně. Může být virtuální podoba vztahů plnohodnotnou náhradou za fyzické kontakty mezi lidmi? Domnívám se však, že různé typy komunit, reálné – místní i virtuální, budou spolu koexistovat a mohou se velmi tvořivým způsobem obohacovat<sup>24</sup>.

Za jednoznačnou přednost považuji, že právě moderní technologie umožňují lidem získat příklady komunitních projektů v zahraničí, jenž mohou významně inspirovat lokální aktivity u nás.

---

<sup>24</sup> Nejnověji o tomto tématu pojednává Frič, P., Vávra M., Tři tváře komunitního dobrovolnictví

### **3 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA - JEJÍ PŘÍNOSY A POTENCIÁL PRO ROZVOJ KOMUNIT**

V této kapitole budou představeny základní pojmy spojené se sociální ekonomikou a sociálním podnikáním, jejich historickou genezí, specifika sociálního podnikání v různých zemích a také průnik sociální ekonomiky s prvky ekonomiky tržní. Budou kriticky zhodnoceny přínosy sociální ekonomiky v oblasti ekonomického, sociálního a místního – komunitního rozvoje. Přihlédnu též ke specifickým podmínkám České republiky. V kapitole uvedu ideje spojené s potenciálem sociálního podnikání, které posouvají sociální podnikání do oblasti možných společensko-ekonomických inovací.

#### **3.1 Sociální ekonomika a sociální podnikání - základní vymezení v historickém a geografickém kontextu**

Prostor, daný tomuto zdánlivě formálnímu tématu, je nutný pro vymezení a zahrnutí sociální ekonomiky do širších společenských a historických souvislostí. Jde o poměrně náročnou činnost, protože v definiční oblasti se v různých podobách propojují a vzájemně doplňují pojmy sociální ekonomika, sociální podnikání, třetí sektor a další. Proto budu vycházet z dostupných prací, které se již definicemi hlouběji zabývaly a pokusím se o přehlednost a stručnost bez ambicí na vlastní přínos k těmto definicím. Ostatně, v České republice se definičním aktivitám a vymezení pojmů spojených se sociální ekonomikou důkladně a systémově věnovala například pracovní skupina projektu TESSEA, jejíž výstupy organicky navazují na rozsáhlý mezinárodní výzkum (Dohnalová, 2006) a přitom usilují o zahrnutí specifík rozvoje sociálního podnikání v České republice<sup>25</sup>.

---

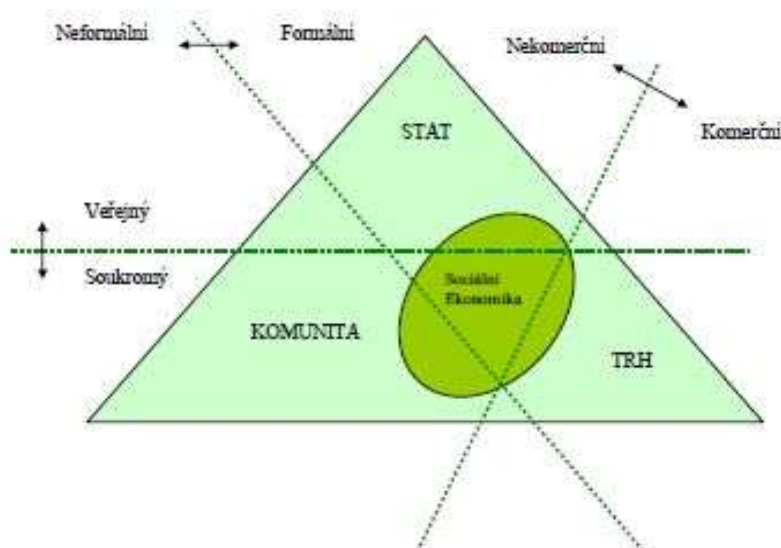
<sup>25</sup> Více o projektu TESSEA v kapitole 4

### 3.1.1 Sektorové vymezení sociální ekonomiky

Sektorovou pozici sociální ekonomiky v širším evropském chápání zobrazuje často uváděný model švédského ekonoma Viktora Pestoffa<sup>26</sup>, který vychází z rozdělení národního hospodářství podle několika základních principů. Na těchto principech, případně jejich kombinacích, v nichž jeden z principů dominuje, může být založen systém fungování ekonomiky.

Pestoffův model rozděluje sektory národního hospodářství podle 3 kritérií:

- vlastnictví (soukromé nebo veřejné);
- cíle financování provozu (ziskové nebo neziskové);
- míra formálnosti (formální - neformální).



**Graf č. 1: Oblast aktivit sociální ekonomiky. Zdroj: autorské úpravy na základě sestavení Hunčové (2004)**

Operační prostor subjektů sociální ekonomiky se nachází podél hranice tržní/netržní, s těžištěm v občanském (soukromém) sektoru a s extrémny v

<sup>26</sup> Při vymezení sociální ekonomiky užívají Pestoffův model z českých autorů např. Hunčová (2004), Johanisová (2007), Rektořík a kol.(2001)



komunitním sektoru (kořeny) a v sektoru veřejném (jehož část sociálních rolí sociální ekonomika alternuje).

Tento model ukazuje, že sociální ekonomika je mixem různých principů a charakteristik, které ji odlišují jak od čistě tržní monetární ekonomiky, tak od státem dominované ekonomiky, ale na straně druhé není ani prostá vlivu právě těchto faktorů. Začlenění prvků komunitního sektoru je pro tuto práci významné, protože zviditelňuje nemonetární a netržní aspekty ekonomických činností, které zůstávají v optice ekonomiky hlavního proudu opomenuté.

### **3.1.2 Sociální ekonomika, její historické kořeny**

Pojem sociální ekonomika a sociální podnikání se uplatňuje nejdříve ve Francii v 80. letech minulého století v souvislosti s růstem aktivit v oblasti služeb a výroby, které výrazně kladly do popředí i nejrůznější sociální, popřípadě environmentální aspekty. V roce 1980 byla sepsána Charta sociální ekonomiky Národní radou pro vztahy mezi vzájemnými společnostmi, družstvy a asociacemi (Comité National de Liaison des Activités Mutualités Françaises). Charta definovala hlavní hodnoty, sdílené subjekty sociální ekonomiky. V roce 1981 byl výraz sociální ekonomika v jako v první evropské zemi přijat a zaveden vládním dekretem do francouzské legislativy.

Rozvoj místních podnikatelských aktivit se sociálními cíli reagoval na některé trendy vývoje sociálního myšlení v západní Evropě zjevných od 60. let. Mezi nejdůležitějšími lze jmenovat důraz na sociální začlenění osob se zdravotním hendikapem, včetně jejich integrace do pracovního života. V oblasti sociální práce v tomto období probíhá de-institucionalizace ústavní péče a diskuse o humanizaci prostředí pro lidi s postižením. Dochází k posilování role občanského sektoru i občanských komunit při začleňování těchto osob (Matoušek a kol., 2003), které se později stávají i základnou idejí sociální ekonomiky.

Druhým impulsem pro vznik sociální ekonomiky jsou sociální důsledky výrazné neoliberální vlny v ekonomické oblasti tak, jak se prosazovala 70. letech a polovině 80. let v USA a zemích západní Evropy. Toto období bylo

spojeno s útlumem tradičních průmyslových výroby a ústupem státu z některých oblastí výroby, dotací a sociálních programů.

Motiv zisku, jako určujícího motoru ekonomiky, se ukázal pro mnohé oblasti místního rozvoje, včetně zaměstnanosti některých skupin lidí, jako nedostatečný. Nezahrnuje aspekty, které neoliberalní ekonomika souhrnně přesunuje do oblasti tzv. externalit (nezaměstnanost a nezaměstnatelnost některých skupin osob, rozpad komunitních struktur a jejich fragmentace, negativní vliv na životní prostředí, vylidňování regionů atd.).

Potřeba řešit sociální důsledky ekonomických změn se ukázaly jako naléhavé a vyžadovaly nové pohledy na společnost a nové přístupy. Oproti ekonomii hlavního proudu byly ve vznikajícím konceptu moderního sociálního podnikání uplatněny principy svépomoci, sociální spravedlnosti, vzájemné solidarity a důvěry. Navzdory odlišnosti historických tradic a právních forem sociálních podniků je sociální ekonomika založena na úsilí integrovat sociální problémy do ekonomiky. Leckde bylo navazováno i na starší tradice místních výroby, spolků, dobrovolných sdružení a družstev, která se rozvíjela během průmyslové revoluce již od 19. století. Moderní sociální ekonomika se tak přihlásila k sociálním a mravním motivům zakladatelů družstevního hnutí a dalších místních spolků, které byly pevnou součástí předválečných evropských ekonomik, včetně předválečného Československa. Oblasti, na něž se místní hospodářské subjekty – družstva - orientovaly, byly nejrůznější živnosti a řemesla, existovala družstva úvěrová, bytová, spotřební, zemědělská<sup>27</sup>. Cílem jejich ekonomických aktivit přitom nebyl pouze zisk a zlepšení ekonomické situace členů, ale též posílení pocitu bezpečí a životního standardu v lokalitách. Družstva spoléhala na společné zájmy, společnou práci a svépomoc členů.

V Evropě přitom existovaly některé geografické rozdíly.

Na západě Evropy reagovala družstva častěji na nezaměstnanost a drahotu, vznikala spotřební a výrobní družstva. Ve střední Evropě na nedostatek kapitálu a drahý úvěr, vznikala družstva úsporná a úvěrní spojená se jmény F.C. Kampelika, F.H.Schulze – Delitsche, F.W.Reiffeisena.

---

<sup>27</sup> Více o družstevnictví v knize Feurabend, L., Zemědělské družstevnictví v Československu do roku 1952

Právě úsporní a úvěrní družstva zasáhla podstatným způsobem do sociálně ekonomického rozvoje hustě osídlených venkovských regionů střední Evropy. Neusilovala o pomoc vlády, politických stran ba ani charity. Kořeny sociální ekonomiky v České republice mají především na venkově dlouhou tradici. Česká kulturní a hospodářská identita na území Habsburské říše byla založena též na dobrovolných aktivitách obyvatelstva, byla vytvářena aktivní činnostmi malých a středně velkých podniků, výrobních a spotřebních družstev, spolků, vzájemných či obecních záložen a kampeliček. Lze říci, že v průběhu 20. a 30. let, kdy se světem otřásla velká krize, úloha těchto družstev a společností ještě vzrostla. Ačkoli později družstva získala v rámci legislativy některých zemí určitá zvýhodnění, nic to nemění na základním principu vlastní iniciativy a svépomoci namísto dotací zvenčí. Skutečné družstvo bylo možné založit jen z iniciativy „zdola“, rozhodnutím jeho členů.

V Československu vývoj po roce 1948 přerušil tradici sociální ekonomiky na 50 let. Existovala sice sdružení samostatně hospodařících rolníků a malých živnostníků, ale tyto nové subjekty postrádaly některé velmi důležité vlastnosti sociální ekonomiky jako např. nezávislost nebo autonomii v rozhodování. Je paradoxem, že během komunismu byly družstvy nazývány podniky, které očividně porušovaly základní principy a znaky družstevnictví, tj. svobodnou vůli členů a autonomii. Tato zátěž komunismu se až do dnešních dnů asociuje s družstevnictvím jako takovým a brání jeho rozvoji a naplňování jeho ekonomického a společenského potenciálu v moderní podobě.

Po roce 1989 se pokoušela zejména úvěrová družstva a kampeličky (potenciální alternativy vůči velkým bankám) navázat na svoji minulost, ale jejich následný kolaps z důvodu profesionálního a morálního selhání manažerů vedl ke ztrátě důvěry obyvatel v tento druh institucí. Po roce 2000 pak již můžeme zaznamenat nástup sociální ekonomiky tak, jak ji vnímáme i v současné době. Tyto aktivity jsou v ČR spojovány zejména s vznikem pracovních skupin, sítí, pilotních projektů apod. podpořených z EU či některých zahraničních nadací. Téma sociální ekonomiky začíná být předmětem diskuze také v odborných kruzích či v nestátních neziskových

organizacích, které v něm vidí zejména potenciální nový impuls pro svoji činnost.

### 3.1.3 Současné vymezení sociální ekonomiky

Prvopočátky sociální ekonomiky v 80. letech 20. století mohou být spojovány zejména s vývojem družstev, vzájemných společností (mutual-type organisation)<sup>28</sup> či asociací na straně jedné, a neziskového sektoru na straně druhé.

Definici sociální ekonomiky v současnosti nabízí celá řada autorů<sup>29</sup> i organizací<sup>30</sup>, ve větší či menší míře jsou mapovány a komentovány v mnoha českých pracích<sup>31</sup>. Koncept sociální ekonomiky se snaží moderním způsobem přispět k řešení některých témat, jimž čelí země střední a západní Evropy na prahu 21. století. Jde jednak o integraci osob ohrožených sociální exkluzí na pracovní trhy. Dále jde o poskytování různých služeb, realizaci projektů a výrobních programů na místní úrovni, které šetrně využívají a rozvíjí místní zdroje - zdroje lidské, materiálové a finanční. Koncept sociální ekonomiky vychází z více či méně zdůrazňované premisy, že veřejný sektor nemůže v plné míře rozmanité potřeby obyvatel, především na lokální úrovni, uspokojovat ani finančně zabezpečovat, ale že ani čistě komerční pojetí nevyhovuje nárokům demokratické společnosti na dostupnost služeb a uplatnění veřejného zájmu.

Pracovní skupina projektu TESSEA v aktuálních dokumentech<sup>32</sup> předkládá následující definici sociální ekonomiky:

*Sociální ekonomika je souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům nebo místní komunitě především prostřednictvím podnikání. Sociální ekonomika je*

---

<sup>28</sup> Jedná se o společnost, která je na místo podílníky/investory vlastněna kolektivně svými členy, kteří jsou zároveň jejími zákazníky (může se jednat o pojišťovací či bytové společnosti). Hlasy členů mají při volbě představitelů stejnou váhu bez ohledu na hodnotu jejich vkladu do společnosti

<sup>29</sup> Mezi nejznámější patří například J. Defourny (2004), C. Borzaga (2004), J.Laville (2002)

<sup>30</sup> Např. světová vědecká organizace CIRIEC, Social Economy Europe, výzkumná společnost EMES

<sup>31</sup> Z českých autorů lze uvést např. Dohnalovou (2006), Hunčovou (2004), Johanisovou (2007) a další

<sup>32</sup> Základní pojmy spojené s definicemi jsou umístěné na <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/slovník-pojm.html>

orientovaná na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu - ekonomického, sociálního a environmentálního. Sociální ekonomika umožňuje občanům aktivně se zapojit do rozvoje regionu. Vytváření zisku/přebytku sociálního podniku je žádoucí, není však primárním cílem. Případný zisk je přednostně užíván k rozvoji aktivit organizace a pro potřeby místní komunity. Vnitřní vztahy v sociálních podnicích směřují k maximálnímu zapojení členů/pracovníků do rozhodování a k samosprávě, vnější vztahy s okolím posilují sociální kapitál. Právní forma subjektů sociální ekonomiky není rozhodující, principiálním je sledování obecně prospěšných cílů uvedených ve stanovách. Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky a organizace podporující jejich činnost v oblasti vzdělávání, poradenství a financování.

*Subjekty sociální ekonomiky* jsou sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a nestátní neziskové organizace, které vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů nebo pro dofinancování svého poslání. Subjekty sociální ekonomiky sdílí společné hodnoty, kterými jsou naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratické rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů, přednostní uspokojování místních potřeb a přednostní využívání místních zdrojů.

Ať už se různé definice sociální ekonomiky od sebe v některých ohledech liší, mezi společné prvky patří důraz na uplatňování i jiných nežli ekonomických cílů, uspokojování sociálních potřeb, posilování vzájemné solidarity a soudržnosti. Důležitým prvkem je i uplatňování demokracie v chodu a řízení subjektů sociální ekonomiky, zapojování nejen zaměstnanců, ale i širší zainteresované veřejnosti – stakeholderů. Definice zdůrazňuje význam sociální ekonomiky pro rozvoj místních komunit, pro rozvoj regionální ekonomiky a uplatnění principů udržitelného rozvoje, zejména šetrného využívání místních zdrojů.

### 3.1.4 Sociální podnikání a sociální podniky

S vymezením sociální ekonomiky úzce souvisí i vymezení sociálního podnikání jako praktické hospodářské činnosti klíčového subjektu sociální ekonomiky.

Sociální podnikání má mnoho definic, které vycházejí z odlišných kulturních, historických a do jisté míry i hodnotových předpokladů. Při snaze obecně vymezit sociální podnikání narážejí badatelé na sociální a ekonomické iniciativy vyrůstající zdola, které se odvolávají k tradicím v příslušných zemích. Tuto pestrou škálu činností lze jen obtížně svazovat do jedné definice a snaha tak činit je spíše ku škodě konceptu. Na druhou stranu má tato snaha teoretiků smysl, například kvůli komunikaci se širokou veřejností, při legislativním nastavení podmínek pro rozvoj sociálního podnikání nebo finančního rámce sociálně podnikatelských aktivit. Vymezení definice sociálního podnikání lze nalézt v základní literatuře, například Borzaga – Defourny (2001), Dohnalová (2006), Johanisová (2007) a další.

Zajímavá je široká institucionální různorodost subjektů sociální ekonomiky. Za základní pilíře jsou v zahraničí považována družstva, vzájemné společnosti a vzájemné pojišťovny, asociace, nadace a různé typy neziskových organizací.

Jak zahraniční zkušenosti, tak i současný vývoj sociálního podnikání v ČR, dochází k základnímu vymezení subjektů sociálního podnikání:

- výrobní, sociální a spotřebitelská družstva začleňující znevýhodněné skupiny obyvatelstva (tj. lidé s postižením, lidé ohrožení nezaměstnaností) nebo družstva, poskytující služby lidem ohroženým sociálním vyloučením;
- nestátní neziskové organizace, poskytující služby nebo mající výrobní program;
- tzv. mutuals - vzájemné společnosti, poskytující služby nebo mající výrobní program;
- organizace typu s.r.o. i jiných komerčních forem, které však naplňují charakteristiky subjektů sociální ekonomiky (viz. dále)

a prosazují principy místního udržitelného rozvoje se šetrným využitím místních zdrojů;

- osoby samostatně výdělečně činné, které patří do kategorie osob sociálně znevýhodněných nebo nabízející služby osobám definovaným jako sociálně vyloučené.

Tyto formy aktivit jsou v zahraničí podporovány a doprovázeny obvykle zvláštní legislativou a motivačními daňovými a finančními nástroji – veřejnou podporou a lokálním bankovníctvím, a také metodickými nástroji - vzděláváním pro podnikatele z oblasti sociální ekonomiky. Forma a rozsah podpor se v různých zemích výrazně odlišuje, nelze hovořit o jednotném modelu podpory sociálního podnikání.

Zásadní roli při mapování různých tradic sociálního podnikání v Evropě má výzkum EMES.<sup>33</sup>

Pro ilustraci fenoménu různosti a zároveň podobnosti v klíčových principech sociálního podnikání se pokusím shrnout hlavní proudy sociálního podnikání podle geografického členění. S určitou dávkou volnosti se hovoří o pojetí francouzském, britském, jižanském a severském. Pro srovnání též uvedu rysy severoamerického pojetí sociální ekonomiky.

Z praktickým důvodů a vzhledem k zaměření této práce se nebudu věnovat specifice sociálního podnikání v Indii, Africe a Latinské Americe, kde se též rozvíjejí některé iniciativy sociálního podnikání<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> EMES je zkratka pro francouzský název rozsáhlého výzkumu na téma Vznikání sociálních podniků v Evropě (Emergence des entreprises sociales en Europe), který probíhal v letech 1996–1999. Název výzkumu byl používán i v dalších projektech o sociálních podnicích a sociální ekonomice a později se stal označením mezinárodní sítě. Evropská společnost EMES byla založena v roce 2002 v Bruselu. Jejím cílem je předávání teoretických a empirických znalostí o třetím sektoru a o sociálních podnicích. EMES podporuje spolupráci mezi existujícími univerzitními výzkumnými centry a snaží se vybudovat evropskou databázi teoretických a empirických znalostí o sociální ekonomice. Doporučuje při vymezení sociální ekonomiky zohlednit pohled více disciplín (ekonomie, sociologie, politologie, management), odlišné národní tradice a postoj Evropské unie. Společnost se snaží kombinovat právně-institucionální a normativní přístup. Více na [http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/SP\\_podle%20EMES.pdf](http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/SP_podle%20EMES.pdf)

### 3.1.5 Podoby sociálního podnikání v Evropě a Severní Americe

Pro evropskou realitu jsou podstatná pojetí sociálního podnikání ve Francii, Velké Británii, Itálii a Španělsku, kde se aktivity tzv. třetího sektoru a sociální ekonomiky těší velké pozornosti a můžeme jim přisuzovat velký vliv na rozvoj sociální ekonomiky v dalších evropských zemích, včetně ČR (GLE, 2008). Navíc představují odlišné tradice a pojetí sociálního podnikání, které je jakousi ekonomickou paralelou odlišností v oblasti politicko – sociální. Pro komparaci uvádím informace o pojetí v Severní Americe.

#### Francie

Třebaže se Francie v 19. století inspirovala britskými družstvy a vzájemnými společnostmi, pro současnost je typické úzké sepětí sociální ekonomiky s aktivitami občanské společnosti. Důraz na podnikatelského ducha, které je typický pro britské podniky, je podstatně menší a v levicovém francouzském prostředí je právě prvek podnikání kritizován pro jeho komerční a neoliberální nádech. Spíše než o sociálním podnikání se hovoří o subjektech sociální ekonomiky nebo o solidární ekonomice, která staví do popředí hodnoty vzájemné pomoci, spolupráce a demokratického rozhodování (Dohnalová, 2006). Pojetí solidární ekonomiky má přispět především k řešení nezaměstnanosti a inkluzi znevýhodněných skupin na trhu práce. Je zajímavé, že pro Francii je typické zdůrazňování nutnosti znovuzáčlenění sociálních vztahů do ekonomické směny a umístění člověka do středu této směny. Mnohým sociálním podnikům tak nejde jen o sociální otázky, ale též o změnu ekonomického systému (in Parkánová, 2011). Ve Francii mají sociální podniky několik typických právních forem. Nejstaršími jsou vzájemné společnosti typu

---

<sup>34</sup> Jedná se především o oblast tzv. mikroúvěrů, často ve výši jen několika set dolarů, poskytnutých za nižší úroky než u velkých bank nebo dokonce od rozšířených lichvářů. Mikroúvěry pomáhají k realizaci podnikatelské aktivity osoby nebo nepočetné skupiny osob. Jde o koncepci, kterou popularizoval Mohammed Yunus, nositel Nobelovy ceny míru za rok 2006. Yunus úmyslně "marketingově" profiloval mikrofinance tak, že jsou převážně vnímány jako charita. Z těchto důvodů jim velké západní banky a finanční skupiny nevěnovaly donedávna velkou pozornost. Také proto M. Yunus obdržel Nobelovu cenu za mír, nikoli za ekonomii. Zdroj: [http://finance.idnes.cz/mikrouvery-jsou-hlavne-pro-drobne-podnikatele-z-rozvojovych-zemi-10b-/inv.aspx?c=A081218\\_100534\\_inv\\_hla](http://finance.idnes.cz/mikrouvery-jsou-hlavne-pro-drobne-podnikatele-z-rozvojovych-zemi-10b-/inv.aspx?c=A081218_100534_inv_hla)



mutuelles<sup>35</sup>, které navazují na středověká bratrstva a vzájemné podpůrné spolky 19. století. Dále jsou to velmi početná družstva, která působí hlavně v oblasti zemědělství a více než 80% francouzských zemědělců jsou jejich členy (Dohnalová, 2006). Do této skupiny patří i družstevní banky, které byly založeny na principu vzájemné kolektivní pomoci a odpovídají na potřeby svých členů. Družstevní společnosti kolektivního zájmu mají znaky sociálních družstev<sup>36</sup>. Nejpočetnější a různorodé jsou asociace, které mají liberální a velice flexibilní status, ve Francii do nich patří například i odbory. Posledními z typických subjektů, jež sociálně podnikají, jsou nadace, které své zdroje používají k realizaci neziskové činnosti v obecném zájmu.

### **Velká Británie**

Velká Británie je země s rozsáhlým sektorem sociální ekonomiky, hovoří se o cca 60 tisících sociálních podniků, které zaměstnávají přes 0.5 milionů osob (New Economics Foundation, 2011). Současné britské sociální podnikání se může opřít o historické kořeny silného družstevního hnutí<sup>37</sup>. Moderní sociální podnikání vzniká v Británii na konci 70. let minulého století, kdy konzervativní vlády v období 1978 – 1997 prosazovaly „stažení státu“ a omezení role veřejného sektoru v poskytování veřejných služeb. Třetí sektor tak chťe - nechtě dostal příležitost stát se nejvýznamnějším poskytovatelem sociálních služeb. Vzhledem k nárůstu potřeb obyvatelstva v oblasti sociální péče zahájila pozdější labouristická vláda UK iniciativy na podporu sociální ekonomiky. Právě velká vládní podpora sociální ekonomiky je v celé Evropě unikátní, zahrnuje podporu legislativní, politickou i finanční.

---

<sup>35</sup> Pojem vzájemné společnosti nebo „mutuálky“ jsou v českém prostředí prakticky neznámé. Jde o sdružení osob – členů, jejichž zapojení je finanční (členské příspěvky) nebo může nabývat podoby využívání znalostí, dobrovolnické práce apod. Navazují na bohatou historii středověkých bratrstev a vzájemně podpůrných spolků 19. století. V současnosti jsou hojně rozšířené ve Francii a Belgii, především v oblasti pojišťovnictví. Podobné prvky finančních organizací lze nalézt v severní Itálii. Tyto organizace nabízejí běžné pojišťovací služby, ale jsou kontrolovány svými členy podle principu jeden člen – jeden hlas (družstevní princip)

<sup>36</sup> O sociálních družstvech více v odstavci Itálie

<sup>37</sup> Za hlavního nositele družstevních myšlenek bývá označován Robert Owen, avšak jeho myšlenky byly prakticky naplněny až založením prvního družstva v roce 1844, kdy tzv. Rochdaleští pionýři vyřešili bídu tkalců v regionu založením spotřebního družstva

V definici formulované Londýnskou rozvojovou agenturou (LDA) se uvádí, že sociální ekonomika se nachází na rozhraní soukromého a veřejného sektoru. Tato definice je podobná definici Evropské komise, která bývá označována zkratkou CMAF: Cooperatives, Mutuals, Associations, Foundations.

Pokud jde o definici sociálního podniku, ve Velké Británii převládá definice Ministerstva průmyslu a obchodu (DTI) z roku 2002:

- Sociální podnik je podnik s převládajícími sociálními cíli, jehož hospodářské přebytky jsou v první řadě reinvestovány za účelem dosahování těchto cílů v podniku nebo místní komunitě, a který se neřídí potřebou maximalizovat zisk svých kapitálových podílníků a majitelů.
- Sociální podniky jsou ve Velké Británii různorodé. Jednotný právní model neexistuje, následují příklady jednotlivých typů<sup>38</sup>:
- Družstva – sdružení osob, jsou činná v mnoha oblastech, např. bytové, sociální péče.
- Společnosti s ručením omezeným - mající charakteristiky sociálního podniku.
- Sociální firmy – jsou zakládány speciálně pro vytváření pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením nebo pro jiné velmi znevýhodněné skupiny (např. po výkonu trestu).
- Komunitní podniky – sociální podniky s výrazným geografickým vymezením a zaměřením na místní trhy a místní služby.
- Asociace, nadace – poskytující služby nebo mající výrobní program deklarující obecné principy sociálního podnikání.

---

<sup>38</sup> Více na New Economics Foundation: [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org), Social Enterprise Coalition: [www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk), Social Enterprise London: [www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk), Časopis Social Enterprise Magazine: <http://www.socialenterprisemag.co.uk>

- Úvěrové svazy – finanční družstva vlastněná a kontrolovaná svými členy.
- Komunitní rozvojové finanční instituce - poskytují finanční prostředky malým podnikům ve znevýhodněných komunitách, sociálním podnikům a podnikům zakládaným členy znevýhodněných skupin.
- Podniky ve vlastnictví zaměstnanců – podniky, které jsou alespoň částečně vlastněny a kontrolovány osobami, které v nich pracují.
- Veřejně prospěšné společnosti – jsou akciové průmyslové nebo pojišťovací společnosti, provozující obchodní činnosti ve prospěch komunity. Zisky se nerozdělují mezi členy ani externí akcionáře, ale navracejí se komunitě.
- Zprostředkující organizace trhu práce – poskytují vzdělávání /školení a pracovní praxi dlouhodobě nezaměstnaným.

V roce 2005 vstoupil v platnost status společnosti v komunitním zájmu (Community Interest Company, CIC), který je určen pro sociální podniky, jež chtějí využívat zisky a aktiva pro obecné blaho. Hlavními rysy odlišujícími CIC od „normálních“ podniků je prohlášení o komunitním zájmu a zablokování jmění organizace (Asset Lock), kdy aktiva a zisky musejí být uchovávány v podniku a využívány výhradně ve prospěch komunity.

V UK nejsou sociální podniky upraveny zvláštním zákonem. Výběr právního statutu se často řídí povahou činností, které podnik vyvíjí, požadavky hlavních zájmových skupin (stakeholders), zvolenou správní strukturou a možnostmi přístupu k finančním zdrojům. Je nutné říci, že sociální ekonomika a sociální podnikání jsou ve Velké Británii považovány za významné ekonomické činitele, které umožňují sociální integraci, zvyšují zaměstnanost, řeší environmentální výzvy, zlepšují veřejné služby a zvyšují úroveň podnikání. V rámci Ministerstva průmyslu a obchodu (DTI) bylo v r. 2001 vytvořeno Oddělení pro sociální podnikání. Komunitně sociálnímu podnikání

se věnují úřady veřejné správy a agentury na národní, regionální a místní úrovni.

Samostatnou kapitolou podpory sociálních podniků v UK je způsob zadávání veřejných zakázek se sociálními aspekty, které umožňují sociálním podnikům zúčastňovat se a získat nedotační peníze z veřejných zakázek<sup>39</sup>.

## Španělsko

Španělsko je příkladem rychle se rozvíjející sociální ekonomiky, přestože může navázat na tradici družstevního hnutí. V roce 1990 byl založen Institut pro podporu sociální ekonomiky při Ministerstvu práce. V roce 1999 byl schválen regulační odkaz ve španělské legislativě na pojem sociální ekonomika. Tímto dodatkem byla také založena Rada na podporu sociální ekonomiky jako poradní a konzultační orgán, který spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí<sup>40</sup>. Dostupná statistická data ukazují na současnou expanzi sociálních podniků: ve druhé polovině první dekády 21. století to bylo již na více než 52 tisíc subjektů. Většina osob s ekonomickými vazbami na sociální ekonomiku byli zaměstnanci rozličných družstev. Počet zaměstnanců se zdravotním postižením činí 3.77%, tj. přibližně 94 tisíc osob<sup>41</sup>.

Sektor sociální ekonomiky je široce uznáván, podpory se mu dostává jak z centrálních, tak hlavně regionálních zdrojů. Ve Španělsku je největší platformou sociálního podnikání Španělská konfederace sociálních podniků CEPES. Přitom ve Španělsku neexistuje oficiální definice sociální ekonomiky. Sociální podniky však podnikají na základě přijatých hodnot a implementují zásady sociální zodpovědnosti.

---

<sup>39</sup> Problematice veřejných zakázek na podporu sociálního podnikání se v ČR věnoval například v letech 2008-10 program Nadace Open Society Fund Praha, jehož výstupem bylo publikování Průvodce zadáváním veřejných zakázek, Kol. autorů, Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 2009

<sup>40</sup> Informace například na těchto www stránkách : [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/projects-studies/doc/country\\_fiches\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/projects-studies/doc/country_fiches_es.pdf) , <http://www.cepes.es/> , Prezentace o sociální ekonomice organizace CIES <http://www.redcanariarural.org/materiales/Eje%201/1.1.1/Alexis%20Romero.pdf> , Ana Campo: Studie o legislativě sociálních ekonomik, <http://www.efc.be/cgi-bin/articlepublisher.pl?filename=AC-SE--C-2.html>

<sup>41</sup> Více informací na Social Economy annual memory. <http://v07.cepes.es/media>

Hodnoty typické pro sociální podnikání jsou velice podobné jako v jiných zemích EU, tj.:

- nadřazenost jednotlivců a sociálních cílů nad kapitálem;
- participativní a demokratické řízení podniků;
- sladění zájmů členů/uživatelů a obecného zájmu;
- uplatňování zásad solidarity a sociální zodpovědnosti;
- autonomní řízení a nezávislost na orgánech veřejné správy;
- alokace většiny přebytků na dosahování cílů ve prospěch veřejného zájmu, zájmů členů organizace a udržitelného rozvoje;
- sociální podnik hraje významnou roli v místním rozvoji a sociální soudržnosti;
- vytváří kvalitní pracovní místa a přispívá ke stabilitě a pluralitě hospodářských trhů.

Nejuznávanějším typem sociálního podniku jsou družstva. Jsou dokonce explicitně uvedena v Článku 129.2 španělské ústavy z r. 1978, který byl později upraven Zákonem o družstvech (poslední novela je z r. 2006). Dále existují vzájemné společnosti, pracovní společenství, společnosti pro sociální integraci, speciální centra zaměstnanosti a nadace příslušné oblasti.

Všichni aktéři sociální ekonomiky (družstva, pracovní společenství, společnosti pro sociální integraci, speciální centra zaměstnanosti a nadace) jsou ve Španělsku zahrnuty v legislativě. V některých autonomních oblastech existuje několik zákonů či nařízení.

## Itálie<sup>42</sup>

Itálie je země s velice rozšířeným sektorem sociální ekonomiky. Jeho moderní historie je spojená s krizí státního sociálního systému na začátku 80. let, jejímž důsledkem byl vznik velkého množství neziskových organizací fungujících převážně na dobrovolnické bázi. Až počátkem 90. let začala převažující dobrovolnická koncepce ustupovat a začaly vznikat sociální podniky, jejichž zaměstnanci poskytovali sociální služby. Období rozvoje sociální ekonomiky bylo záhy upraveno i legislativě zákonem č. 381 /1991 o sociálních družstvech. Zákon stanovil dva možné typy sociálních družstev:

- družstvo typu A – pravidelně produkuje a vykonává služby sociální, sociálně-zdravotní a vzdělávací (například mateřské školky);
- družstvo typu B – začleňuje lidi se zdravotním postižením do výroby, která musí být přizpůsobená potřebám zaměstnanců. Minimálně 30% zaměstnanců je znevýhodněných. Tento typ družstva se projevuje jako klasická malá výrobní jednotka, výrobní družstvo nebo družstvo poskytující jiné služby.

Klíčový předpis pro oblast sociální ekonomiky – Zákon č. 118 o sociální podniku, byl italským parlamentem přijat v roce 2005. Zákon umožňuje různé právní formy sociálních podniků, tj. nejen družstev. Kromě jiného stanoví kritéria pro vymezení sociálního podniku. Zákon uvádí, že cílem sociálního podnikání je mj. rozvoj činností také v oblasti služeb zaměřených na pracovní zařazení znevýhodněných osob na trh práce. Za znevýhodněné osoby jsou považovány osoby s fyzickým, psychickým a smyslovým postižením, osoby podstoupivší psychiatrickou léčbu, drogově závislí, alkoholici, nezletilí v pracovním věku v obtížné rodinné situaci, odsouzené osoby, jimž byl umožněn alternativní výkon trestu. Zde je na místě poznamenat, že za sociální podnik může být považován jakýkoli podnik v chudých čtvrtích, pokud

---

<sup>42</sup> Text týkající se Itálie byl zpracován na základě podkladů ze studijní cesty po italských sociálních podnicích autorky této studie. Studijní cesta se uskutečnila v rámci projektu Iniciativy EQUAL, č.projektu EQUAL/053; CZ.04.4.09/2.3.00.1/0108 v listopadu 2006. Plný text byl zveřejněn na [www.novy-prostor.cz](http://www.novy-prostor.cz), v současnosti není veřejně na www dostupný

zaměstnává místní osoby dlouhodobě nezaměstnané a ohrožené sociálním vyloučením.

Sociální podnik musí splňovat pět znaků stanovených pro nestátní neziskové organizace (definované zákonem o společensky prospěšných neziskových organizacích). Těmito znaky jsou:

- formální založení;
- soukromá právní forma;
- reinvestice zisků do předmětu činnosti podnikání;
- demokratické řízení;
- zastoupení dobrovolnické práce.

Kromě těchto znaků musí sociální podnik – na rozdíl od jiných společensky prospěšných neziskových organizací – vykonávat soustavnou ekonomickou činnost, jenž je společensky prospěšná. Společensky prospěšná činnost je taxativně stanovena pro dvanáct oblastí, z nichž nejdůležitější jsou sociální služby, sociálně-zdravotní služby, vzdělávací služby pro malé děti a pro dospělé. Zaměstnává alespoň 30% znevýhodněných osob nebo jeho produkt míří k cílové skupině zastoupené mezi spotřebiteli opět alespoň 30%.

Mezi další sociální podniky patří nejrůznější družstva (výrobní, spotřební, odbytová, úvěrová).

V Itálii jsou sociální družstva, Cooperativa Sociale, obecně vnímána jako důležitá součást sítě sociálních služeb a zároveň pilířem lokální občanské společnosti. Jde o rozvíjející se podnikatelskou strukturu, která přichází s dalšími inovacemi obohacujícími místní nabídku sociálních služeb dostupných různým vrstvám obyvatel, ale navíc přitom klade důraz na vysoké standardy<sup>43</sup>. Poslední roky se tak rozvíjí praxe tzv. franchise, to znamená rozvoj sociálních družstev podle standardizovaného know-how, zabezpečujícího sdílenou kvalitu<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> <http://www.socialfranchising.coop/uploaded/ComunitaSolidali.pdf>

<sup>44</sup> Oblast franchise typicky zahrnuje sociální podniky zaměřené na prevenci odpadů, recyklaci odpadů, ale též péči o seniory v komunitě

## Švédsko

Sociální ekonomika se v severských zemích rozvíjí v podmínkách relativně štědrého sociálního státu, který od počátku věnuje podporu sociálního podnikání pozornost i ve formě finančních dotací. Je nutné říci, že na počátku 90. let se výrazně inspirovala italským sociálním družstvem, kde práce poskytuje lidem vedle živobytí i síť sociálních kontaktů (Sociální podnikání, 2008). Specifikou severských sociálních podniků je jejich jasný záběr na osoby zdravotně hendikepované a na osoby, léčící se z drogových a alkoholových závislostí. Sociální družstva jsou podle cílové skupiny dotována oborovými asociacemi, např. Švédskou asociací pro pomoc drogově závislým, státními orgány – například Radou pro trh práce a sdružením obcí, v jejichž katastru družstva provozují svoji činnost. Zpočátku nebyly místní úřady programům sociálních družstev příliš nakloněny. V polovině devadesátých let byly ve Švédsku populární spíše terapeutické komunity, rehabilitační podniky s důrazem na tržní aspekty byly novým a mimořádným projektem (Sociální podnikání, 2008).

Vztah sociálních družstev a obcí je na úrovni obchodního partnerství. Obce si od družstev kupují pracovní rehabilitační místa se zaměřením na cílovou skupinu např. drogově nebo alkoholicky závislých. Jednorozční pobyt těchto lidí je první rok placen z veřejných prostředků programů sociálně-pracovní rehabilitace. Pokud chtějí osoby zůstat i po uplynutí jednoho roku, stávají se řádnými zaměstnanci, jejich pobyt přestává být financován orgány správy sociálního zabezpečení nebo systémem trestní spravedlnosti. Efektivita těchto firem je pak poměřována úspěchem na trzích v poskytování různých služeb a prodejem výrobků. Je však běžné, že sociální podniky soutěží o veřejné zakázky, které ve Švédsku, tak jako například ve Velké Británii, zohledňují sociální kritéria.

Typickými činnostmi sociálních firem v obcích ve Švédsku jsou například provozování místních jídelen, stavební práce, odstraňování graffiti, oblast zemědělství, psí hotely, truhlářské dílny, údržba budov, úklidové služby, rehabilitační služby, zábavní parky a podobně (Sociální podnikání, 2008, s. 83).



## Severní Amerika

Vymezení sociálního podnikání v USA a Kanadě je širší a volnější než v Evropě. K etablování tohoto pojmu došlo v USA během 70. let minulého století. Za sociální podnikání se považují převážně podnikatelské aktivity neziskových organizací. Akademická obec<sup>45</sup> prezentuje širší pojetí tohoto konceptu: sociální podnikání zahrnuje celou řadu subjektů, od firem, které se věnují filantropii, přes podniky, které se částečně orientují na zisk a částečně i na sociální a environmentální cíle až k neziskovým organizacím, které svoje neziskové činnosti zčásti financují právě svými podnikatelskými aktivitami.

Americká organizace zastřešující sociální podniky, Social Enterprise Alliance (SEA), definuje sociální podnik jako organizaci, která s využitím podnikatelských přístupů a strategií dosahuje sociálních a environmentálních cílů a usiluje přitom o spravedlivější společenské podmínky (Parkánová, 2011, s.25). Sociální podniky mohou mít v USA jakoukoli právní formu.

Typické je, že sociální podniky začaly vznikat v USA v 70. letech jako reakce na omezený přísun financí z veřejných zdrojů. Tyto podniky se snažily posilovat spolupráci neziskového a ziskového sektoru a zároveň více aplikovat tržní prvky při řešení sociálních a environmentálních otázek<sup>46</sup>. Jiným přístupem k sociálnímu podnikání je důraz na jeho tvořivost, tvůrčí inovaci a originalitu, schopnost síťování. Ve světě jsou aktivity tohoto typu spojovány s organizací Ashoka, která v pojetí podnikání navazuje na Schumpeterovo chápání podnikatele jako nositele výrobních inovací (Schumpeter, 1973).

---

<sup>45</sup> Například výzkumy Harvard Business School, více na <http://www.hbs.edu/socialenterprise/>, Yale School of Management, více na <http://pse.som.yale.edu/> a další

<sup>46</sup> V ČR toto pojetí prosazuje například projekt firmy Ernst and Young, vyhlašování soutěže Podnikatel roku, s kategorií Sociálně prospěšný podnikatel roku. Pavel Křížek z občanského sdružení Ochrana fauny České republiky se stal Sociálně prospěšným podnikatelem roku 2010. Více na [www. http://www.ey.com/CZ/cs/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year](http://www.ey.com/CZ/cs/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year)

### 3.1.6 Sociální ekonomika a podnikání v ČR

Česká republika spadá do středoevropského prostoru, kde v minulosti působila četná družstva, zároveň však existoval i vliv relativně silných regulací veřejné správy, který byl ještě intenzivnější po roce 1948. Moderní sociální ekonomika tak nastupuje na konci 90. let jako relativně nový fenomén, který není v očích široké veřejnosti vnímán jako pokračovatel historických tradic a kořenů. V současné době funguje v ČR přibližně 50 sociálních podniků, které se k této myšlence samy hlásí a které podnikají snad ve všech oblastech hospodářství (výroba i služby všeho druhu). Jedná se o úklidové služby, kavárny, cukrárny, restaurace, výrobní i zpracovatelské podniky, grafická studia, digitalizační dílny, call centra, údržbu zahrad a parků atd. Fakticky je podniků s charakteristikami sociálního podniku více, ale ony samy se jako sociální podnik nereflektují.

V České republice jsou prozatím motorem sociálního podnikání neziskové organizace v oblasti sociální a také akademici společensko-vědní oblasti, kteří spatřují jeho potenciál při řešení hrozícího sociálního vyloučení některých skupin, popřípadě při prevenci dalších důsledků nešetných ekonomických a veřejně-správních procesů. Právě odkaz na nebezpečí sociálního vyloučení je jedním z častých motivů akademiků v ČR (Mareš, 1999), které stojí v pozadí aktivního zájmu vysokých škol v ČR o sociální ekonomiku.

V případě ČR považuji za signifikantní, že neexistuje podpora veřejnosti, která vesměs výraz sociální ekonomika nezná, ale ani politické sféry. Ačkoli již existuje program podpory sociálního podnikání ze strany MPSV ČR a MMR ČR, žádná politická strana oficiálně nevyslovila sociálnímu podnikání jasnou podporu. Výjimku tvořila Strana Zelených, jejímž faktickým ústupem z vrcholové politiky tak sociální ekonomika ztratila ideového spojence.

V logice vývoje ČR od devadesátých let se domnívám, že nedůvěra ekonomických subjektů i politických stran je odvozena od převládající neoliberální ideologie i relativně zastaralého konceptu sociální demokracie.

Tyto dvě převažující ideologie zatím neotevírají možnosti podobné britské „třetí cestě“, ani otevřenou podporu myšlenkám italských družstev, ani moderní občanskou solidaritu, projevující se ve francouzském pojetí tzv. třetího sektoru.

Státní správa, resp. MPSV ČR, odvíjí zájem o oblast sociální ekonomiky především v návaznosti na zpracování dokumentu Národní plán sociálního začleňování, ze kterého vyplývají logické souvislosti mezi začleňováním a účastí na trhu práce. Tento užší pohled na sociální ekonomiku jako nástroj integrace osob a skupin sociálně vyloučených zpět na trh práce, případně poskytující personální a sociální služby těmto skupinám, zdůrazňuje jejich „rovnou šanci“ k životu. Sem patří zejména sociální podniky typu Work Integration Social Enterprise (zkr. WISE) – sociální podnik pro zdravotní integraci – a sociální firmy, které poskytují asistované zaměstnávání handicapovaným osobám v širším slova smyslu.

Téma sociální ekonomiky se dostalo i do Národního rozvojového plánu ČR pro roky 2007 – 2013. Prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, financovaného z Evropského sociálního fondu, je možné žádat o finanční podporu vzniku a rozvoje nových sociálně podnikatelských aktivit. Podporovanými cílovými skupinami jsou<sup>47</sup>:

osoby se zdravotním postižením a duševním onemocněním; děti, mládež a mladí dospělí, zejména mládež ohrožená sociálně patologickými jevy a mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení; etnické a národnostní menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí; imigranti a azylanti; osoby bez přístřeší; osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané osoby pečující o osobu blízkou, z různých příčin ohroženou sociálním vyloučením, které se v důsledku tohoto samy dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám či na trhu práce osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách.

---

<sup>47</sup> Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“, 2009

Situaci v ČR lze stručně charakterizovat následujícím způsobem (Kolektiv, 2011): české pojetí sociálního podniku je široké a velký důraz je kladen na to, aby ekonomický a sociální cíl (podnikání a sociální mise) byly v rovnováze; většina stávajících sociálních podniků v ČR se zaměřuje na zaměstnávání znevýhodněných osob (jedná se o tzv. integrační sociální podniky – Work Integration Social Enterprise WISE); řada z nich má statut chráněné dílny, tj. zaměstnává osoby se zdravotním postižením; kromě výše uvedených integračních sociálních podniků a sociálních firem se v ČR vyskytují také sociální podniky, které poskytují obecně prospěšné služby v oblasti sociálního začleňování a místního rozvoje včetně ekologicky orientovaných činností či prodeje fair trade výrobků; nestátní neziskové organizace sociálně podnikají (nebo by chtěly začít) v rámci své doplňkové činnosti s cílem použít případný zisk pro financování své hlavní obecně prospěšné činnosti/svého poslání.

Za zajímavé lze považovat také regionální rozložení sociálních podniků. Nejvíce aktivní jsou kromě Prahy hlavně Ústecký, Moravskoslezský a Zlínský kraj. Naopak Jihomoravský, Jihočeský kraj nebo kraj Vysočina v aktivitě za ostatními zatím zaostávají, v nich sociální podniky prakticky absentují.

Většina stávajících sociálních podniků v ČR zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Můžeme se však setkat také s podniky, které zaměstnávají Romy, mladé lidi, kteří opustili dětské domovy, lidi bez domova, lidi s drogovou minulostí atd.

Sociální podniky v ČR nabývají rozličných právních forem. Nelze jednoznačně říct, která z nich je nejvýhodnější, vždy záleží na konkrétních podmínkách, typu poskytovaných služeb/výrobků, na přístupu zakladatelů.

Pud jde o přijatou a sdílenou definici sociálního podnikání, byla v ČR byla zpracována v rámci projektu TESSEA<sup>48</sup> následovně:

---

<sup>48</sup> Definice organicky navazují na rozsáhlý mezinárodní výzkum (Dohnalová, 2006) a přitom usilují o zahrnutí specifík rozvoje sociálního podnikání v České republice. Výstupy pracovní skupiny TESSEA lze považovat za reprezentativní, protože zahrnují i fáze otevřených debat odborníků a zainteresované veřejnosti, připomínkování na webových stránkách projektu TESSEA a též jsou podrobeny průběžnému porovnávání se zahraničními trendy

Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání 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 pak rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu (anglicky triple bottom line) – ekonomického, sociálního a environmentálního, viz grafické znázornění na obrázku.



**Graf č. 2: Grafické znázornění trojího prospěchu (triple – bottom line) sociálního podnikání. Zdroj: Kolektiv (2011)**

Jistým vyvrcholením dosavadního úsilí na poli vymezení sociálního podnikání v ČR je přihlášení se k Chartě sociální ekonomiky v roce 2010, publikované bývalou Stálou evropskou konferencí – družstev, vzájemných společností, asociací a nadací (známou pod zkratkou CEP-CMAF) dne 10. dubna 2002. Od ledna 2008 působí tato organizace pod názvem Social

Economy Europe. Charta přiznává sociálním podnikům jako subjektům sociální ekonomiky specifika plynoucí z národních tradic každého členského státu a různorodosti právních forem, ale současně uvádí některé charakteristiky, které jsou všem těmto podnikům společné (Social Economy Charter, 2002) :

- nadřazenost jedince a sociálního cíle nad kapitálem;
- dobrovolné a otevřené členství;
- demokratické řízení členy – maximální zapojení členů / pracovníků do rozhodování;
- spojení zájmů členů / uživatelů a veřejné prospěšnosti;
- přijetí principů solidarity a zodpovědnosti;
- nezávislost ve vztahu k veřejné správě a autonomie řízení;
- podstatná část zisků z aktivit je určena na rozvoj podniku, ve prospěch rozvoje služeb členům a ve prospěch veřejného zájmu.

Následuje přehled principů sociálních podniků schválených na výroční konferenci TESSA v roce 2010 a poté během roku 2011 revidovaných realizačním týmem projektu v souladu s poznatky, které vyvstaly při sestavování sady indikátorů sociálních podniků. Jednotlivé charakteristiky jsou děleny do sloupců dle sociálního, ekonomického a místního - environmentálního prospěchu.

Níže zobrazenou tabulku principů sociálního podnikání budu používat v následující kapitole disertace k analýze přínosů sociálního podnikání.

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p>CHARAKTERISTIKY</p> <p>(jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.)</p>	<p>a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.</p> <p>b) Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku.</p> <p>c) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</p>	<p>a) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</p> <p>b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</p> <p>c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika.</p> <p>d) Schopnost zvládat ekonomická rizika .</p> <p>e) Trend směrem k placené práci.</p>	<p>a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity</p> <p>b) Využívání přednostně místních zdrojů.</p> <p>c) Uspokojování přednostně místní poptávky.</p> <p>d) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</p> <p>e) Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry.</p> <p>f) Inovativní přístupy a řešení.</p>

**Tabulka č. 1: Principy sociálního podnikání. Zdroj: Kolektiv (2011)**

### 3.2 Přínosy sociálního podnikání

Pro účely disertační práce vycházím z rozčlenění přínosů daného definičním schématem sociálního podniku, tj. přínosy v oblasti ekonomické, sociální a ekologické - místní. V této kapitole se pozastavím nad optikou a argumenty, které jsou odvozeny z myšlenek ekonomie hlavního proudu a nad některými společensko-vědními úvahami, které se spojují s analýzami současných společenských trendů. Pokusím se je uvést do kontextu a specifiky sociálního podnikání v České republice. V závěru shrnu argumenty s cílem zvážit potenciál sociálního podnikání pro místní komunity a zároveň ukázat na limity, se kterými je nutno počítat.

### 3.2.1 Přínosy sociálního podnikání v ekonomické oblasti

Z výše uvedených definic vyplývá, že charakteristickým ekonomickým rysem sociálního podniku je výroba zboží a/nebo prodej služeb. Na rozdíl od tradičních neziskových organizací, není cílem sociálních podniků angažovanost v dobročinných aktivitách nebo v přerozdělování finančních toků, jako u nadací. Ekonomická činnost je jedním z hlavních důvodů jejich existence<sup>49</sup>.

Pokud jde o ekonomické ukazatele podnikání, teoretici sociální ekonomiky použili ke konstrukci ukazatelů podnikání klasickou Schumpeterovu teorii podnikání z poloviny třicátých let 20. století (Defourny, 2004, s.11 – 14). Podnikatelství je podle této teorie chápáno jako schopnost přinášet technologické, manažerské a sociální inovace v jejich vzájemných kombinacích a tím tak přispívat k ekonomickému rozvoji. Podnikateli nejsou nutně vlastníci podniku, ale jsou osobami odpovědnými za zavedení změn alespoň v jedné z následujících sfér:

1. zavedení nového výrobku nebo kvality výrobku;
2. zavedení nových metod organizace a výroby;
3. zavedení nových výrobních faktorů;
4. otevření nových trhů;
5. reorganizace sektoru působení.

Sociální podniky vesměs naplňují uvedenou definici podnikání následujícími znaky:

Ad 1 - zavedení nového výrobku nebo kvality výrobku. Analýzy sociálních podniků dokládají jejich vznik jako odpověď na nedostatek nabídky veřejného sektoru a nedostatek zájmu sektoru privátního. Jde ve velké míře o pracovní integraci osob nízké kvalifikovaných nebo s hendikepy. Dále o služby pro rodiny s malými dětmi (mikroškolky), služby pro seniory, zaměstnávání imigrantů atd. Tyto podniky kontrastují s administrativně náročnými projekty veřejného sektoru, i když jsou obdobného zaměření.

---

<sup>49</sup> Komplexní výčet ekonomických charakteristik sociálního podnikání byl pracován v rámci TESSEA. Mezi ně patří: výroba nebo služby, vysoký stupeň autonomie, přijetí ekonomických rizik, alespoň minimální podíl placené práce, omezené přerozdělování zisků



Ad 2 - zavedení nových metod organizace a výroby. Nejvýraznější odchylkou od běžně organizované firmy je zapojení široké škály zainteresovaných osob a organizací, tzv. stakeholders. Mezi nimi jsou placení zaměstnanci, dobrovolníci, donoři, zástupci veřejného sektoru, osobnosti veřejného života a podobně. Tím je vytvářena sociální síť, o kterou se aktivity sociálního podniku mohou v mnoha ohledech opřít (informace, zpětné vazby, finanční i nefinanční podpora, sociální statut apod.).

Ad 3 - nové výrobní faktory. Schopnost mobilizovat dobrovolníky a opřít se o sociální kapitál, stakeholders, otvírá možnosti snižování nákladů podniku. Jsou uváděny i pozitivní efekty zapojení zaměstnanců a dobrovolníků do některých procesů rozhodování a řízení, které mají motivační efekt.

Ad 4, 5 - nové trhy a reorganizace sektoru. Služby, které v některých zemích poskytuje hlavně veřejný sektor (například ve Skandinávii), nebo spíše sousedské a rodinné struktury (Řecko, Portugalsko, jih Itálie) jsou nyní předmětem zájmu vznikajících sociálních podniků. Děje se tak pod tlakem stoupající zaměstnanosti žen, rozpadu soudržných rodin a vzdálenosti jejich příslušníků, ale i faktickou nemožností zabezpečit rozmanité služby ze strany veřejného sektoru. V mnoha zemích je vznik sociálních podniků podporován intenzivně ze strany veřejného sektoru vypisováním veřejných zakázek na služby, ve kterých nacházejí nové sociální podniky časté uplatnění. V těchto souvislostech zákonitě dochází k intenzifikaci podnikatelského charakteru sociálních podniků, které se při soutěži o klienty i veřejné zakázky musí pravidelně poměřovat s komerčními firmami. Do této kategorie ekonomických charakteristik patří vznik specifických forem sociálních podniků, například Community Interests Companies ve Velké Británii, zmiňované v předešlé kapitole této práce. Podobné podniky vznikají i v ostatních zemích EU<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> V Itálii je například uzákoněna forma sociálního podniku typu A poskytujícího služby, v Belgii Společnost se sociálními cíli (Company with a Social Purpose), v Portugalsku Družstva sociální solidarity

*Zajímavou však zůstává otázka, zda a jestli vůbec sociální podniky poskytují přidanou hodnotu v optice ekonomie hlavního proudu<sup>51</sup>. Jde o důležité hledisko, neboť samotný fakt, že se sociální ekonomika v ČR rozjíždí především pod tlakem neziskového sektoru, popřípadě akademických kruhů, napovídá, že pro ekonomické subjekty, státní subjekty a další aktéry ekonomie hlavního proudu jde spíše o marginální záležitost.*

Některé teoretické práce ukazují (Parkánová, 2011), že posouzení pozice a potenciálu sociální ekonomiky lze nahlížet i skrze problém tržního selhání a selhání státu, který je reflektován víceméně všemi ekonomy hlavního proudu (Samuelson – Nordhaus, 2007).

O sociálních podnicích můžeme v této perspektivě uvažovat jako o způsobu korekce současné situace, kdy trh, ale ani stát, nedokáže zajistit uspokojování potřeb a řešení některých hospodářských a sociálních problémů. Jedná se především o nezaměstnanost určitých skupin obyvatelstva, sociální vyloučení osob a lokalit, environmentální problémy, fragmentaci místních komunit.

Nicméně názory na podobu a míru selhání trhu a vlád, a od toho se odvíjející úvahy o nástrojích řešení, se liší mezi různými teoretickými tábory, typicky mezi keynesiánci a neoliberály. Na politické scéně vidíme paralely s levicí a pravicí, pro které je přijetí jednoho z ekonomických myšlenkových proudů diferenciacním znakem.

*Budeme-li se držet teorie selhání trhu, jsou pro oblast rozvoje sociální ekonomiky, resp. sociálního podnikání, podstatné následující důsledky:*

---

<sup>51</sup> Pro účely této práce používám vymezení, ve kterém „ekonomie hlavního proudu stojí na prozatímní syntéze hlavních tezí soupeřících makroekonomických škol“ (Samuelsona - Nordhause, 2007, s. 707). Hlavními tezemi přitom mají na mysli směr neoklasické ekonomie a směr keynesiánství. Z pozice neoklasických, neoliberálních modelů je ekonomika vnitřně stabilní systém schopný samostatně nabýt rovnováhy na všech trzích (výrobních, služebních, peněžních, kapitálových, pracovních, komoditních atd.). Z pozice keynesiánství naopak tržní mechanismy produkují nerovnováhu především na kapitálových trzích, která pak ovlivňuje ostatní trhy a tento problém musí být řešen zásahy státu do tržního mechanismu (Parkánová, 2011)

Za prvé, jde o polarizaci chudoby a bohatství (Keller, 2010), se kterým souvisejí otázky zajištění rovnosti šancí. Neoliberální názor předpokládá, že v podmínkách svobodné tržní ekonomiky a demokracie má každý stejnou šanci pracovat na svém potenciálu, ekonomicky se uplatnit a zúčastnit se volno-tržní soutěže. Zcela opomíjí fakt nerovností genetických daností a sociálních poměrů, do kterých se lidé rodí. Koncept sociálního státu, který se vyvíjí od druhé poloviny 19.století, je pak důsledkem těchto poznaných a přiznaných faktů a taktéž společenským aktem, jímž moderní státy rozvíjejí humanitní tradice západního civilizačního okruhu.

Za druhé, jde o prohlubování, popřípadě i vznik nových sociálních problémů. Firmy ve snaze maximalizovat svůj zisk nezdědka opomíjejí komplexnější charakteristiky společnosti a lidí, jejich zdravotních, emočních, duchovních, etických, sociálních i estetických potřeb. Široká oblast nových sociálních problémů sahá od narušeného životního prostředí (Beck, 2011), přes strukturální nezaměstnanost a regionální nezaměstnanost, jejich negativní dopady na rodinu, komunity a některá etická i zdravotní rizika (Reich, 2003).

Za třetí: jde o problémy, které ekonomie označuje jako externality. Externalitou rozumíme událost, která přináší významný přínos nebo naopak škodu osobám, které neprojevily plný souhlas při přijímání rozhodnutí, která vedla přímo nebo nepřímo k posuzované události (Parkánová, 2011). Externality mohou být pozitivní (zdravotní karanténa nemocného jedince přinese společnosti pozitivní efekt v podobě nižšího rizika nákazy) nebo negativní (znečištění vodního toku jedincem přinese riziko široké populaci povodí).

Zcela zvláštní postavení mezi externalitami mají přitom veřejné (kolektivní) statky. Na rozdíl od statků soukromých jsou nevylučitelné ze spotřeby obyvatelstva. Přitom přínosy veřejných statků jsou natolik rozptýlené mezi obyvatelstvem, že jednotlivé firmy postrádají stimul k jejich produkci. Jako typickým veřejným statkem jsou uváděny například zákonnost a pořádek v dané zemi, veřejná doprava, veřejná prostranství, kulturní památky apod. Vzhledem k povaze veřejných statků je mohou používat i ti, kdo za ně nezaplatili, čili tak zvaní černí pasažéři. Řešení problémů kvality a dostupnosti

veřejných statků je vesměs na veřejném sektoru – děje se tak nastavením legislativy, daňových systémů, zavedením účastnických poplatků u spotřeby tzv. smíšených veřejných statků apod. (Tetřevová, 2008).

V posledních letech se však ukazuje, že i řada těchto veřejných statků se stává atraktivní pro privátní podnikatelský sektor. Často ani ne tak z důvodů zavedení efektivnější služby, ale spíše z důvodů ovládnutí toku veřejných peněz, které do sektoru proudí.<sup>52</sup>

*Druhou skupinou selhání, na kterou může reagovat sociální ekonomika, jsou vládní selhání.*

Podstatou selhávání vlád, tedy prvním a hlavním důvodem, je z pohledu ekonomie středního proudu skutečnost, že nesledují ziskovou rovinu svého počínání a mají tak tendenci být méně efektivní než komerční firmy (Samuelson – Nordhaus, 2007).

Druhým důvodem je těžkopádnost a mnohdy nízká kontrola byrokratického aparátu. Úředníci veřejné správy při prosazování intervencí mohou hájit vlastní, nikoli veřejný zájem. Dochází pak ke korupci, jenž prodražuje výkon státní správy, typicky k ní dochází v případě manipulace se zadáváním veřejných zakázek. Tato praxe může mnohdy vést k volbě neefektivního řešení problému.

Třetím důvodem pak může být krátkodobost volebních cyklů, která vede k odkládání nepopulárních opatření do budoucna a tím pak zvyšování nákladů na řešení sociálních a environmentálních problémů v budoucnu.

Čtvrtým důvodem je podle Samuelsona a Nordhause omezený a pomalý přísun informací, navíc multiplikovaný pomalými zpětnými vazbami o účinnosti jednotlivých vládních opatření.

Výše uvedené argumenty shrnuje většina textů makroekonomie.

---

<sup>52</sup> Dokladem je nesčetné množství kauz, které dokládají snahu převést část prostředků veřejných rozpočtů do režie soukromých firem a na jejich bankovní účty, nezřídka umístěných do tzv. daňových rájů

Kriticky poznamenávám, že jsou založené na samozřejmém předpokladu, že trhy řeší problémy efektivněji, rychleji, razantněji, s maximem informací a osobní nezaujatostí, což vše prospívá obecnému blahu. Nicméně není podána žádná série důkazů, že se tyto předpoklady v praxi naplňují. Naopak v praxi zaznamenáváme četné případy, kdy privátní subjekty působící v oblastech veřejných služeb si počínají neefektivně, necitlivě a využívají části veřejných financí čistě ve svůj privátní prospěch v režimu „internalizace zisků - externalizace ztrát“.

Zásadním limitem veřejného sektoru při řešení problémů jsou rozpočtová omezení vlád. Argumenty obhajující nutnost vládních škrtnů ve veřejných rozpočtech mají v poslední dekádě tendenci sílit i v zemích, kde sociální stát je vnímán jako indikátor dosažené civilizační úrovně a kde ohledně jeho udržení panuje relativní konsensus napříč sociálním a politickým spektrem – například v Německu a Francii. Obecně uznávaným důvodem k reformám sociálních systémů jsou i v těchto zemích demografické změny – stárnutí populace, změny ve fungování rodin, resp. nárůst počtu matek samoživitelek, ale i velká časová zátěž pracovně aktivních členů rodin (Keller, 2005). Často se argumentuje zneužíváním dávek sociálního systému některými příjemci. Ambivalentní je rozsáhlá oblast dopadů technologického a vědeckého pokroku, které paradoxně vedou například k enormním nákladům na vybavení a léčbu ve zdravotnickém sektoru.

Z mého pohledu je zcela paradoxní, že tyto problémy nejsou politickou reprezentací vnímány jako výzva k posílení diskuse o sdíleném veřejném zájmu a následným politickým rozhodnutím posilující efektivitu veřejného sektoru. Naopak je jednostranně preferována cesta rozsáhlých privatizací veřejného sektoru ve prospěch často nečitelných podnikatelských uskupení.

*Další téma, na které může reagovat sociální podnikání, je navozeno obecnějšími rysy současného vývoje spojené s globalizací ekonomiky.*

V poslední dekádě je poukazováno v odborné debatě (Bauman, 1999; Beck, 2007; Bělohradský, 2007; Keller, 2010; Pehe, 2012) na nové problémy spojené s charakterem globalizované ekonomiky, proměnami legitimacy

politických rozhodnutí, které lze jen velmi obtížně přiřadit mechanicky do skupiny selhání trhů nebo selhání národních vlád. Je to důsledek přesunu faktické moci na nadnárodní úroveň, jíž dominují velké korporace a finanční kapitál. Nejde ani dost přesně umístit tyto problémy na pravo-levé ose politických přístupů. I na pozadí těchto nových problémů vznikají další výzvy, na jejichž základě vznikají možnosti rozvoje sociálního podnikání, i když nepřímo. Zároveň však vyniknou i jeho omezení, o kterých se zmíním v následujících kapitolách.

Na pracovních trzích strmě narůstají tzv. neplnohodnotné formy práce, které znamenají nejistá pracovní místa v podobě dohod o provedení činnosti a práce na dobu určitou. Často pak dochází k diskontinuitě po sobě následujících pracovních smluv, kterou lidé řeší přihlášením se do evidence osob hledajících zaměstnání a k pobírání dávek v nezaměstnanosti. Signifikantní může být vznik příkrých rozdílů mezi různými sociálními skupinami, snižování solidarity mezi různými sociálními vrstvami a nižší ochota k sociálním transferům, které činí vládní rozhodování ve prospěch řešení sociálních problémů ještě obtížnější (Keller, 2010).

Závažnou oblastí selhávání teoretických předpokladů fungování moderního státu jsou též otázky spojené s fungováním demokracie, resp. situace, kdy velké národní a nadnárodní firmy a jiná ekonomická lobby vytvářejí tlak na vlády ve snaze ovlivňovat vládní rozhodnutí ve svůj prospěch. Jinými slovy, jde omezování fungování demokratických procesů ve veřejném prostoru a další vytěsňování „hlasu lokalit“. V popředí zájmu velkých firem je daňová oblast, oblast regulací legislativy týkající se ekologických a technologických norem, podmínky zákoníku práce, proces zadávání veřejných zakázek, neregulované fungování finančních a kapitálových trhů apod. (Beck, 2007). Je to také tlak na provádění rozsáhlých privatizací dosud převážně veřejných institucí, například zdravotnictví, školství, médií a některých přírodních zdrojů, jenž byly dosud ve správě státu: lesů, vodních zdrojů, energetických zdrojů apod. Někteří společenští analytici hovoří o snaze privatizovat veřejný prostor ve prospěch zájmových skupin a podrobit ho plné komodifikaci a ztržnění, hovoří o době post-demokratické (Bělohradský,

2007). Tyto trendy mají konkrétní podobu v regionálním a místním prostředí, hovoří se o skupinách regionálních „kmostrů“ ovládajících politická rozhodnutí.

Sociální ekonomika se právě sociální ohleduplností a zahrnutím stakeholderů do struktur řízení podniku snaží posilovat a využívat demokratické, transparentní prvky rozhodování, jakkoli je sama neporovnatelná se silou velkých hráčů.

Výše uvedený přehled ekonomicko-podnikatelských charakteristik sociálních podniků dává základ pro úvahy, jak dalece právě ony mohou vyrovnávat popsání tržní selhání a vládní selhání a zároveň reagovat na nové problémy objevující se v současnosti. Sociální ekonomika může do řešení těchto selhání trhu a státu aktivně vstupovat v několika oblastech, zároveň přinášet i inovativní postupy.

*Pro lepší přehlednost svých úvah je předkládám ve formě tabulky:*

<b>Selhání trhu</b>	<b>Možnosti řešení problémů prostřednictvím sociálního podnikání, limity řešení.</b>
Polarizace chudoby a bohatství, otázky zajištění rovnosti šancí	Tento problém lze do jisté míry převést k odkazům na základní charakteristiky SP: sociální integrace, otázky solidarity, omezení přerozdělování zisku ve prospěch úzké skupiny vlastníků.  Rizika – limity: nelze řešit masový výskyt na úrovni celé společnosti. Jde spíše o místní a podnikový přístup, opřený lokální prvky solidarity, sociálního kapitálu v podobě sítí.
Prohlubování, popřípadě vznik nových sociálních problémů v důsledku preference ziskových ukazatelů v hlavním ekonomickém proudu	Sociální podnik podle svých preambulí se snaží předcházet sociálnímu vyloučení slabých vrstev, důrazem na místní kontext též přispívá k lokalizaci ekonomických činností. Z toho implicitně vyplývá, že budou odpadat např. dojezdové vzdálenosti za prací a naopak posilovány vazby uvnitř komunity a regionu. Obdobně lze pojímat snižování rizik v široké oblasti životního prostředí, protože právě ohledy, šetrnost a

	<p>apel k umírněné spotřebě jsou v samém jádru sociálního podnikání.</p> <p>Limity jsou v prozatímním převládajícím ekonomickém modelu, který preferuje levnou pracovní sílu určenou geograficky.</p>
Problematika externalit	SP zdůrazňuje jako princip ohledy k sociálním a environmentálním a místním otázkám. Tendence externalizovat náklady je menší než u podniků středního proudu. Předpokládá se internalizace tržních externalit a činí je tak ve svém počínání viditelnými.
Problematika externalit: kvalita a dostupnost veřejných statků	Toto je mimo rámec přímého řešení prostřednictvím SP. Rozsah, dostupnost a kvalita veřejných statků jsou dány širokou společenskou diskusí, ve které se uplatňují různé zájmové skupiny. Nicméně, vzhledem k důrazu SE na inkluzi a solidární principy, se dá odvodit spíše příklon k rozsáhlejší oblasti veřejných statků, a opatrnost až podezíravost vůči jejich privatizaci a následné komercializaci formou čistě tržní.
<b>Selhání vládní</b>	<b>Možnosti řešení problémů prostřednictvím sociálního podnikání, limity řešení.</b>
Nesledují ziskovou rovinu svého počínání a mají tak tendenci být méně efektivní než komerční firmy	Tento rys zřejmě i v případě SP. Nicméně, protože zisk není jediným a nejvyšším kritériem jejich činností, efektivita zahrnuje nejen finanční oblast, ale i sociální, environmentální a kulturně-hodnotové faktory, jejichž hodnota je indikátorem finančního zisku neměřitelná.
Krátkodobost volebních cyklů, která vede k odkládání nepopulárních opatření do budoucna a zvyšují tak náklady	Tato problematika, pokud se týká makroúrovně, je přímo ovlivnitelná SP jen těžko. Na místní úrovni mohou však SP sehrát pozitivní roli, protože nejsou součástí volebních cyklů a poukazují na témata, která přesahují rytmus volebních cyklů (marginalizované skupiny, solidarita a podobně).



na řešení sociálních popř. environmentálních problémů v budoucnu	
Omezený a pomalý přísun informací, multiplikovaný pomalými zpětnými vazbami o účinnosti jednotlivých vládních opatření	Toto SP vyrovnává, nicméně se to týká místní úrovně. SP díky demokratické struktuře, účasti stakeholders na řízení podniku a působení v lokalitách má možnosti relativně rychlých informací a zpětných vazeb.
Těžkopádnost a mnohdy nízká kontrola byrokratického aparátu. Úředníci veřejné správy při prosazování intervencí mohou hájit vlastní, nikoli veřejný zájem	Sociální podniky v korekci byrokratických postupů veřejné správy mohou hrát roli „watch-dog“ na místní úrovni, jejich sepětí s místními sociálními a ekonomickými otázkami se odehrává bezprostředně, ale primárně na ekonomické úrovni.
Limitem veřejného sektoru při řešení sociálních problémů jsou rozpočtová omezení vlád	SP nemají přímou roli při stanovování strategií řešení sociálních problémů prostřednictvím daní, sociálních transferů apod. Nicméně, SP právě tím, že zaměstnávají sociálně a zdravotně znevýhodněné osoby a skupiny, snižují tlak na veřejné rozpočty.
<b>Nové problémy globalizované společnosti</b>	<b>Možnosti řešení problémů prostřednictvím sociálního podnikání, limity řešení.</b>
Dalekosáhlé proměny trhu práce v globalizované ekonomice	Sociální ekonomika vychází z místního rozměru aktivit. Přestože nemůžeme počítat s návratem do předindustriální lokalizované ekonomiky, mohou hlavně rostoucí ceny energií a

	deficity veřejných rozpočtů vést v mnoha směrech k nucenému návratu k místním, i domácím, prvkům výroby, samozásobitelství, popř. hledání dalších šetrnějších způsobů výroby a obstarávání si potřeb.
Omezování fungování demokratických procesů ve veřejném prostoru	SE zdůrazňuje prvky participativní demokracie na místní úrovni (koncept stakeholders) a prvky vnitropodnikové demokracie. Včetně faktu místního, tedy relativně transparentního způsobu aplikace pravidel pro fungování demokracie. V určitém množství mohou SP podněcovat společenské změny. Nicméně zásadní regulace a rozhodnutí leží na úrovni národních a nadnárodních politických struktur.

**Tabulka č. 2: Možnosti řešit selhání trhů a vládní selhání prostřednictvím sociální ekonomiky. Zdroj: autorka**

Obecně lze tvrdit, že tržní selhání jsou v rámci konceptu sociální ekonomiky korigována právě akcentem na sociální cíle a environmentální ohleduplnost. Selhávání vlád lze korigovat zdůrazněním prvků participativní demokracie, lokálního a tedy přehlednějšího naplňování obecně prospěšných cílů. Limitem naopak zůstává malá schopnost přímo ovlivňovat fungování ekonomického a politického systému na národní a především nadnárodní úrovni. Sociální ekonomika nemůže přímo řešit systémové důsledky změn povahy nadnárodních trhů práce a kapitálu. Pro jejich řešení je nutné zvolit systémovou strategii, přesahující rozměr sociálního podnikání.

### **3.2.2 Přínosy sociálních podniků v oblasti sociální**

Z pozice aktérů sociální ekonomiky a jejich aktivních sympatizantů je nesporné, že přisuzují sociálnímu podnikání především vysoký etický a sociální kredit.

Z teoretické perspektivy, např. ze Schumpeterovy teorie podnikání, je nutné na sociálním podnikání jasně vymezit charakteristiky, které tyto typy odlišují od podniků ne-sociálních, které však mohou i přesto praktikovat

sociálně citlivé a vstřícné činnosti<sup>53</sup>. Borzaga - Defurny (2004, str. 15 – 16) ve snaze tak učinit, se opírají o koncept tzv. třetího sektoru, který umožňuje identifikovat *tři úrovně, na kterých může být detekována sociální podstata sociálních podniků*.

První: klíčovým kritériem SP je jeho cíl sloužit členům nebo komunitě spíše nežli vytvářet zisk. S tím je spojen i další požadavek, aby významná část zisku byla „socializována“, tj. reinvestována do předmětu podnikání nebo použita ve prospěch komunity či cílové skupiny, ke které cílí produkce/služby SP. Jinými slovy, zisk je použit nikoli pouze ve prospěch osob, které řídí SP. V současném pojetí sociálních podniků přitom zcela jasně převažuje akcent na zaměstnávání skupin zdravotně a sociálně znevýhodněných, kteří by jinak jen těžko hledali pracovní uplatnění na primárních trzích práce nebo kterým by se nedostávalo pro ně dostupných služeb<sup>54</sup>.

Druhá: využití nekomerčních zdrojů. Sociální podniky jsou financovány ze svých tržních aktivit, ale též z veřejných zdrojů podporujících komunitu (Borzaga – Defurny, 2004, s.15). Jsou zahrnuty také nemonetární zdroje v formě práce dobrovolníků a získaných darů. Široká mobilizace zdrojů napříč společnostmi a široce koncipovaný sociální kapitál, o které se koncept sociálního podnikání opírá a na něž se v praxi nezřídkou spoléhá, tvoří další zdroje tohoto druhu .

Třetí: demokratické prvky v procesu rozhodování a řízení sociálního podniku. Participační praxe zahrnuje pracovníky, dobrovolníky, klienty a cílové skupiny, partnery v komunitě atd., kteří jsou zapojeni do managementu a dozorčích orgánů. Síla hlasu jednotlivých členů není přitom odvozována přímo a proporčně od podílu na celkovém kapitálu podniku.

---

<sup>53</sup> Jde o programy tzv. Corporate Social Responsibility, různé sponzorské a dárcovské projekty, sociálně-zdravotní podpora zaměstnanců apod.

<sup>54</sup> V současnosti tvoří více než polovinu nezaměstnaných v ČR, přibližně 220 tisíc, osoby s různými zdravotními problémy, matky s malými dětmi a osoby nad 55 let. Zdroj: Právo Strana: 06, Rubrika: Publicistika, 29.08.2011

Obecně shrnuji, že sociální podniky a sociální ekonomika způsobem svého fungování podporují sociální integraci, sociální soudržnost, solidaritu a participaci, tedy jevy, které nejsou podniky ekonomiky hlavního proudu nikterak proklamovány nebo dokonce považovány za jejich integrální součást.

Součástí pojednávaného způsobu sociální integrace je ale vždy důraz na práci a zaměstnání jako základní mechanismus integračních, solidarizujících a participačních procesů. Počítá se tedy a priori s prací jako důležitou sdílenou hodnotou, se kterou se identifikuje velká část populace, která je zdrojem identity a sociálního statusu. Zajímavé je, že tento předpoklad není teoretiky sociálního podnikání zdůrazňován, spíše se ozývá v sociálně - filozofických reflexích nebo je oborem sociální antropologie.

Tímto přístupem, to je ideou sociální integrace prostřednictvím práce, se sociální ekonomika obecně odlišuje od jiných pohledů na možnosti sociální integrace, jaké představují například směry psychosociálních a psychoterapeutických přístupů k integraci, charitativní přístupy nebo dokonce dávky v nezaměstnanosti a jiné sociální dávky. Zároveň ale představuje omezení uplatnění sociální ekonomiky zejména v situaci, kdy práce není vnímána jako prvek žádoucího sociálního statusu a sociální integrace. O limitech uplatnění sociální ekonomiky se zmiňuji podrobněji v kapitole 3.3.1.

Výše uvedené základní sociální charakteristiky sociálních podniků jsou veřejností, která sympatizuje se sociálním podnikáním, normativně a apriorně považovány za přínos. Je evidentní, že však vyplývají z hodnotového zakotvení sociálního podnikání hluboce zakořeněného v myšlenkách solidarity napříč společenským spektrem, na idejích vzájemné pomoci a integrace znevýhodněných lidí<sup>55</sup>. Také spočívají v určitém chápání spravedlnosti a

---

<sup>55</sup> Pro srovnání, v definicích zpracovaných v rámci projektu TESSEA se objevují následující sociální charakteristiky sociálních podniků: 1) Základním smyslem sociálního podniku je provozovat aktivity prospívající společnosti či specifické skupině lidí. Na stejné úrovni je hlavní charakteristikou sociálního podnikání zájem podporovat smysl pro sociální zodpovědnost na místní úrovni. 2) Sociální podniky vznikají z iniciativ skupin občanů, kteří sdílí jasně určenou potřebu nebo záměr. Tento kolektivní rozměr musí být zachován, i když podnik řídí volení jednotlivci nebo skupina vedoucích – to by nemělo být opominuto. 3) Rozhodování není založeno na vlastnictví kapitálu (spíše je demokratické). V rámci rozhodovacího procesu by měl být respektován princip „jeden člen, jeden hlas“ nebo alespoň by síla hlasovacího práva nemělo být závislá pouze na výši vloženého kapitálu. 4) Princip

přesvědčení, že je nutné korigovat a regulovat tržní mechanismus, jenž má tendence prohlubovat sociální rozdíly.

Sociální hodnoty sociálního podnikání jsou kulturně a sociálně podmíněné a liší se nejen mezi širokými civilizačními okruhy, ale taktéž v rámci společenských skupin.

### **3.2.3 Přínosy sociálního podnikání v oblasti místního rozvoje**

Třetím pilířem sociálního podnikání jsou jeho environmentální a místní pozitivní účinky.

Environmentální přínosy nebudu pro jejich specifickou a široký záběr podrobněji zmiňovat, jsou častým námětem ekologicky zaměřených prací. Pokud jde o místní prospěch, platí, že se přínosy sociální a ekonomické na místní úrovni dále urychlí, protože jsou adresné, konkrétní a dopady aktivit sociálních podniků jsou viditelné.

Zdůrazňování lokálního aspektu sociální ekonomiky je klíčovým prvkem k chápání její komunitní podstaty, a do jisté míry tedy i pochopení jejího komunitního potenciálu. Soudobí příznivci lokálních aspektů ekonomického a sociálního života se opírají o koncept tzv. lokalizace.

Koncept lokalizace má dvě verze. Jednak verzi, kterou nazývám oficiální, opírající se o pojetí ekonomiky středního proudu, zahrnující víceméně akceptované postuláty soudobé globalizované ekonomiky. Je reprezentována různými vládními programy na podporu regionů a místního rozvoje, například projekty MMR ČR, na mezinárodní úrovni například projekty OECD.

Za druhou verzi považuji proud heterodoxní ekonomie, která naopak než globalizované ekonomiky oponuje a koncept lokálních hospodářských aktivit s odlišnými akcenty staví jako alternativní přístup.

---

vychází ze zapojení všech zúčastněných aktérů vykonávané aktivity. Důležitou charakteristikou sociálních podniků je spolupráce s klienty či zákazníky, zapojení zainteresovaných partnerů do rozhodovacího procesu a participativní management. V celé řadě případů je jedním z cílů sociálních podniků rozšiřování demokratických principů na místní úrovni prostřednictvím ekonomických aktivit.“ (Zpracovali: Marie Dohnalová, Romana Šloufová, Vojtěch Sedláček, prosinec 2009)

### **3.2.3.1 Oficiální podpora místní ekonomiky**

Pokud jde o první, oficiální podporu místním prvkům ekonomiky, včetně sociální ekonomiky, za důležitý krok pro podporu a rozvoj sociální ekonomiky považují založení Centra pro místní rozvoj OECD, konkrétně pak jeho program LEED (Program podpory místního ekonomického rozvoje a zaměstnanosti) založený v roce 1992, který učinil téma rozvoje sociální ekonomiky jedním ze svých pilířů. Program LEED přitom působí v úzké návaznosti na další programy OECD realizované Centrem pro podnikání, malé a střední podniky a místní rozvoj<sup>56</sup>. LEED OECD se stal jedním z motorů mezinárodních odborných aktivit a diskusí, zahrnující odborníky relevantních oborů z členských zemí OECD<sup>57</sup>. Od konce 90. let se program LEED pravidelně zabývá rozvojem sociálního podnikání a jeho vlivem na rozvoj regionů členských i nečlenských zemí EU. Na rozdíl od převažujícího konceptu tržní ekonomiky, která zdůrazňuje generování zisku a sledování vlastních zájmů podnikatelů jako určující síly ekonomického vývoje, aktivity LEED OECD zdůrazňují důležitost provázanosti podnikatelských činností s kvalitou místní správy, místního společenství (komunity) a rozvojem sociálního kapitálu.

Podle OECD je hlavním účelem sociálního podnikání integrace znevýhodněných skupin lidí do společnosti a zároveň rozvoj místních služeb a ekonomiky. V oblasti zaměstnanosti, kde je stále větším problémem dlouhodobá a opakovaná nezaměstnanost specifických skupin, hrají subjekty sociální ekonomiky významnou roli, neboť zaměstnávají (na rozdíl od chráněných dílen) znevýhodněné pracovníky v běžných pracovních podmínkách a tím pro ně rozšiřují možnosti běžné integrace na trhu práce.

---

<sup>56</sup> Více na [www.trento.oecd.org](http://www.trento.oecd.org)

<sup>57</sup> Informace a znalosti, které v textu uvádím, jsem získala během vlastních studijních pobytů v zahraničí (hlavní Velké Británii a Itálii), na mezinárodních i národních konferencích zaměřených na sociální ekonomiku v kontextu místního rozvoje, především konference LEED OECD v letech 2005, 2006, 2007

Ve svých rozvojových dokumentech<sup>58</sup> porovnává změny v zaměření klíčových témat místního rozvoje:

Zatímco v 80. letech se síly veřejné správy soustřeďovaly na získání přímých zahraničních investic a investic do „tvrdé“ infrastruktury, od konce 90. let je hlavní zdroj místního rozvoje spatřován v udržení a růstu podílu místních podniků, re-integrace místních nezaměstnaných, rozvoj nových služeb a v nich nových pracovních příležitostí, investice do „měkké“ infrastruktury, rozvoj lidských zdrojů a směřování investic privátního sektoru do aktivit veřejného zájmu (OECD, 2005). S proměňujícím se zaměřením na priority místního rozvoje se proměnily i nástroje, které jsou při místním rozvoji uplatňovány. Jde o přechod od masivních dotací, daňových úlev a podporovaných investic do výroby směrem k použití strategií, které spojují ekonomické a sociální dimenze, spolupráce mezi veřejným, privátním a občanským sektorem a rovněž o rozvoj sociální ekonomiky. Je zdůrazňována taková místní správa, která zahrnuje vertikální a horizontální koordinaci místních aktivit a subjektů.

Priority uvedené níže, které Program místního rozvoje LEED OECD podporuje a vidí v nich znaky moderních sociálně-ekonomických politik, jsou přitom úzce spojeny i s prosazováním konceptu sociální ekonomiky:

*a) Podpora rozvoje podniků, vlastní zaměstnávání se a tvorba pracovních míst.*

Kapacita tvorby pracovních míst v místních ekonomikách je přímo spojena s úrovní podnikání. Značné regionální a místní disparity v příjmech a zaměstnanosti existují ve všech zemích OECD. Kromě jiných překážek mají zaostalé regiony méně případů úspěšných podnikatelů. To je důležitá okolnost, kdy mnoho podnikatelského úsilí přichází nazmar. Podpora podnikání, včetně sociálního podnikání, jako prostředku boje proti nezaměstnanosti v regionech zasažených hospodářským poklesem, může být méně nákladná, než některé dlouhodobé programy podpory zaostávajících průmyslových odvětví. Sociální podnikání může vytvořit cestu k zaměstnanosti řadě lidí, jejichž kvalifikace

---

<sup>58</sup> Např. The Social Economy as a Tool of Social Innovation and Local Development, OECD, 2005

nebo zkušenosti nevyhovují požadavkům trhu. Podnikání může rovněž pomoci přivést do ekonomiky takové skupiny, které v současnosti trpí sociálními obtížemi. Do těchto skupin může patřit mládež, etnické menšiny, imigranti a lidé žijící v zaostalých městských a venkovských oblastech. Tyto problémy se často koncentrují do určitých geografických oblastí.

*b) Podpora aktivních projektů na místní úrovni proti nezaměstnanosti a sociálnímu vyloučení.*

Sociální podniky jsou těmi subjekty, které ve svém statutu explicitně deklarují práci se sociálně vyloučenými skupinami. Jedním z hlavních doporučení materiálu OECD je klást větší důraz na aktivní politiku zaměstnanosti tak, aby vedla ke zvyšování uplatnitelnosti nezaměstnaných na trhu práce, a nikoli na pasivní podporu příjmů. Sociální podnikání vytváří aktivní reakci na společensko-ekonomické změny a trendy vývoje. Skupina sociálních podnikatelů bude pravděpodobně lépe schopná využívat ekonomických příležitostí a výzev, na jejichž využití a řešení se mohou podílet. Skupiny osob ohrožených sociálním vyloučením, avšak s ekonomickými zkušenostmi, se budou pravděpodobně umět lépe integrovat do trhu pracovních sil (i při klesajících tradičních ekonomických aktivitách) než ti, kdo takovéto ekonomické zkušenosti nemají.

Místní podpora zaměstnanosti, včetně zaměstnávání v sociálních podnicích a rekvalifikace, usnadňují přechod od pasivní k aktivní politice zaměstnanosti. Navíc, místní správa a partneři sehrávají významnou úlohu při koordinaci různých služeb dostupných na místní úrovni. Tyto znaky mají zejména vliv na politiku “sociální práci k práci” a další schémata reintegrace na trh práce. Vznikají tak projekty na míru šitého místního zaměstnávání (tailored - made local employment initiatives), a právě sociální podnikání je jedním ze směrů, kudy se projekty místní zaměstnanosti také ubírají.



### 3.2.3.2 Podpora sociální ekonomiky z pozice heterodoxní ekonomie

Druhou, podle mého závažnější a důslednější formou uznání místního pilíře podnikání, včetně sociálního podnikání, je pojetí lokalizace v pracích tzv. heterodoxních ekonomů. V této subkapitole navazuji na myšlenky, které jsem již rozpracovala v 2.4. a 2.5.

Pojem lokalizace se překvapivě rychle ujímá i na veřejnosti, snad proto, že slovo lokalizace se rýmuje s globalizací a v mnoha lidech vzbuzuje pozitivní emoce. Myšlenka podpory místních ekonomik je starší, nalezneme ji například také v základním textu ekologických ekonomů Malé je milé. Schumacher v knize varuje před závislostí na vzdálených zdrojích surovin, která v důsledku vede ke konfliktům. Varuje i před vnímáním jednoznačného pozitivního efektu uplatňování moderních technologií ve všech společnostech, která ve skutečnosti nejsou schopna hi-tech používat. Zamýšlí se nad psychickými účinky vyvázanosti důležitých výrob z regionů, které podle něj zvyšují existenciální úzkost. Současný britský ekonom a propagátor lokalizace C. Hines lokalizaci chápe jako „cílenou morální, legislativní, ekonomickou podporu místně vlastněným podnikům, které využívají přednostně místní zdroje, zaměstnávají přednostně místní lidi a slouží především místním trhům“ (Hines, 2000 in Johanisová, 2008, s. 54). Podobně by i kapitál měl být investován především v místě. Autor však zdůrazňuje, že pojem místní není jasně určen: může se jednat podle kontextu o obec, region, zemi nebo několik zemí – podle toho, o jaké zboží nebo služby jde. U zemědělských plodin bude místní okruh podstatně menší nežli u letadel, říká Hines. Definice lokálního závisí na dohodě.

Podstatná je kritika převládající ideologické optiky neoliberalismu, která zdůrazňuje „rovnou hrací plochu pro všechny hráče na globálním trhu“. Existující četné polemické články a studie dokazují, že plocha není stejně plochá pro všechny hráče a zdaleka se nemohou zúčastnit všichni potenciální hráči, protože právě koncentrace kapitálu a jeho vliv na politická a jiná rozhodování, např. týkající se pravidel hry, se děje nezřídka ve prospěch určitých skupin na trzích. Tyto prvky jsou příčinou pocitů veliké nejistoty a

krizí, jenž mohou zasáhnout podstatně životy velkých regionů a celých společností.

Další argumenty místní prospěšnosti ekonomiky jsou založeny na kritice neoliberálního předpokladu univerzální prospěšnosti zahraničního obchodu. Mohutný růst obchodu je zcela v logice růstové mentality viděn ekonomy mainstreamu jako pozitivní, přispívající k růstu HDP, tedy i bohatství. Spolu s tímto jevem jsou dále rozvíjeny kategorie investic, finančních obchodů, organizační praxe a změny managementu a odvolávání se na nutnost flexibility pracovních zdrojů.

V knize Globalizace od Malcoma Waterse, publikaci z poloviny 90. let, je v kapitole Inventář ekonomické globalizace uveden ideální vzorec globalizované ekonomiky (Waters, 1995). Starší knihu Waterse uvádím záměrně, protože právě časový odstup od vrcholícího období vzniku a aplikace neoliberálních ideálů globalizované ekonomiky, tj. 90. let minulého století, umožňuje dnes kriticky hodnotit jejich rozporuplné dopady.

V oblasti obchodu jde o absolutní svobodu obchodní výměny mezi lokalitami a o neomezovaný proud služeb a symbolických komodit. A dále „výroba v jakékoli lokalitě je determinována pouze fyzikálními/geografickými výhodami“. Jako organizační ideologie je označena „flexibilní reakce (responsiveness) na globální trhy“, finanční trhy jsou „decentralizované, okamžité a nestátní“, a konečně pracovní trhy mají ideálně naplňovat charakteristiku volného pohybu práce. Jako imperativ a charakteristika je uvedena „žádná stálá identifikace s lokalitou“ (Waters, 1995, s. 94).

Tento kondenzovaný výčet jasně ukazuje proti-lokální povahu globalizované ekonomiky, kdy vše lokální je považováno za zátěž a pozůstatek předmoderních a raně moderních etap vývoje společnosti. Za ekonomickou globalizací stojí zásadní idea delokalizace, vytržení aktivit a vztahů z místních kultur. Teoretici globalizace popisují současný stav společnosti jako stav vzájemného osvobození času a prostoru, který umožňuje ekonomické aktivity napříč globálním prostorem a časem (Waters, 1995, s. 49). To, co drží tento systém v chodu, jak argumentuje Giddens, je důvěra v tento abstraktní systém a

důvěra v kapitál, ačkoli právě na důvěře založené systémy jsou podle Giddense zároveň velice rizikové (in Waters, 1995, s. 49).

Kriticky ke Giddensově tezi poznamenávám, že systém funguje, i přestože v něj mnozí důvěru nemají. Funguje proto, že jeho protagonisté nabyli ekonomické a politické moci a síly, které jim umožňují systém udržovat a dále posilovat.

Jak ukazuje Parkánová (2011, s. 45 – 46), výhodou mezinárodního obchodu je teoreticky založený předpoklad komparativní výhody, který ale v reálné ekonomice neplatí. Četné studie dokazují nárůst negativních externalit spojených s dopravou, se zánikem výhodných vazeb mezi místními odvětvími a odvětvími samotnými. V závěsu následuje marginalizace části obyvatelstva, která nenachází nové profesní uplatnění a chudnutí regionů. Dochází k oslabování demokratických principů fungování společnosti vlivem koncentrace ekonomické moci v rukou nadnárodních společností (Beck, 2007). Zásadní je také pokles potravinové bezpečnosti, resp. dostupnosti potravinových zdrojů, která klesá vlivem centralizace produkce a distribuce potravin (Daly – Farley, 2011).

*Argumenty ekonomické lokalizace lze shrnout následovně (Johanisová, 2008, 54 – 58):*

- malé měřítko a ekonomická diverzifikace umožňuje využít i zdroje, které by se jinak využít nevyplácelo, dochází ke zkrácení dopravních vzdáleností, tedy nižší spotřebě energií;
- existuje podíl místních lidí na rozhodování, která mají dopad na jejich život;
- existuje adresná odpovědnost za dopady těchto rozhodnutí hlavně v oblastech životního prostředí;
- lokalizací lze zamezit tzv. závodu ke dnu, kdy velké firmy přesunují výrobu tam, kde nacházejí levnější pracovní sílu, nižší právní ochranu pracovníků, nižší ekologické standardy a nižší daně.

Tato kapitola ukazuje, že argumenty heterodoxní ekonomie se komplementárně doplňují s argumentací politologickou, ukazuje silné propojení témat ekonomiky, politiky, jejich globálních a lokálních dimenzí, které lze od sebe jen těžko separovat.

K diskusi tohoto typu přispívají i komentátoři společenského života na české scéně.

Jak například píše Pehe, politika demokratických států je stále více neschopná si poradit s výzvami, které se rodí v globální „ekonomické stratosféře“. Globální kapitalismus se stále méně zdržuje pravidly, která by mu snad chtěly nastavit národní státy. Ty sice přijímají regulaci pro svá území, ale protože globalizace politiky výrazně zaostává za globalizací ekonomiky, globální kapitál lokální omezení buď obchází, nebo si vynucuje na státech to, co potřebuje. Národní demokratický proces se stává iluzorním, jestliže zejména ekonomický vývoj určují síly mimo jeho kontrolu. Navíc demokratická politika je příliš těžkopádná, aby dokázala pružně reagovat na globální ekonomický vývoj. I proto může být pro globální kapitál výhodnější spolupracovat s autoritářskými režimy, jako je Čína, které mohou rozhodovat „flexibilně“ (Pehe, 2012).

### **3.3 Potenciál sociální ekonomiky a limity jejího uplatnění**

Sociální ekonomika je fenoménem, který má zejména ve starých členských zemích EU velkou podporu. Lze jen těžko bez řádného výzkumu určit, jaké společenské skupiny jsou hlavními podporovateli a nositeli idejí sociálního podnikání. Zatímco například ve Velké Británii se zdá, že jeho podpora jde napříč sociálním a politickým spektrem včetně charitativních organizací. Na kontinentě, konkrétně ve Francii, je tento koncept podporován spíše levicí, v centrální Evropě sociálně zaměřenými skupinami, částečně pak místními environmentálními skupinami.

Podle posledních údajů sociální podniky představují 10 procent evropských podniků a dávají stálé zaměstnání více než 11 milionům osob<sup>59</sup>.

Na závěr belgického předsednictví v Radě EU byl v říjnu 2011 vydán dokument *The Social Economy and the Europe 2020 - Local added value and territorial roots*, který je výzvou k podpoře sociální ekonomiky. Uvádí se v něm, že by sociální ekonomika měla hrát jednu z hlavních rolí sociální koheze a měla by být jednotlivými státy podporována účinnými prostředky, včetně bankovních instrumentů. Důležitou součástí podpory by se měly stát i veřejné zakázky. Dokument zdůrazňuje roli malých a středních firem v rozvoji prosperity regionů. Doporučuje členským zemím EU, aby integrovaly téma sociální ekonomiky do celoživotního vzdělávání a soustředily se na propagaci příkladů z praxe. Vyjadřuje přesvědčení, že sociální ekonomika představuje pozitivní a udržitelnou strategii přinášející sebou důležité hodnoty.

*Pro účely hodnocení potenciálu a zároveň limitů sociální ekonomiky, rozdělím úvahy na tři hlavní proudy.*

- První proud představuje potenciál sociální ekonomiky v oblasti zaměstnávání. Vyplývá ze zažitého, konvenčního a nejčastějšího vnímání sociálního podnikání jako poskytovatele zaměstnání a pracovně - sociální integrace pro znevýhodněné osoby a skupiny.
- Za druhý považuji potenciál lokálních alternativ především vůči současným idejím spojených s fungováním globalizované ekonomiky. Tyto myšlenky jsou formulovány a prezentovány v poměrně bohaté varietě společensko-vědního kritického myšlení, tzv. heterodoxní ekonomii.
- Třetí proud nazývám proudem sociálně regulačním. Sociální ekonomika přináší ideje a praxi, které mohou přispět k zmírnění společenských dichotomií a napětí mezi pojetím člověka jako bytosti sociální a bytosti ekonomické.

---

<sup>59</sup> Vycházím z údajů přednesených zahraničními účastníky výroční konference projektu TESSEA v říjnu 2011

V následujících subkapitolách podrobněji rozeberu tyto tři hlavní proudy.

### **3.3.1 Konvenční potenciál sociálního podnikání v oblasti zaměstnávání znevýhodněných osob**

Principy a charakteristiky sociální ekonomiky se zmiňují o zaměstnávání znevýhodněných skupin, což se v současné Evropě stává chronickým problémem.

Například nezaměstnanost mladých lidí je jednou z největších výzev pro politiku v zemích EU, ale i v jiných zemích OECD. Přitom se ve zprávě OECD odhaduje, že nezaměstnanost mezi mladými lidmi se bude nadále zvyšovat. Hodně mladých nezaměstnaných pravděpodobně zakusí dlouhodobou nezaměstnanost. Nezaměstnanost této věkové kategorie je v současnosti okolo 20% ve Španělsku téměř 30%<sup>60</sup>. Problémem je také velice vysoká dlouhodobá nezaměstnanost, tj. delší než 12 měsíců. Úvahy o zaměstnání, sociální kohezi a rovných příležitostech se prolínají s ekonomickými analýzami, které dokladují, že nezaměstnanost znamená extrémní zátěž i pro veřejné rozpočty.

V rámci projektu TESSEA vznikla expertní studie Analýza nákladů veřejných rozpočtů na středního nezaměstnaného (Čadil, 2011 in Kolektiv, 2011). V ní bylo propočteno, že průměrný, respektive střední nezaměstnaný (střední hodnota byla pro účely studie zvolena jako vhodnější z hlediska své vypovídací schopnosti, pod průměrnou mzdou se totiž v ČR nachází 65% populace) stál v roce 2009 veřejné rozpočty 108.130 Kč za 5 měsíců. To je doba, po kterou byl tento střední nezaměstnaný bez práce. Měsíční náklady pro veřejné rozpočty tedy vychází na 21.626 Kč. Studie ukazuje, že celkově stáli nezaměstnaní, zejména v důsledku ušlých daní a pojištění, veřejné rozpočty v roce 2009 zhruba 76,3 mld. Kč, což bylo 6,5% výdajů státního rozpočtu.

---

<sup>60</sup> Více dat o současné nezaměstnanosti v EU a její struktuře na <http://www.oecd.org/dataoecd/61/25/47657821.pdf>, nebo na [http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en\\_2649\\_33927\\_45008113\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_2649_33927_45008113_1_1_1_1,00.html)

V částce 108.130 Kč jsou zahrnuty přímé náklady jako je podpora v nezaměstnanosti, ušlý výběr daní a sociálního a zdravotního pojištění, které jednotlivci, ale i jeho zaměstnavatel při ztrátě zaměstnání přestávají platit. Studie je výjimečná tím, že vyčíslila také nepřímé náklady, které vznikají kvůli sníženým výdajům nezaměstnaných. Tato jejich ušlá spotřeba vede k nižšímu výběru jak přímých, tak nepřímých daní. Pro účely studie bylo počítáno se statisticky typickým nezaměstnaným, který je mladší 40 let, má základní či střední vzdělání bez maturity a doba, po kterou je bez práce, se obvykle pohybuje okolo pěti měsíců.

Z výsledků studie vyplývá, že z pohledu veřejných rozpočtů se státu vyplatí podporovat tvorbu pracovních míst pro dlouhodobě nezaměstnané a osoby se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním, a to prostřednictvím podpory rozvoje integračních sociálních podniků. V okamžiku, kdy se tyto osoby pohybují mimo trh práce, nejen že nedochází k tvorbě hodnot, naopak tyto osoby navíc vyvolávají náklady nezaměstnanosti, zatěžující veřejné rozpočty. A tyto náklady mohou převyšovat výdaje spojené s podporou vzniku pracovních míst.

Kromě dopadů na veřejné rozpočty, které byly v rámci zadané studie přesně vyčísleny, přináší zaměstnávání sociálně znevýhodněných osob také další pozitivní efekty, které se monetizují jen obtížně, avšak jejich existence je nezpochybnitelná. Mám na mysli zejména nárůst sebevědomí, lepší psychický i zdravotní stav sociálně znevýhodněných, což má za následek úsporu ve spotřebě léků a lékařské péče. Dalším přínosem mohou být navázané vzájemné sociální vazby s kolegy či s většinou společnosti, což jsou kladné efekty, které integrace sociálně znevýhodněných prostřednictvím zapojení do pracovního procesu sebou nese<sup>61</sup>.

S potenciálem sociálního podnikání souvisí i postavení chráněných dílen v ČR, z nichž některé přímo vybízejí k transformaci v sociální podniky. Katalog organizací zaměstnávajících převážně osoby se zdravotním postižením uvádí, že v České republice existuje okolo šesti set organizací<sup>62</sup>. Mnohé

---

<sup>61</sup> Více o konkrétních dopadech zaměstnávání znevýhodněných osob ve 4. kapitole této práce

<sup>62</sup> Více na [www.mpsv.cz/sz](http://www.mpsv.cz/sz)

z těchto pracovišť mají charakter sociálních podniků, některé z nich potenciál transformace v sociální podniky.

Podobnou cestu zvolilo v roce 2008 Slovensko, kde se sociální ekonomika stala součástí aktivní politiky zaměstnanosti a chráněné dílny byly vytypovány jako subjekty, které by měly být transformovány<sup>63</sup>.

I z těchto důvodů závěrečná doporučení projektu TESSEA směřují k zařazení sociálního podnikání do aktivní politiky zaměstnanosti v České republice, čímž by se sociální ekonomice dostalo pevnějšího zakotvení v sociální politice státu, větší stability a podpory a koneckonců i srozumitelnosti pro odbornou a laickou veřejnost (Kolektiv, 2011).

*Potenciál uplatnění sociálního podnikání v oblasti zaměstnávání osob se znevýhodněním má podle mého soudu některá výrazná omezení a limity. Uvádím následující:*

1) Sociální ekonomika byla v 80. letech minulého století pojata jako ekonomické aktivity zaměřené hlavně na znevýhodněné skupiny lidí s obtížným vstupem na pracovní trhy. Tehdy vytvářela jemné struktury na okrajích mainstreamové ekonomiky. Jak bylo v této práci několikrát zdůrazněno, do situace sociálního ohrožení se dnes v evropském prostoru dostává množství lidí, kteří marně hledají pracovní uplatnění i přesto, že jejich kvalifikace ještě před několika dekádami zaručovala dobrý sociální status a finanční stabilitu (Keller, 2010). Téma marginalizace a vyloučení nabývá jiného významu a rozsahu. Otázkou je proto aktuální definice sociální ekonomiky, resp. kapacita, kterou může sociální ekonomika společnosti nabídnout.

2) Limitem sociálního podnikání je často nízká konkurenceschopnost produktů sociálních podniků, které jsou v současném systému globalizované ekonomiky a cenových preferencí převažující části spotřebitelů vystaveny tlakům, kterým mnohé sociální podniky nejsou schopny dlouhodobě odolávat.

---

<sup>63</sup> Situací sociálního podnikání na Slovensku se zabývá studie vzniklá v rámci projektu TESSEA



3) Problémem je odliv mnoha pracovních příležitostí z evropského prostoru. S tímto faktem musí počítat i sociální podnikání, které je často orientováno na nízko-kvalifikovanou práci.

4) Čtvrtý limit uplatnění sociální ekonomiky spatřuji v jejím ideovém a hodnotovém založení, které není protagonisty sociální ekonomiky obvykle reflektováno. Jde o důraz na význam placené práce pro sociální integraci, sociální statut a identitu. Toto znamená silnou a charakteristickou stránku sociální ekonomiky, ale zároveň jedno z jejích významných omezení. Ve světě rozvinutých technologií práce ubývá a zdá se, že placená práce a zaměstnání nebude v budoucnu moci být natolik vydatným zdrojem sebevímání, sebehodnocení a integrity jako tomu bylo v uplynulých dekadách, resp. po celou éru moderní společnosti. Navíc část placené práce má charakter dehumanizující a odcizené činnosti, prováděné ve stresujících podmínkách a nejistotě, které lidé vnímají jako neúnosné a zatěžující (Bělohradský, 2007).

5) Pátý limit je úzce spojen s předešlým, je limitem sociálně antropologickým. Práce jako zdroj identity a statutu je kulturní a socializační koncept moderní západní společnosti. Nemusí být nutně sdílen všemi skupinami lidí, hlavně z jiných socio-kulturních prostředí. Tyto skupiny zdroje své identity, integrace a jistoty nacházejí například ve velké rodině nebo v užším společenství. A pak i pokusy o sociální podnikání s touto skupinou jsou o mnoho obtížnější a s horšími výsledky<sup>64</sup>. Pro úspěšnou aplikaci sociální ekonomiky je proto zapotřebí si ověřit, zda pro cílové skupiny má práce podobný význam, který je jí přikládán ve většinové společnosti evropského a severoamerického typu.

*Spatřuji dvě konsekvence výše reflektovaných limitů sociální ekonomiky pro oblast zaměstnání:*

Zaprvé, aby mohly role a působení sociálního podnikání být i nadále identifikovatelné, musí se zřejmě zúžit široká definice cílových skupin sociální

---

<sup>64</sup> Viz. například zjištění projektu organizace Great London Enrerprise v ČR, GLE na podporu podnikatelů. Mezi podporovanými nejsou prakticky zastoupeni Romové, ačkoli byl projekt i na ně mířen. Ústní informace jsem získala od hlavního konzultanta projektu, ing. Jana Pártla

ekonomiky, například do podoby, kterou představuje dnešní koncept Work Integration Social Enterprise – WISE. Koncept WISE je zaměřen jen na osoby se zdravotními hendikepy a relativně úzkou skupinu nejtěžších sociálních znevýhodnění.

Za druhé, odvážnější, reformační a důslednější je pak vizionářská idea, že by k aplikaci prvků sociální ekonomiky mělo dojít v rámci současné mainstreamové ekonomiky. Ta by pak do značné míry musela přehodnotit paradigmatata, na kterých je stavěna, to je především zaměření na zisk a ekonomický růst jako obecné ukazatele prosperity společnosti. Úvahy o těchto krocích jsou předmětem následující subkapitoly.

### **3.3.2 Potenciál sociální ekonomiky pro rozvoj alternativních směrů místního hospodářství**

Ideje sociální ekonomiky se často napojují na ty vize společnosti, které poukazují na kritické rysy současného fungování globální ekonomiky a předvídají nutnost alternativních přístupů a řešení společensko-ekonomické situace. Z části o těchto předpokladech převažující ekonomie hlavního proudu bylo pojednáváno i v kapitolách předchozích.

Opakuji, že se jedná o tři základní předpoklady převažující ekonomické teorie:

1) imperativ ekonomického růstu jakožto záruky blahobytu, 2) koncept racionálně jednajícího člověka, který maximalizuje svůj užitek výběrovou spotřebou ekonomických statků, 3) předpoklad univerzální prospěšnosti mezinárodního obchodu (Samuelson-Nordhaus, 2007).

*Alternativní ekonomie argumentuje s třemi postuláty převažující (mainstreamové) ekonomie následovně:*

*Za první, kritizuje chápání ekonomického růstu a jeho měření. Vychází z pochyb o vhodnosti užívaného indikátoru růstu HDP. Pochybnosti přitom vyjadřují jak alternativní, heterodoxní ekonomové (Henderson, 2001, Daly-Farley, 2004), tak i mainstreamoví ekonomové, např. J. Stiglitz (2003). Debata*

o jiných možnostech posuzování kvality života zahrnuje ideje započítávání dostupnosti vzdělávacích, zdravotnických a sociálních a volnočasových služeb. Tito autoři varují před materiálním a ekonomickým pojetím prosperity, která vede společnosti k jednostrannému hodnotovému zaměření, především ke konzumerismu. Převažující ekonomická představa se zabydla i v politických ideologiích a jak Jackson (2009) varuje, prorůstová ideologie vede k nadměrnému vyčerpání zdrojů, destrukci životního prostředí a masové migraci. Jackson navrhuje tříbodový program, který obsahuje :

- společenskou kampaň na téma limitů ekonomického růstu,
- tlaky na výrobce a kapitál, aby byl zisk distribuován nejen podle úzkých finančních hledisek, ale též podle sociálních a environmentálních přínosů,
- proměnu sociální logiky vládních politik, které v současnosti nastavují podmínky rozvoje tak, že ve skutečnosti podporují jen materiální stránky a indikátory. Názor profesora Jacksona je jen ilustrací široké debaty, která panuje ohledně společenské prosperity a ekonomického růstu<sup>65</sup>.

Stojí také za zmínku, že se v nedávné době objevily úvahy a akademické projekty používající termín ne-růst (de-growth), snažící se o modelování takové ekonomické koncepce, jež bude pro ekonomickou realitu využívat jiné, ne-růstové argumentace<sup>66</sup>.

Otázky ekonomického růstu jsou v mé disertační práci zmíněny proto, že sociální ekonomika svoji prosperitu nedefinuje jen v termínech ekonomického zisku, ale zdůrazňuje svoje úzké propojení s indikátory sociálními a environmentálními, u nichž posuzování růstu je buď problematické nebo zcela nemožné. Tato skutečnost byla ostatně potvrzena právě při aplikaci metodiky SROI pro měření dopadů podnikání, o níž bude pojednávat empirická studie, jež je součástí disertační práce.

---

<sup>65</sup> Více k debatě o indikátorech blahobytu na <http://www.grossnationalhappiness.com/>

<sup>66</sup> V ČR například některé práce studentů Katedry environmentálních studií na FSS MU v Brně nebo shrnující články o zahraničních autorech v časopise Sedmá generace ([www.sedmagenerace.cz](http://www.sedmagenerace.cz))

*Za druhé*, alternativní ekonomie kritizuje koncept racionálně jednajícího člověka. Koncept předpokládá u lidí ekonomickou racionalitu spočívající v maximalizaci užitku individua. Je opěrným bodem ekonomických teorií<sup>67</sup>, případně i argumentem pro nezasahování do tržního ekonomického systému, je používán při výpočtech ekonomických kalkulací a tvorbě ekonomických strategií.

Koncept homo oeconomicus však odpovídá ekonomickému smýšlení o člověku, představuje soubor tvrzení o chování člověka a jeho motivacích. Homo oeconomicus je především člověkem racionálním, který svého rozumu (instrumentální funkce) využívá k maximalizaci svého užitku, jenž se stává pro něho smyslem veškeré činnosti. Na rovině vztahové se člověk nevzdaluje od motivace, které je podrobena všechna činnost, a vztahy jsou chápány vždy jako prostředek ke zvyšování užitku a dosahování cílů.

Z pozice kritiky je terčem celkové pojetí člověka, jenž je značně redukcionalistické, bez otázek širší smysluplnosti kladených životních cílů a je prosté etického rozměru (Rogožan, 2011).

Zásadní výtkou ze strany sociální ekonomiky je, že lidské jednání, cíle i očekávání nelze redukovat na podobu, o níž se zmiňují tržní ekonomické teorie, nýbrž jsou ovlivňovány společenskými normami, institucemi, které zdůrazňují i nad-osobní nebo mimo-osobní užitky. Lidé tak jsou schopni do svých motivací jednání začleňovat a chránit společné hodnoty. Naopak, člověk jednající pouze jako homo economicus je v dílech společensko-vědních autorů často karikován, popř. pojmán mezi psychology jako nevyvážená osobnost a deprivant (Koukolík, 2007).

Zcela zvláštní kapitolu sehrávají nejrůznější ne-racionální aktivity, které počítají se silnou emoční vazbou lidí k místu, kde žijí a se kterým spojují svoji identitu a duševní harmonii<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Srov. například myšlenky rakouského ekonoma Ludwiga von Miesese, in Parkánová (2011, s.46)

<sup>68</sup> Tento motiv se opakuje například v pracích Václava Cílka, podávaných popularizačním způsobem a nacházejících proto širokou čtenářskou obec

*Za třetí, téma dálkového obchodování je oblastí masivní, především environmentální kritiky, jejíž parafrázování by přesáhlo možnosti kapacity této práce. Téma je úzce spojeno se vztahem de-lokalizovaných vlastníků a akcionářů nadnárodních obchodních firem na straně jedné a lokálních (komunitních) dopadů jejich činností na straně druhé. O problematice jsem pojednávala v kapitole 2.4.*

*Sociální ekonomika tedy může splňovat roli stavebního kamene alternativ k maistreamovému pojetí ekonomie, protože se snaží o internalizaci prvků, které běžná ekonomika vytěsňuje jako tzv. externality. Důležitost vztahu k místu je ztělesněna například ve zvláštním typu sociálního podniku ve Velké Británii, the Community Interest Company nebo v široké plejádě malých místních podniků, které pro svoji citlivost vůči různým lokálním okolnostem života lze nazývat jako eko-sociální podniky (Parkánová, 2011).*

### **3.3.3 Potenciál sociální ekonomiky jako regulátora společenských procesů**

Neoliberální pojetí pokládá ekonomiku za rozhodující sílu v regulaci lidského chování. Následující text vezme v potaz i další regulátory společnosti a bude se v tomto kontextu zabývat sociální ekonomikou.

Účelem není vysvětlit veškeré interakce ve společnosti, ale zmínit se o hlavních regulátorech společnosti i poli jejich působnosti. Hlavní regulátory společnosti se v průběhu dějin mění - zatímco vliv některých v průběhu historického vývoje lidstva klesá (církev), vliv jiných roste (trh). Některé instituce (rodina) se těší dlouhodobě relativně vysoké úctě a vlivu ve společnosti. Hlavními regulátory moderní společnosti jsou trh, stát a občanský sektor (Potůček, 1998). To jsou hlavní sektory společnosti, které mají potenciál ovlivňovat chování jednotlivce i celé společnosti. Mezi trhem (ekonomikou), státem (politikou) a občanskou společností existují interakce různé intenzity.

Otázky týkající se podoby společnosti vyvstaly s novou naléhavostí po pádu komunistického režimu či vstupu České republiky do Evropské unie. Práce Potůčka, Večerníka, Kellera i dalších jsou důkazem aktuálnosti této

diskuse, která přesahuje hranice národních států. Podle Potůčka (1997) může být otázka podoby společnosti viděna jako diskuze o nastavení hlavních regulátorů společenského života, které zásadním způsobem ovlivňují motivaci a chování lidí i institucí a vytvářejí předpoklady k tomu, aby se společnost ubírala určitým směrem. Otázka formování společenského řádu je diskusí o rolích jednotlivých institucí, o společenských systémech a jejich vzájemném působení. Ve společnosti jde o fungování jejích jednotlivých složek a jejích podsystémů. Vycházíme z úvahy, že existuje společenská atmosféra (socio-kulturní prostředí a společně vyznávané hodnoty), která má vliv na podobu podsystémů – společenských institucí. Potůček (1997) se v tomto ohledu vyjadřuje, že etika a sociální filozofie určuje orientaci lidí a formuje kulturně hodnotový systém společnosti.

Je otázkou, zda je tento etický aspekt považován jen za jeden z regulátorů společnosti, anebo jej chápeme jako nezbytný předpoklad k fungování ostatních regulátorů, tedy spíše jako podobu prostředí, ve kterém jednotlivé regulátory získávají specifickou podobu. Stejný přístup uplatňuje Rich (1994), když se snaží nalézt smysl hospodářské aktivity a jejího významu pro člověka. Předpokladem hospodářského rozvoje západního typu je i jistá míra sociálního bohatství: jako nutné se jeví investice do systému zdravotní péče, vzdělání i sociálního zabezpečení. Systém tržního hospodářství se proto v mnoha případech ukázal jako nekompatibilní se socio-kulturními reáliemi rozvojových zemí, kde absentují široce dostupné veřejné služby.

*V rámci těchto regulátorů existuje odlišná perspektiva pohledu na člověka.*

Člověk, viděný optikou trhu, vyhledává pro sebe užitek a současně se vyhýbá strasti. Cílem je alokace statků a služeb k osobnímu užitku, či jinak řečeno k osobnímu dobru. Z pohledu státu je cílem jednání veřejný zájem neboli společné dobro.

V rámci občanského sektoru se předpokládá, že člověk je společenský tvor, který potřebuje a vyhledává přítomnost ostatních pro ni samotnou a je schopen a připraven se s druhými lidmi domluvit a spolupracovat s nimi (Potůček, 1997).

V rámci sociologického pohledu je člověk viděn jako individuum, které je součástí menší či větší skupiny a jeho jednání je ovlivněno institucionálními pravidly. Sounáležitost se skupinou je jeho důležitým definičním znakem.

Člověk ekonomický, člověk sociální a člověk politický se od sebe liší. Potůček (1997) apeluje na potřebu představit při prosazování společenských teorií nebo politik vnímané pojetí člověka a vymezení jeho postavení ve světě. Diskuse o výhodách toho či onoho politického opatření totiž vycházejí z určité představy o člověku, o jeho motivech a dalších faktorech, které ovlivňují jeho chování v síti sociálních vztahů. Podobně argumentuje i Reich (2003), když hovoří o nutnosti klást si různé perspektivy člověka při politických rozhodování.

Z rozdílného pohledu na člověka vycházejí i další odlišnosti hlavních společenských institucí.

Všechny tři regulátory implikují vlastní způsoby adaptace - aktéři společenských interakcí se podle mínění Morawského (2005) přizpůsobují třemi způsoby:

- prostřednictvím trhu, automaticky a spontánně na základě cenových signálů,
- prostřednictvím hierarchie, kooperálně, intencionálně (skrze byrokratickou organizaci veřejného sektoru),
- hybridně, kombinovaným způsobem (mj. vytvářením vztahů důvěry).

Všechny tři způsoby adaptace jsou přítomny a vzájemně se kombinují a doplňují a dochází k většímu zapojení několika aktérů na společných projektech.

Obdobně jako způsoby adaptability odlišuje Polanyi (in Rogožan, 2011) také tři formy či mechanismy interakce. Jde o mechanismus:

- vzájemnosti, který podporuje integraci lidí, jen výjimečně slouží k dosahování zisku a je pro něj charakteristické symetrické postavení účastníků,

- redistribuce, spočívá v přerozdělení statků a služeb z jednoho centra (například vládou), často se s tímto mechanismem setkáváme při analýze sociálního státu,
- tržní směny, kde je hlavním motivem dosahování zisků (Polanyi in Morawski, 2006).

Mechanismy interakcí jsou více či méně charakteristické pro různé skupiny aktérů.

Vzájemnost probíhá více mezi příbuznými, přáteli a blízkou komunitou; redistributivní vztahy probíhají především v režii státního aparátu; tržní směna je charakteristická pro vztahy obchodní povahy. Odlišné typy racionality však nejsou překážkou vytváření blahobytu (sumy dober) ve společnosti. Společnost vytváří vztahy solidarity, prostor pro vyjádření pocitu sounáležitosti, ekonomika se stará o zajištění dostatku statků a služeb a politika zajišťuje ochranu obyvatelstva – veřejný zájem.

Je otázkou, nakolik převaha tržních interakcí tak, jak je v současnosti zaznamenávána, může negativně ovlivnit celkový systém regulací, na nichž je chod společnosti postaven.

Pro sociology je ekonomika jen částí společnosti a formou společenského jednání, zatímco ekonomové se domnívají, že společnost je něčím ‚daným‘, a proto o společenském řádu uvažují jako odvozeném od hospodářství (trhu). Demokracii nezřídka redukují na tržní demokracii, v níž není zapotřebí aktivní účasti obyvatel v řídicích procesech. Pojetí, které kombinuje různé pozice, je takové, které vidí trh (ekonomiku) jako integrálně provázaný se společností, s její kulturou, etikou, s byrokratickým aparátem (státem) a občanskou společností.

Těmito myšlenkami se vracím k jádru vlastní argumentace a tím je potenciál sociální ekonomiky v oblasti regulace společnosti.

Výše uvedené napovídá, že právě principy sociální ekonomiky představují kombinaci různých regulátorů, s výjimkou regulátoru státní - byrokratické struktury, a nevyznačují se extrémním zdůrazňováním a preferencí žádného nich, nýbrž opakovaně apelují na jejich vzájemnou souhru.



Limitem sociální ekonomiky v této oblasti je její malá schopnost přímo ovlivňovat systémové fungování ekonomického a politického systému na národní a nadnárodní úrovni. Především nemůže řešit systémové důsledky změn povahy nadnárodních trhů práce a kapitálu. K jejich řešení je nutné zvolit systémovou strategii nebo kombinaci přístupů, přesahující sociální podnikání. Sociální ekonomika nedokáže plnohodnotně suplovat a nahrazovat funkce veřejného sektoru (státu). Dokonce se domnívám, že bez veřejné podpory nelze koncept sociální ekonomiky ani úspěšně a energicky rozvíjet. Tímto uplatňuji svůj opatrně skeptický pohled na některé alternativní směry místního rozvoje, které vidí možnost rozvoje víceméně autonomních lokálních ekonomik bez ohledu na funkčnost státního aparátu.

### **3.4 Závěr kapitoly**

Snažila jsem se doložit, že sociální ekonomika má některé nezpochybnitelné přínosy a potenciál přispívat ke kvalitě života v lokalitách. Její přínosy a potenciál mají charakter ekonomický, sociální, politicko-kulturní, environmentální, a vnášejí do praxe podnikání prvky, které citlivě spojují ekonomickou činnost s ostatními aspekty individuálního, rodinného života a společnosti jako celku. Navíc, sociální podnikání má zdůrazňováním tématu udržitelnosti a šetrnosti z jistého pohledu blíže ke globálním problémům, než pro-růstově a ziskově orientovaná ekonomika hlavního proudu. Je však také patrné, že oficiální vládní instituce a etablované organizace jako jsou ministerstva, evropská komise, OECD apod. vidí potenciál sociální ekonomiky hlavně v zaměstnávání lidí s postižením a sociálně vyloučených, popřípadě jako rezervoár pro malé a střední podnikání oživující regionální ekonomiky. Zatím však v sociální ekonomice nespátřují zajímavý nástroj k uplatnění alternativ a regulátora společenských procesů. I proto, že práce oficiálních institucí je zatím zcela v souladu s mainstreamovým pojetím jak ekonomiky, tak i politiky.

V rámci Evropské komise se tématem sociálního podnikání zabývá DG Employment a DG Enterprise. Je však ponecháno na rozhodnutí jednotlivých členských států, zda a jakým způsobem chtějí sociální podnikání podporovat. Zatímco DG Employment sociální podnikání podporuje aktivně, protože si uvědomuje jeho důležitost pro sociální inkluzi a udržitelnost modelu sociálního státu, pro DG Enterprise je sociální podnikání okrajovou záležitostí.

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 4 OVĚŘENÍ DOPADŮ A POTENCIÁLU SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V MÍSTNÍ KOMUNITĚ

V teoretické části jsem se věnovala otázkám přínosu a potenciálu sociálního podnikání pro život místních komunit. Šlo o přínosy ekonomické, sociální a místní-komunitní, doplněné o možný potenciál i v oblasti občanské politické kultury (participace), rozvoje alternativních forem hospodářského života a o přínos k regulaci společnosti.

Nicméně šíře teoretických úvah přesahuje možnosti jejich empirického ověření v rámci jedné disertační práce. Proto jsem při měření dopadů sociálního podnikání ve vybrané lokalitě musela pragmaticky přistoupit k redukci témat. Z těchto důvodů jsem neověřovala výzkumem celou řadu teoretických konceptů, například otázky místního sociálního kapitálu, solidarity, sociální soudržnosti apod.

Významnou okolností při formulaci cílů empirického šetření byla jeho podmíněnost zadáním projektu TESSEA, v rámci něhož jsem část výzkumu prováděla. Tato okolnost významně ovlivnila volbu metod šetření a jak se v průběhu výzkumu ukázalo, i schopnost odpovědět na položené otázky.

#### 4.1 Formulace výzkumných otázek a stanovení metod uplatněných v empirickém šetření

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo *zmapování přínosů a dopadů* působení sociální firmy Modrý domeček v obci Řevnice.

Otázkami *potenciálu* sociální ekonomiky se v empirickém výzkumu dotýkám okrajově. Otázky směřující k potenciálu byly součástí anketního šetření mezi obyvateli Řevnic a doplňkových rozhovorů s vybranými cílovými

skupinami. Výsledky výzkumného šetření měly poskytnout odpověď na tyto výzkumné otázky:

- Jaký je dopad sociálního podnikání v oblasti ekonomické.
- Jaký je dopad sociálního podnikání v oblasti sociální integrace osob zdravotně znevýhodněných a jejich rodin.
- Jaký je dopad sociálního podnikání na rozvoj místního společenství, komunity.
- Jaký je další potenciál sociálního podnikání v místní komunitě;
- Jakým způsobem lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání.

### **Zvolené metody výzkumu**

Pro empirickou část disertace, terénní šetření v Řevnicích, v sídle sociální firmy Modrý domeček, jsem použila níže uvedenou kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu:

- Speciální metodika Social Return on Investment (SROI).
- Kvalitativní výzkum – dotazování mezi zaměstnanci sociální firmy a jejich rodinami.
- Anketní šetření mezi obyvateli Řevnic.
- Doplňující polostrukturované rozhovory se zákazníky sociální firmy a představiteli některých důležitých organizací (Pečovatelská služba, Úřad práce Středočeského kraje).

Výzkumná otázka	Metoda výzkumu
Jaký je dopad sociálního podnikání v oblasti ekonomické?	Rozhovor s vedením sociální firmy v rámci aplikace SROI . Analýza finančních dokumentů v rámci aplikace metodiky SROI.
Jaký je dopad sociálního podnikání v oblasti sociální integrace osob zdravotně znevýhodněných (a jejich rodin)?	Rozhovory s osobami zdravotně znevýhodněnými a jejich rodinami . Šetření v sociální firmě v rámci aplikace metodiky SROI.
Jaký je dopad sociálního podnikání na rozvoj místního společenství, komunity?	Anketa mezi obyvateli Řevnic. Šetření v sociální firmě v rámci aplikace metodiky SROI .
Jaký je další potenciál sociálního podnikání v místní komunitě?	Anketa mezi obyvateli Řevnic. Rozhovory s vybranými zástupci cílových skupin (senioři, zákazníci sociální firmy, vedení sociální firmy).
Jakým způsobem lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání?	Kritická reflexe procesu testování dopadů sociálního podnikání prostřednictvím metodiky SROI a jinými metodami.

**Tabulka č. 3: Uplatnění metod v jednotlivých výzkumných otázkách empirického šetření**

Empirická část disertační práce probíhala v letech 2010 - 2011, převážně v rámci realizace projektu Tematická síť pro sociální ekonomiku (TESSEA).

Některé dílčí části výzkumu – především anketní šetření a rozhovory s představiteli některých místních organizací - probíhaly formou šetření studentů předmětu Sociální ekonomika na Katedře sociální práce FF UK Praha na jaře 2011.

## 4.2 Kontext výzkumu v rámci projektu TESSEA

Hlavním cílem projektu TESSEA<sup>69</sup> bylo podpořit rozvoj sociálního podnikání v České republice vytvořením modelu infrastruktury sociální ekonomiky v ČR a zvýšením informovanosti o této problematice. Těžiště práce tematické sítě spočívalo v činnosti pěti odborných pracovních skupin<sup>70</sup>.

Na projektu spolupracovali dva mezinárodní partneři: School for Social Entrepreneurs (Velká Británie) a Univerzita Mateja Bela (Banská Bystrica, Slovensko). Projekt byl zahájen 1.6.2009 a ukončen 30.11.2011.

Projekt TESSEA představoval názorovou platformu sdružující podnikatele, nestátní neziskové organizace, zástupce vysokých škol a další instituce. Všechny spojuje společný zájem prosazovat sociální ekonomiku a sociální podnikání v povědomí laické i odborné veřejnosti, podporují rozvoj sociální ekonomiky v České republice a aktivně se zapojují do existujících nadnárodních aktivit. Projekt TESSEA navazoval na činnost Národní tematické sítě pro sociální ekonomiku, která fungovala v rámci programu EQUAL v letech 2004 – 2008 a která zahájila systémové aktivity na podporu sociální ekonomiky v ČR. Programu EQUAL jsem se zúčastnila jako expertka a evaluátorka jednoho z projektů<sup>71</sup>, který posléze inicioval i vznik tematické sítě přetrvávající do současné doby v podobě sítě TESSEA.

Projekt TESSEA dále spolupracuje s ministerstvy, převážně Ministerstvem práce a sociálních věcí, s regionálními úřady a místními zastupiteli, s experty z nejrůznějších oblastí spojených s daným tématem, včetně vysokoškolských pedagogů.

---

<sup>69</sup> TESSEA je zkratka pro Tematickou síť pro sociální ekonomiku, která vznikla v rámci stejnojmenného projektu č. CZ.1.04./5.1.01/12.00021, podpořeného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt byl realizován od června 2009 do listopadu 2011 Novou ekonomikou, o.p.s. Projekt je realizován díky podpoře ESF – Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. V době přípravy této práce sdružovala TESSEA více než 230 členů z řad právnických i fyzických osob

<sup>70</sup> Projektu TESSEA jsem se od jeho přípravy aktivně zúčastnila, stala jsem se vedoucí jedné z pracovních skupin projektu, Měření dopadů sociálního podnikání, podrobněji o úkolech této pracovní skupiny dále v textu

<sup>71</sup> Projekt Nového prostoru, o.s

Těžiště práce TESSEA spočívalo v systematické a koordinované práci pěti pracovních skupin:

- Pracovní skupina pro definice - vedoucí Doc. Ing. PhDr. Marie Dohnalová, CSc., FHS UK Praha
- Pracovní skupina pro komunikaci - vedoucí Mgr. Martina Macurová
- Pracovní skupina pro finance - vedoucí Ing. Marek Jetmar, PhD., VŠE Praha
- Pracovní skupina pro vzdělávání – vedoucí Ing. Karel Rychtář, Svaz česko-moravských výrobních družstev
- Pracovní skupina pro měření dopadů sociálního podnikání – vedoucí PhDr. Jaroslava Šťastná, FF UK Praha a FF Univerzita Pardubice
- Odbornou záštitu sítě TESSEA byl expertní výbor pro oblast sociálního podnikání<sup>72</sup>.

Úkoly pracovní skupiny Měření dopadů sociálního podnikání :

Pracovní skupina „Mapování způsobů měření dopadů sociálního podnikání“ (dále jen PS Měření) byla ustanovena jako integrální součást projektu TESSEA v létě 2009, kdy byly stanoveny hlavní cíle práce pracovní skupiny:

- Zpracování přehledu zahraničních zkušeností o způsobech a metodách měření dopadů sociálního podnikání.
- Zpracování 3-4 příkladů dokumentujících zahraniční zkušenosti z měření dopadů sociálního podnikání a sociální ekonomiky.
- Zpracování přehledu metod měření dopadů sociálního podnikání používaných v zahraničí.
- Zpracování doporučení k využitelnosti metod v ČR (není uvedeno v projektu jako povinný výstup). Cílem doporučení je zpracovat souhrn praktických poznatků a navrhnout možnosti použití metod měření v sociálních podnicích v ČR.

---

<sup>72</sup> Více o činnosti TESSEA, výstupech z jednotlivých pracovních skupin na [www.socialni-ekonomika.cz](http://www.socialni-ekonomika.cz)

- Skupina, spolu s představiteli vybraného sociálního podniku, realizuje pilotní měření dopadů sociálního podnikání (nebo vybraného aspektu). Použitá metoda bude zvolena na základě poznatků, vyplývajících z předcházejících prací skupiny a po dohodě s vybraným sociálním podnikem.
- Skupina navrhne další postup k uplatnění metod měření dopadů sociální ekonomiky v ČR.

Cíle PS Měření, tak i celého projektu TESSEA, explicitně vyjadřovaly snahu po ovlivnění praktické veřejně správní politiky ČR ve smyslu podpory konceptu i praxe sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Je nutné zdůraznit, že při stanovování cílů pracovní skupiny nebyl dostatečně známý rozsah různých přístupů a nástrojů hodnocení sociálního podnikání, které jsou již rozpracovány v zahraničí. Při realizaci projektu TESSEA se proto brzy ukázalo, že není v silách pracovní skupiny všechny tyto metody zhodnotit a testovat. Na podobný úkol by bylo zapotřebí úsilí početné skupiny výzkumníků a několikaleté práce v prostředí fungujících sociálních podniků.

Důležitá pro práci PS Měření byla i ta okolnost, že na rozdíl od zemí EU s rozvinutým sektorem sociálních podniků mělo vedení projektu TESSEA sklony dokazovat přínos sociální ekonomiky na základě kvantifikovaných výsledků. Mnohem méně pak při komunikaci s MPSV a jinými aktéry veřejné správy argumentovalo normativně, tj. poukazováním na soubor hodnot a idejí sociální ekonomiky, které kvantifikovatelné nejsou, natož monetizovatelné. Vedení TESSEA se tak nereflektovaně dostalo na pozici někoho, kdo přijímá trend ekonomizace a monetizace společnosti jako jakési fatum a přirozenost. Ostatně, tomu odpovídal i konečný výběr metodiky SROI pro účely pilotního testování, stanovený v komunikaci mezi vedením projektu TESSEA a MPSV ČR. Metodika SROI, o o níž bude podrobněji pojednáno v kapitole 4.6., vzbuzovala od počátku řadu zásadních metodologických rozpaků mezi členy pracovní skupiny na měření dopadů. Kontroverze se naplno ukázaly při konečném vyhodnocování práce skupiny a stanovování doporučení pro hodnocení sociálního podnikání v ČR, které bylo primárně určeno pro



příslušné odbory MPSV ČR. Předem tím naznačuji, že metodika SROI nebyla pracovní skupinou jednoznačně doporučena a byla vůči ní vznesena řada věcných argumentů.

Během podzimu 2009 začala pracovat PS Měření ve složení, které zohlednilo potřebu shromáždit odborníky z několika oblastí, relevantních pro splnění pracovních cílů. Oborově pestré personální složení zajišťovalo interdisciplinární pluralitu pohledů a přístupů k sociálnímu podnikání, které se samo nabízí jako předmět interdisciplinárního zkoumání. Na základě předchozích zkušeností, kontaktů a doporučení a aktivního vyhledávání, jsem ustavila pracovní skupinu v následující složení:

- PhDr. Jaroslava Šťastná - vedoucí pracovní skupiny. Katedra sociální práce, FF UK Praha a Katedra sociálních věd FF Univerzita Pardubice. Expertíza v oblasti komunitní práce a sociální ekonomiky.
- Ing. Lucie Brančíková - členka skupiny. SČMVD. Projektové zkušenosti se zaváděním sociálního podnikání v rámci výrobních družstev.
- Bc. Zuzana Dudáková - členka skupiny. Ředitelka sociální firmy Modrý domeček v Řevnicích.
- Mgr. Eva Fraňková - členka skupiny. Doktorandka na FSS MU Brno. Zkušenosti ze stáže v regionálním fondu podpory sociálního podnikání ve Velké Británii.
- Ing. Stanislav Kutáček – člen skupiny. Doktorand na MU Brno, sociální podnikatel.
- Mgr. Jan Sládek – člen skupiny. Doktorand FF UK Praha. Konzultant pro oblast výzkumu.
- Ing. Jan Stránský, PhD. – člen skupiny. Katedra účetnictví a podnikového managementu VŠE Praha. Zkušenosti v oblasti evaluace efektivity neziskového sektoru.

Během roku 2010 – 2011 spolupracovaly s pracovní skupinou dvě studentky Katedry sociální práce FF UK Praha. Tereza Vrbová a Andrea

Preclíková zpracovávaly diplomové práce na téma dopady sociálního podnikání na osoby zdravotně znevýhodněné a na jejich rodiny. Studentky prováděly rozhovory (nestrukturované i polostrukturované), jejichž výstupy byly zohledněny v aplikaci metodiky SROI.

### 4.3 Výběr a charakteristika testovaného místa

Město Řevnice se nachází na Berounce a s více než 3 tisíci obyvatel je součástí příměstské části Prahy. S centrem metropole je výhodně propojeno vlakovými spoji. Výběr sociální firmy v Řevnicích byl podpořen vhodnými komunitními charakteristikami místa, které si zachovává, i přes blízkost hlavního města, rysy tradiční obce s charakteristickým urbanistickým plánem, silnou skupinou tzv. starousedlíků, zastoupením místních organizací a institucí: místním úřadem, školou, zdravotnickými službami, ostatními drobnými službami. Mezi komunitní tradice obce patří aktivity organizací a spolků, jenž nabízejí místním obyvatelům možnost spolkových a klubových činností: Sokol, Sbor dobrovolných hasičů, tenisový klub a jiné sportovní aktivity, svaz zahrádkářů, včelařů, myslivců, kynologů. Důležitými jsou kulturní aktivity spojené s budovou tzv. Zámečku, který se stal neformálním kulturním centrem obce a aktivity kongregace věřících místní římsko-katolické farnosti, církve Bratrské a Čsl. Církve Husitské. Zároveň se v Řevnicích uplatňují rysy post-industriální společnosti: ztráta místních pracovních příležitostí, kdy téměř 70% ekonomicky aktivních obyvatel vyjíždí za prací<sup>73</sup>. Podle názoru místních obyvatel dochází během posledních let nové výstavby na katastru města též k sociálně-stratifikované podobě osídlení. Nově příchozí obyvatelé drahých domů se koncentrují v určitých částech města a zdá se, že sociální styky a životní styl starousedlíků a nově příchozích se odvíjí od odlišných kulturních vzorců<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> <http://www.revnice.cz/mesto/zakladni-udaje/>

<sup>74</sup> Tento názor sdílí např. Oldřich Matoušek, Katedra sociální práce FF UK, který bydlí v Řevnicích

Sociální firma Modrý domeček je jedním z příkladů vzniku sociálního podniku v podmínkách České republiky. Vzniká postupně transformací chráněné dílny a sociálně terapeutické dílny pro osoby s převážně mentálním a duševním onemocněním. Je příkladem tzv. integračního sociálního podniku, který se zaměřuje na zaměstnávání osob s těžšími zdravotními obtížemi. Je vhodný pro osoby, které jsou schopny pracovat za náročnějších pracovních podmínek a zvládají rychlejší pracovní tempo než je v chráněných dílnách, ale z důvodu svého znevýhodnění nemohou nebo nechtějí pracovat na otevřeném pracovním trhu. Tyto osoby i v průběhu výkonu pracovní činnosti potřebují dlouhodobou nebo opakovanou pracovní podporu.

Oficiálně byl provoz sociální firmy Modrý domeček zahájen v roce 2007. Její rozjezd byl úzce svázán s činností občanského sdružení Náruč, které od 90. let působí v Dobřichovicích v oblasti práce s duševně nemocnými lidmi. Organizace získala z fondů ESF, MPSV ČR a od privátních dárců prostředky na rekonstrukci domu na řevnickém náměstí, který se stal sídlem sociální firmy. Dalším typickým znakem pro vznik tohoto sociálního podniku, a též typickým pro mnohé sociální podniky v ČR, byla osobnost členky správní rady. V případě Náruč, o.s. MUDr. Hejmové, která se během zahraničního pobytu v Nizozemí seznámila s konceptem sociálního podnikání. Tato zkušenost se pro ni stala výzvou, pro jejíž realizaci získala i několik dalších osob jak v organizaci Náruč, o.s., tak v Řevnicích. V současnosti firma zaměstnává 26 zaměstnanců, z toho 19 osob zdravotně znevýhodněných. V prostorách firmy se nachází kavárna s internetem a dětským koutkem, žehlárna, galerie s prostory pro přednáškovou a jinou klubovou činnost. Firma je organizátorem řady komunitních aktivit pro širokou veřejnost ve městě Řevnice. Její financování je směsí vlastních příjmů z prodeje služeb (zhruba 1/4 příjmů), z projektů MPSV ČR i jiných projektů, sponzorských darů a nárokových i nenárokových dotací běžných v oblasti práce s osobami zdravotně znevýhodněnými.

Předesílám, že výběr této organizace pro pilotní měření metodou SROI a dalšími technikami šetření se ukázal při samotné analýze ambivalentní: vzhledem k zaměstnancům – osobám zdravotně znevýhodněným – nemohly

být zcela jednoznačně vyčísleny benefity v oblasti ekonomické, protože tyto osoby ani v případě zaměstnání v sociální firmě neztrácejí nárok na finanční podporu ze strany státu. Dále platí, že zdravotně znevýhodněné osoby vyžadují v pracovním procesu odbornou asistenci, takže sociální firmy jsou zatíženy o další mzdové náklady.

Předností výběru je fakt, že právě tento model sociálního podniku je do značné míry charakteristický pro současnou situaci rozvoje sociální ekonomiky v ČR a může proto být použit i pro řadu dalších velice podobných sociálních podniků.

#### **4.4 Měření dopadů sociálních intervencí – historický exkurz**

Součástí přípravy na empirické šetření v lokalitě bylo studium zahraničních materiálů věnovaných této problematice.

Několik dekad existence sociálních podniků ve starých zemích EU sebou přineslo i otázky o způsobu vyhodnocování efektivity a dopadů působení tohoto typu podniků. Především v posledních třiceti letech jsou neziskové organizace vystaveny zvýšeným požadavkům na měření dopadů svých projektů nebo jiných forem sociálních intervencí. Výsledkem pak prokazují svoji legitimitu, efektivnost, úspěšnost a argumentují jím při žádostech o další financování aktivit z veřejných i soukromých zdrojů. Současný trend kvantifikace sociálních i jiných dopadů je v neziskovém sektoru vnímán jako další tlak, který vyplývá z rostoucí byrokratizace, uplatňování tržních mechanismů a z poukazů na domnělou objektivitu a univerzálnost kvantitativních měření (Salamon, 2003).

Obecně však lze říci, že měření v neziskovém sektoru není zcela nové. Například neziskové organizace ve Velké Británii zahájily hodnocení své činnosti již na přelomu 19. a 20. století. Historické analýzy dokládají, že se nejednalo o nahodilé pokusy, ale šlo o důsledek vývoje spojeného s rozvojem sociálního státu, o propojení vládní politiky s rostoucí rolí dobrovolnického sektoru, a také o posun vnímání role a forem dárcovství. Již na počátku 20. století začaly ve Velké Británii vznikat skupiny profesionálních organizací

v oblasti sociálních služeb, které prosazovaly nové komplexní metody a též systematizaci v poskytování služeb. Prosazovaly racionalizaci, zaměřenou nejen na jednotlivce a jeho sociální situaci, nýbrž na celé skupiny a komunity v kontextu obecného veřejného zdraví určité geografické lokality. Tento obrat pozornosti k životu sídelních komunit byl provázen užitím kvantitativních výzkumů, které měly za cíl prokázat sociální změny jako důsledky intervencí ze strany nových sociálních neziskových organizací. Cílem pak bylo podporovat místní, komunitně utvářená řešení problémů. Kvantitativní měření se v této době stalo jednou z nejučinnějších strategií moderního neziskového sektoru, neboť výsledky byly srozumitelné, legitimizovaly činnosti neziskových organizací a podporovaly ideu zdravých lokálních společenství (Barman, 2007).

Jak Barman (2007) dokládá ve své historické analýze, od 60. let 20. století postupně narůstala debata ohledně legitimacy neziskového sektoru a hlavně těch organizací, které byly závislé na finančních darech. Stalo se tak i v důsledku dlouhodobého angažmá neziskových organizací v oblasti občanských práv. Politizace některých neziskových organizací a jejich důraz na budování občanské společnosti je odvádělo od tradičního poskytování sociálních služeb. Mezi dárci se proto množila podezření o neefektivním a netransparentním nakládání s poskytnutými prostředky. Pod tímto tlakem se obnovily kvantitativní metody měření efektivity organizací, ale na rozdíl od 30. let se již nezaměřovaly na měření dopadů v sídelních komunitách, ale na finanční efektivitu jednotlivých organizací. V centru zájmu byly otázky administrativních nákladů a jejich poměr k nákladům na realizované služby. Rovněž byla analyzována schopnost fundraisingu jednotlivých organizací, rozvíjeny metody fundraisingu, včetně profesionalizace této oblasti řízení. Organizace přešly na systém publikování svých finančních zpráv<sup>75</sup>.

Nástup konzervativců na konci 70. let znamenal škrty v centrálních vládních rozpočtech. Oblast nabídky služeb byla přenesena do pravomocí

---

<sup>75</sup> Je zajímavé, že teprve až v roce 1988 byly ve Velké Británii schváleny jednotné směrnice pro finanční účetnictví v neziskovém sektoru

regionálních a místních vlád. Místní vlády masivně privatizovaly služby a některé sociální programy zcela zrušily.

Určité změkčení představovala od 80. let myšlenka „třetí cesty“ mezi státem a trhem, která navodila snahu o optimální způsob, jak dosáhnout společenského bohatství (Giddens, 2004). Tato „třetí cesta“ zahrnovala jak otázky efektivity, tak otázky spontaneity a svobody, které jsou základní charakteristikou neziskových organizací. V 80. letech začaly být také rozvíjeny rozličné metody měření efektivity služeb poskytovaných z veřejných dotací. Důraz byl nově kladen na management, docházelo k přímému porovnávání mezi neziskovými a komerčními subjekty.

Nové metody hodnocení a měření byly přitom v drtivé většině převzaty z privátního sektoru. Tyto metody měření byly během 90. let rozšířeny na celý neziskový sektor. Veřejná správa ve Velké Británii i jednotliví dárci vyžadovali aplikaci různých modelů měření efektivity. Veřejná správa se tímto způsobem snažila ovlivnit výkon organizací, aniž by tyto organizace sama řídila. Aby neziskové organizace zvládly tento tlak, začaly být rozvíjeny sítě konzultantů, profesionální kurzy a jiné formy podpory. Od počátku 21. století se otázkami hodnocení a měření efektivity zabývají neziskové organizace jako naprosto klíčovými otázkami, snaží se tím poskytnout důkazy o své efektivitě. Je neodvratné, že proces evaluace a používání různých metod hodnocení se stávají arénou pro prosazování nejrůznějších skupinových a profesních zájmů.

Historický výzkum tak potvrzuje, že evaluace a měření nejsou neutrální technikou zaměřenou na již existující a nezávislou realitu, ale naopak, že způsob měření a hodnocení samo tuto realitu vytváří. Důležitou je přitom otevřená nebo skrytá soutěž o zdroje mezi různými subjekty činnými v oblasti sociálních i jiných veřejně prospěšných služeb. Tím, že prosazují různé typy a přístupy k hodnocení, se různé subjekty snaží lépe prokázat svoji legitimitu a kompetence, a tím i kontrolu nad zdroji.

Klíčovým problémem současné debaty o měření efektivity v neziskovém sektoru zůstává fakt, že narozdíl od komerčních organizací nelze v oblasti neziskového sektoru definovat jasnou a široce sdílenou představu toho, co je úspěch. Ziskový sektor odpovídá na otázku své efektivity jasnou

kategorií měřitelného finančního zisku. Podobná otázka, jak dobrý je neziskový sektor při vytváření veřejného dobra, je mnohem složitější, nepřevoditelná pouze na finanční efektivitu.

Tímto dilematem je zatěžkaná jakákoli snaha o objektivní hodnocení dopadů sociálních intervencí, včetně těch, které jsou spojeny se sociálním podnikáním. Stalo se tak i v případě vytypování vhodné metody pro pilotní hodnocení dopadů sociálního podnikání v sociální firmě Modrý domeček v Řevnicích.

#### **4.5 Výběr metody pro hodnocení dopadů sociálního podnikání**

Výzkum dopadů sociálního podnikání v Řevnicích byl konfrontován s výzvou, jakou představuje nečekaný rozsah různých metod hodnocení a měření, které jsou aplikovatelné v organizacích sociálního podnikání. Po celou dobu projektu pracovní skupina reflektovala probíhající mezinárodní diskuzi, ze které je patrná existence několika základních přístupů k hodnocení sociálně přidané hodnoty, resp. sociálního podnikání. Tyto přístupy zahrnují škálu metod od kvantitativně – monetizačních přes smíšené modely až po čistě kvalitativní přístupy. Reprezentativní materiál New Economics Foundation<sup>76</sup> v přehledu uvádí celkem 22 různých možností.

Tyto metody jsou v přehledu rozděleny na čtyři kategorie podle zaměření hodnocení<sup>77</sup>. Jde o:

- holistické metody - zaměřují se na posouzení a vykazování celkových dopadů sociálních podniků, mezi nimiž jsou např. metody SROI a Social Accounting
- metody měřící výkon a dopad na lokální podmínky ekonomických činností, mezi nimiž je např. metoda lokálního multiplikátoru (LM3) a Eco-mapping
- metody zaměřené na zlepšování kvality a výkonu organizace
- metody zaměřené na strategické řízení

<sup>76</sup> Více o této organizaci na [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)

<sup>77</sup> Viz. [www.proveandimprove.org](http://www.proveandimprove.org)

## Přehled metod měření a vykazování přínosů sociálního podnikání

Metoda	Popis	Možné přínosy
AA1000 Assurance Standard Standard AA1000	Standard pro hodnocení sociálních, environmentálních a ekonomických postupů při tvorbě výkazů, jehož jádrem je zapojení stakeholders (zájmových skupin).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možné využití pro přípravu sociálního účetnictví a výkazů.</li> <li>• Pomáhá uživatelům výkazů při hodnocení společenských dopadů organizace.</li> <li>• Zdůrazňuje zapojení stakeholders (zájmových skupin).</li> </ul>
Cooperative Environmental and Social Performance Indicators (CESPIs) Indikátory společenské výkonnosti družstev	Skupina 10 ukazatelů, které pomáhají družstvům a jiným společnostem určit, jak naplňují zásady družstevnictví.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umožňuje představit zákazníkům některé z výhod družstva.</li> <li>• Standardizovaná a jednoduchost.</li> <li>• Poskytuje základní přehled, že družstvo naplňuje vlastní hodnoty.</li> </ul>
Eco-mapping Eko-mapování	Užitečný nástroj pro analýzu a řízení environmentálního chování v organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umožňuje společnosti zjistit negativní vlivy na prostředí</li> <li>• Systémový a jednoduchý přístup k hodnocení vedoucí ke zlepšení životního prostředí</li> <li>• Bezplatné a snadné užití.</li> </ul>
Global Reporting	Poskytuje celistvý koncepční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezinárodně uznávaná</li> </ul>



Metoda	Popis	Možné přínosy
Initiative (GRI) Framework  Koncepce GRI (Iniciativa globálního výkaznictví)	rámec výkaznictví o dopadech na společenskou, environmentální a ekonomickou výkonnost.	metoda vykazování o udržitelnosti, vhodná zejména pro velké společnosti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Užitečná pro zlepšování srovnatelnosti.</li> <li>• Je kompatibilní s ostatními nástroji např. SA, AA1000.</li> <li>• Je pružná a přizpůsobitelná odlišným odvětvím.</li> </ul>
Local Multiplier 3 (LM3)  Místní multiplikátor 3	Metoda zobrazuje vliv výdajů organizace na místní ekonomiku.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýrazňuje, kde může dojít k zlepšení místní ekonomiky.</li> <li>• Rychle a relativně snadno srovnatelná s ostatními nástroji ekonomického hodnocení.</li> </ul>
Prove It!  Dokažte to!	Měří vliv komunitních nebo jiných projektů na místní obyvatelstvo, vztahy mezi nimi a kvalitu jejich života.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Měří, jak kvalitu života společnosti a jednotlivců ovlivňuje činnost sledované organizace.</li> <li>• Měří a dokumentuje výstupy.</li> <li>• Pomáhá vybudovat důvěru v místní komunitě.</li> </ul>
Social Accounting and Audit	Rámec, který pomáhá objasnit hodnoty a cíle společnosti, vykázat dosažené výsledky ve vazbě na vytčené cíle,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokrývá celou řadu problémů souvisejících s výkonností a dopady.</li> <li>• Stakeholderi vkládají své</li> </ul>

Metoda	Popis	Možné přínosy
Sociální účetnictví a audit	zobrazuje sociální, environmentální a ekonomické dopady a zdůrazňuje závazky stakeholderů	plány a náměty přímo do plánovacích a měřících procesů. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilní nástroj, může být kombinován s dalšími nástroji hodnocení dopadů</li> <li>• Externí ověření zpráv auditorem je dostupné.</li> </ul>
Social Impact Measurement for Local Economies (SIMPLE)  Měření společenských dopadů na místní ekonomiku	Rámcový nástroj, jenž kombinuje vnitřní strategické hodnocení s předpokládanými výstupy. Pomáhá manažerům sociálních podniků zobrazit, kde a jak pozitivně ovlivňují společnost.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamický přístup, který začleňuje měření dopadů a vykazování do organizačních procesů a systémů.</li> <li>• Dostatečně a úplně se přizpůsobující potřebám a okolnostem široké škály sociálních podniků, může být použit ke zlepšení výkonnosti.</li> <li>• Praktický, a přitom založen na pevných teoretických základech.</li> </ul>
Social Return on Investment (SROI)  Společenská návratnost investic	Participativní metoda pro srovnání hodnot sociálních, environmentálních a ekonomických dopadů vytvořených organizací s využitím investice potřebné k vytvoření těchto dopadů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexní metoda pro úplné ohodnocení výstupů společnosti.</li> <li>• Stakeholdeři vkládají své plány a náměty přímo do plánovacích a měřících procesů.</li> <li>• SROI analýzu je možné externě ověřit.</li> </ul>

Metoda	Popis	Možné přínosy
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znázorňuje přehledně obětované příležitosti při hodnocení konkurenčních žádostí o zdroje.</li> </ul>
Volunteering Impact Assessment Toolkit  Nástroje na hodnocení dopadů dobrovolnictví	Sebehodnocení je vhodné pro společnosti, ve kterých pracují dobrovolníci a jež se snaží lépe porozumět dopadům práce dobrovolníků na stakeholdery.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opakované použití pomáhá sledovat trendy (srovnáním výsledků v čase), stejně tak zkoumá úmyslné i neúmyslné dopady dobrovolnické činnosti.</li> <li>• Tvoří je sada hlavních a dodatkových dotazníků.</li> <li>• Umožňuje vyjádřit vnitřní prospěch z práce dobrovolníků a zachytit zpětnou vazbu od uživatelů a klientů.</li> </ul>
Development Trusts Association (DTA) Healthcheck 'Fit for Purpose'  Test Sdružení komunitních nadací (DTA)	Přehled dobrých rad pro komunitní nadace a jiné komunitní sociální podniky umožňující jim vyhodnotit dosažené výsledky v závislosti na jejich definovaných hodnotách	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Může pomoci nově příchozím s budováním sebedůvěry a jejím následným zlepšováním.</li> <li>• Je to páteří větev organizace, která zajišťuje vzájemné jednání s pracovníky DTA.</li> <li>• Navzdory základním požadavkům pomáhá nově vzniklým nebo rozvíjejícím se organizacím v oblastech,</li> </ul>

Metoda	Popis	Možné přínosy
		kterým se chtějí věnovat.
EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management  Model jakosti EFQM	Rámec pro identifikaci silných a slabých stránek, určených pro zlepšení společnosti jako celku nebo jednotlivých částí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváří pojítka mezi tím, co společnost dělá, dosaženými výsledky a způsobem jejich dosažení.</li> <li>• Jednoduchý pro použití v jednotlivých úsecích činnosti společnosti nebo jako celku.</li> <li>• Možno použít pro sebehodnocení nebo jako podpora pro externí ohodnocení.</li> </ul>
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)  Eco-řízení a systém auditu	Koncepce environmentálního řízení, která poskytuje informace potřebné pro publikování environmentálních zpráv a zaměřuje se na řízení vlivů organizace na životní prostředí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široká škála podob, zahrnuje nástroje jako je ISO14001 a eco-mapování.</li> <li>• Logo EMAS pomáhá sdělit veřejnosti závazek organizace věnovat se environmentálním problémům.</li> <li>• Skrz tyto závazky pomáhá společnosti minimalizovat odpad, energie a použití zdrojů, jež vedou ke snížení nákladů.</li> </ul>
Investors in People Standard	Obchodní nástroj, který slouží k zvýšení výkonnosti na	• Metoda pro zlepšení personálního řízení,

Metoda	Popis	Možné přínosy
Standard „Investoři do lidí“	základě zlepšení vztahu se zaměstnanci.	spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a přístupu ke zvyšování kvalifikace a sebezdokonalování. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahrnuje placený i neplacený personál</li> <li>• „Značka“ je známá u zaměstnanců, donorů a zákazníků</li> </ul>
ISO 9000 Series, International Organisation for Standardisation Standardy řady ISO 9000	Systém řízení kvality pro proces výroby, poskytuje standardy a požadavky podle toho, jak je výroba řízena v celé organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobře známá i na mezinárodním poli.</li> <li>• Pomáhá zlepšit vnitřní i vnější komunikaci o způsobu řízení.</li> <li>• Zahrnuje celou škálu oblastí pro zlepšení kvality řízení.</li> </ul>
Practical Quality Assurance System for Small Organisations (PQASSO) Praktický systém řízení kvality pro malé organizace	Celistvý systém managementu je navržen hlavně pro malé a střední společnosti a skupiny dobrovolníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metoda „krok za krokem“ a jednoduchým způsobem rozpoznává, co společnost dělá dobře a v čem by se mohla zlepšit.</li> <li>• Pomáhá určit priority pro zlepšení v budoucnosti.</li> <li>• Usiluje o zlepšení v řadě problémů s kvalitou</li> <li>• Externí udělování značky kvality PQASSO.</li> </ul>
Quality First	Jednoduchý rámec managementu je zaměřen na	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednoduché použití.</li> <li>• Systematické zaměření</li> </ul>

Metoda	Popis	Možné přínosy
Kvalita na prvním místě	velmi malé společnosti (například především na ty které pracují v zásadě s dobrovolníky).	na kvalitu, aniž by organizace musela znát složitější systémy řízení kvality. • Zaměřuje se na kapacitní omezení
The Big Picture Přehled	Koncepce zaměřená na rozpoznání silných a slabých stránek organizace napříč všemi jejími činnostmi nebo i jednotlivě na jeden projekt.	• Vytváří pojítka mezi tím, co společnost dělá, dosaženými výsledky a způsobem jejich dosažení. • Jednoduchý pro použití v jednotlivých úsecích činnosti společnosti nebo jako celku. • Užitečná pro malé organizace
Third Sector Performance Dashboard Přístrojová deska řízení výkonnosti neziskového sektoru	Vnitřní nástroj managementu určený k zlepšení sociálního podnikání.	• Pomáhá organizaci stanovit si sociální, environmentální a finanční cíle a vyhodnocovat výkonnost v průběhu času. • Začlenění do systému je bezproblémové • Jednoduché a bezplatné použití.
Social Enterprise Balanced Scorecard Balanced Scorecard	Nástroj vnitřního řízení a znázornění zaměřený na sociální, environmentální a ekonomické strategie a finanční udržitelnost.	• Užitečný pro řízení strategických změn. • Pomáhá se zaměřit na proces strategického plánování a měření. • Může usnadnit interní i

Metoda	Popis	Možné přínosy
sociálních firem		externí komunikaci při dosahování cílů. • Vytvořen na základě techniky Balanced Scorecard.

**Tabulka č. 4: Přehled metod měření a vykazování přínosů sociálního podnikání.**

**Zdroj:** [http://www.proveandimprove.org/new/tools/documents/Tool\\_comparison\\_chart2.pdf](http://www.proveandimprove.org/new/tools/documents/Tool_comparison_chart2.pdf). Překlad J. Stránský. Upravené autorkou.

Z hlediska práce PS Měření bylo těžké posoudit, které z těchto směrů jsou vhodné pro využití v České republice. Metoda vhodná k testování byla proto konzultována s britským partnerem projektu, a byla též uplatněna na základě očekávání ze strany poskytovatele grantu, MPSV ČR. Cíle pracovní skupiny TESSEA byly modifikovány způsobem, který odpovídal kapacitním a finančním možnostem projektu TESSEA.

Z mnoha metod hodnocení sociální přidané hodnoty jsou v současné době diskutované a uplatňované především Social Return on Investment (SROI) a Social Accounting and Auditing (SAA). Obě metody se částečně překrývají a doplňují. Zdá se<sup>78</sup>, že tyto dvě metody převažují nad ostatními metodami. Pracovní skupina TESSEA vzhledem k zahraničním referencím, zadání MPSV ČR a zkušenostem zahraničního partnera projektu TESSEA zvolila k pilotnímu ověření metodiku SROI. Pro úspěšnou aplikaci zorganizovala Nová ekonomika, o.p.s. dvoudenní seminář s britskou lektorkou v lednu 2010. Také bylo využito expertní znalosti členky pracovní skupiny Evy Fraňkové, která se s metodou SROI aktivně seznámila během svého studijního

<sup>78</sup> Pracovní skupina se nemohla opřít o žádnou reprezentativní analýzu, která by vyhodnocovala rozsah použití metod SROI, SAA popřípadě jiných metod v zemích Evropské unie, a která by zachycovala objektivním způsobem debatu o přednostech či limitech jednotlivých metod. Metoda SROI byla v projektu TESSEA vytypována na základě četné frekvence odkazu na ni při styku se zahraničními organizacemi a po konzultaci s britským partnerem TESSEA. Metody SROI i SAA mají jak své obhájce tak kritiky. Debatu o měření dopadů finančních intervencí v sociální oblasti nelze přitom považovat za odborně neutrální, neboť se v ní odrážejí různé skupinové a lobbystické zájmy (Barman, 2007)

pobytu ve Velké Británii v roce 2009 a prošla kurzem k aplikaci SROI pořádané New Economics Foundation.

Pro výběr metody SROI pro testování v rámci projektu TESSEA hovořily relativně známé pokusy o její uplatňování v některých zemích EU, především ve Velké Británii, a dále také příslib jasných, objektivních a číselně vyjádřených výsledků. Tím se tato metoda odlišuje např. od jiného hodnotícího postupu, kterým je tzv. sociální audit (SAA).

Metodou SAA ani jinými metodami se pracovní skupina nemohla zabývat z kapacitních důvodů.

#### **4.6 Metoda SROI jako základ pro měření ekonomických dopadů sociálního podnikání, základní principy**

Metoda SROI sleduje návratnost investice (darů, dotací, investic), její efekt v organizaci a dopad na cílovou skupinu. Zachycuje nastalé změny – sociální, environmentální a ekonomické – a přiřazuje jim finanční hodnotu. Tam, kde nelze určit přesné finanční hodnoty, přiřazuje tato metoda výstupům přibližné finanční hodnoty (proxies), stanovené na základě proximace odvozené od podobných, již stanovených peněžních hodnot. Výsledkem výpočtu je SROI index. To je číslo, vyjadřující poměr mezi vynaloženými náklady a vypočtenou finanční hodnotou výstupů. Kromě výpočtu zahrnuje metoda SROI také kvalitativní část, popisující příběh změny, způsobený sledovanou investicí, který nelze zachytit kvantitativními metodami ani převést na peníze.

Číselný poměr nákladů a přínosů ovšem není sám o sobě tím nejpodstatnějším výsledkem. „SROI je mnohem více než číslo. Je to příběh změny, na základě kterého lze založit rozhodnutí a který zahrnuje případové studie, kvalitativní, kvantitativní a finanční informace.“<sup>79</sup> Důraz je přitom

---

<sup>79</sup> Citace ze studie „Social Return on Investment (SROI) Analysis of the Greenlink, a partnership project managed by the Central Scotland Forest Trust (CSFT)“ (str. 4) publikované v říjnu 2009 a dostupné na



kladen na pochopení procesu vytváření hodnot, na zmapování tzv. teorie změny, tedy mechanismů, které vedou od realizace určité aktivity k jejím výsledkům.

V tomto procesu mapování dopadů a určování jejich penězi vyjádřené hodnoty hrají významnou úlohu tzv. stakeholders, tedy danou intervencí dotčené osoby. Jejich zahrnutí do procesu hodnocení je jednou ze zásadních charakteristik této metody. SROI měří změny způsobem, který je relevantní vůči lidem a organizacím, kteří jsou těmito změnami ovlivněni nebo k nim sami přispívají.

Můžeme rozlišit v zásadě dva typy analýzy SROI: tzv. evaluativní (evaluative), tedy takovou, která hodnotí již proběhlé události, a tzv. předpovědní (forecast), která modeluje předpokládané dopady v budoucnu. Určitým ideálem je oba přístupy kombinovat, tedy již před zahájením intervence předpokládané dopady zmapovat a po jejím ukončení porovnat předpoklady s realitou, která nastala. V tomto smyslu lze vnímat SROI (stejně jako jiné metody mapování a hodnocení dopadů) také jako účinný nástroj projektového či organizačního managementu.

Metodika SROI se v posledních několika letech rozvíjí zejména ve Velké Británii, nejvýrazněji v rámci dvou organizací: New Economics Foundation<sup>80</sup> a The SROI Network.

V následující kapitole je uveden komentovaný výběr několika jejich publikací, které se tématu přímo týkají.

#### **4.6.1 Rešerše a odkazy na dostupné zdroje informací o metodě SROI<sup>81</sup>**

*A guide to Social Return on Investment* (2009) – nejnovější verze metodiky z dílny New Economics Foundation, velmi přehledně zpracovaný průvodce, vysvětlující základní principy SROI a postup aplikace této metody

---

[www.greenspacescotland.org.uk/upload/File/Greenlink%20SROI%20Final%20report%205%20October%202009.pdf](http://www.greenspacescotland.org.uk/upload/File/Greenlink%20SROI%20Final%20report%205%20October%202009.pdf)

<sup>80</sup> Více na : [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org) a [www.sroi-uk.org](http://www.sroi-uk.org)

<sup>81</sup> Všechny elektronické zdroje v této sekci jsou citovány 20.6.2010

v praxi. Tento dokument se stal základem pro testování této metody v sociální firmě Modrý domeček v Řevnicích<sup>82</sup>.

*Tools for You* (2009) – průvodce více než 20 metodami měření dopadů aktivit v sociální a environmentální oblasti, představuje i metodiku SROI v kontextu ostatních přístupů, umožňuje přehledné porovnání různých metod, jejich výhod i slabin. Nejde do hloubky v oblasti praktické aplikace SROI, spíše vysvětluje obecný postup a logiku hodnocení dopadů pro organizace působící ve “třetím sektoru”<sup>83</sup>.

*A Better Return* (2009) – studie zaměřená na oblast vládních výdajů a možností, jak využít SROI k lepšímu rozhodování o investicích v oblasti veřejných služeb<sup>84</sup>.

*A Better Return: Appendices* (2009) – doplněk k předchozí publikaci, obsahující 12 přehledně zpracovaných případových studií, přehled kontaktů a dalších zdrojů informací<sup>85</sup>. Konkrétní podrobně zpracované případové studie aplikace metody SROI:

*Grounded* (studie dopadů plánovaného rozšíření letiště Heathrow).

*Unlocking Value* (studie dopadů zavedení alternativního systému trestů pro ženské vězenkyně).

*A False Economy* (studie dopadů současné praxe péče o postižené děti).

Tyto a další související publikace jsou zdarma ke stažení na stránkách [www.neweconomics.org/publications/](http://www.neweconomics.org/publications/).

Další případové studie a informace o školení, aktivitách, akreditovaných hodnotitelích, členech sítě SROI atd. jsou k dispozici na stránkách The SROI Network<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> [www.neweconomics.org/publications/guide-social-return-investment](http://www.neweconomics.org/publications/guide-social-return-investment)

<sup>83</sup> [www.neweconomics.org/publications/tools-you](http://www.neweconomics.org/publications/tools-you)

<sup>84</sup> [www.neweconomics.org/publications/better-return](http://www.neweconomics.org/publications/better-return)

<sup>85</sup> [www.neweconomics.org/publications/better-return-appendices](http://www.neweconomics.org/publications/better-return-appendices)

<sup>86</sup> [www.thesroinetwork.org/content/view/107/111/](http://www.thesroinetwork.org/content/view/107/111/),

[www.thesroinetwork.org/component/option.com\\_docman/task.cat\\_view/gid,23/Itemid,38/](http://www.thesroinetwork.org/component/option.com_docman/task.cat_view/gid,23/Itemid,38/)

#### 4.6.2 Shrnutí hlavních kroků analýzy SROI

Hlavní metodické materiály a příručky, týkající se aplikace SROI, shrnují základní kroky a postupy, které je zapotřebí v praxi zohlednit a uplatňovat:

- vymezení kontextu daného případu hodnocení
- přesné vymezení oblasti aktivit a období, která budou předmětem hodnocení
- zmapování stakeholderů – zmapování zainteresovaných skupin, výběr těch důležitých a strategie jejich zapojení do následných kroků (zejména do mapování dopadů a stanovení finanční hodnoty u vybraných indikátorů)
- stanovení všech vynaložených nákladů relevantní záběr hodnocení
- mapování dopadů neboli vytváření tzv. teorie změny – popis procesu, který vedl od dané aktivity k jejím výsledkům, co nejkonkrétnější formulace těchto výsledků
- hledání důkazů, tj. stanovení indikátorů, které mohou ukázat, jestli a do jaké míry změna nastala
- přiřazení finanční hodnoty k jednotlivým výstupům/dopadům – buď existující tržní ceny, nebo tzv. proxy, tj. tržní ceny nejbližšího srovnatelného zboží či služby
- stanovení procentuální hodnoty tzv. deadweight (jaká část dopadů by nastala tak jako tak, i bez naší aktivity), attribution (jaká část dopadů je zásluhou jiných subjektů) a displacement (jaký je podíl dopadů, které nepředstavují reálnou změnu, pouze přenáší dopad do jiné časové, geografické, sociální či jiné oblasti)
- stanovení časového horizontu – délka trvání jednotlivých dopadů a tzv. drop off (jakou měrou se účinek intervence s časem snižuje)
- výpočet SROI indexu, tedy poměru získaných přínosů vůči vynaloženým nákladům

- tzv. sensitivity analysis – vytipování významných položek, které SROI index zásadně ovlivňují, a vypočtení indexu pro „alternativní scénáře“, tj. jiné hodnoty těchto zásadních položek (pokud platí, že nejde o přesné údaje ale více či méně přesné odhady konzultace předběžných výsledků s hlavními stakeholders, popř. provedení auditu provedené analýzy SROI
- shrnutí výsledků, formulace doporučení pro budoucnost, publikace.

## **4.7 Pilotní měření dopadů sociálního podnikání v sociální firmě Modrý domeček (MD) prostřednictvím metodiky SROI**

V této subkapitole budou popsány jednotlivé fáze a kroky aplikace metodiky SROI pro měření dopadů sociálního podnikání v sociální firmě Modrý domeček v Řevnicích.

### **4.7.1 Přípravná fáze měření – focus groups a konzultace**

Aby byly zjištěny základní vstupní informace o okolnostech a dopadech působení MD, byla 20. ledna 2010 uspořádána schůzka, focus group, se skupinou 12 stakeholders v prostorách MD<sup>87</sup>. Výběr a oslovení stakeholders bylo připravováno se značným předstihem tak, aby složení odpovídalo významu a zájmu o aktivity MD v Řevnicích. Příprava i realizace focus group byla vedena podle metodických materiálů SROI, interaktivně a s užitím doporučených technik při práci s focus group<sup>88</sup>. Stakeholders se shodli v zaměření výpočtu SROI na efektivitu využití dotace Úřadu práce StČ kraje za rok 2009. Šlo tedy o evaluativní uplatnění metodiky SROI. Právě tato dotace se ukazuje jako zásadní pro provoz a udržení sociální firmy. Na základě prvního

<sup>87</sup> Seznam stakeholders je součástí zápisu z tohoto setkání, součástí archivu projektu TESSEA

<sup>88</sup> Focus group byla moderována a řízena autorkou této disertační práce

setkání stakeholders vznikl výchozí přehled o dopadech působení MD, který byl zaznamenán v tabulce. Je však patrné, že účastníci focus group nedokázali jasně odlišovat mezi kategorií „výstup“(output) a „dopad“ (impact), i když v teorii jsou definovány. Moderátorka focus group s ohledem na atmosféru a dynamiku diskuse nelpěla na přesném rozlišování dvou kategorií.

**Výstupy a dopady sociálního podnikání v Řevnicích jsou zpracovány v podobě tabulky:**

Oblast	Výstup	Dopad
Ekonomická	Mzdy specif.skupiny OZZ  Mzdy asistentů Provoz SF Existence zákazníků- návštěvníků MD	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vznik dalších pracovních míst</li> <li>•Zvýšení zaměstnanosti v lokalitě</li> <li>•Finanční návratnost příspěvku ÚP (v podobě daní)</li> <li>•Udržitelnost firmy</li> <li>•Zvýšení podnikání v lokalitě</li> <li>•Zvýšení nabídky služeb v lokalitě</li> <li>•Zvýšení dostupnosti služeb v lokalitě</li> <li>•Sekundární dopady na místní podniky (vlak, autobusy, galerie, další místní služby, propagace místa – cestovní ruch).</li> </ul>
Sociální	Obecně: začlenění spec. skupiny do prac. procesu a do společnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vnik nového „společenského centra“, využívání matkami dětí, seniory, školami, podnikateli (business meetings)</li> <li>•Dostupnost internetu v MD</li> <li>•„Nízkoprahové“ centrum pro děti a mládež</li> <li>•„Dětský koutek“</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Osobní rozvoj zaměstnanců</li> <li>•Lepší životní šance spec. skupiny</li> <li>•Přirozená integrace spec skupiny do společnosti</li> <li>•Lepší kvalita zaměstnání zaměstnanců s postižením</li> <li>•Zlepšení kvality života rodin spec. skupiny</li> <li>•Zvýšení sociální citlivosti obyvatel Řevnicka</li> <li>•Kultivace obyvatel Řevnicka</li> <li>•Solidarita – lidé si zvykají na soužití s lidmi s postižením</li> <li>•Lepší spolupráce organizací v místě, synergie jejich působení při přípravě akcí– sociální sítě</li> <li>•Vnik nových přátelství (během akcí a aktivit MD)</li> <li>•Uvolnění v rodinách OZZ (nemusí jim věnovat tolik času, tyto osoby OZZ jsou samostatnější)</li> </ul>
Místní komunitní prostředí		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Příspěvek ke kvalitě života v místě</li> <li>•Méně dojíždění spec. skupiny za prací jinam</li> <li>•Moderní gastronomie, výborná káva</li> <li>•MD – na výborné místě, lidé se zastavují</li> <li>•MD – podpora umělecké činnosti škol, obyvatel (výstavy v kavárně)</li> <li>•MD – galerie, nabídka kultury, vzdělávání atd.</li> <li>•MD – obnovení a rozvoj tradic</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>•MD – vytápěn tepelným vrtem</li> <li>•MD – sociální poradenství na místě i telefonicky</li> </ul>
--	--	---

**Tabulka č. 5: Výstupy a dopady sociálního podnikání v Řevnicích stanovené na základě jednání focus group, tzv. stakeholders Modrého domečku, 20. ledna 2010**

Výstupy získané z focus group byly bezprostředně konzultovány s britskou konzultantkou metodiky SROI, Sheilou Durie, během její návštěvy v ČR na pozvání Fokus Praha, o.s. Konzultace proběhla během odborného semináře pro představitele neziskových organizací a zástupců veřejné správy ve dnech 28. – 29. ledna 2010 v Junově statku, Sedlci. Za PS Měření se konzultace zúčastnilo 5 jejích členů.

Výsledkem několikahodinové konzultace bylo doporučení soustředit se na měření dopadů zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním (dále OZZ). K jejich zaměstnávání přispívá i jmenovaná dotace Úřadu práce Středočeského kraje. Měření dopadů bylo vztaženo ke kalendářnímu roku 2009, resp. investici Úřadu práce Středočeského kraje v tomto roce. Sledovaná investice za rok 2009 byla ve výši 2.268.000 Kč.

Při výběru tohoto záběru měření hrál roli předpoklad, že skupina OZZ by bez možnosti pracovat v sociální firmě byla nezaměstnaná, popř. by vykonávala některé činnosti v rámci tzv. pracovní rehabilitace. Jedním z hlavních stakeholderů se tak stal ÚP StČ kraje, jehož představitelka ing. Stanislava Strnadová se procesu měření aktivně zúčastnila. S touto informací byla připravena a realizována druhá focus group v MD v Řevnicích v 18.6.2010. Výpovědi zúčastněných stakeholders byly zachyceny v zápise v podobě tabulek 6.1. – 6.4. Přepis záznamů z pracovních tabulí provedly: A. Preclíková (studentka KSP FF UK) a Jaroslava Šťastná.

Přepis výstupů z focus group (výstupy byly stanovené zúčastněnými stakeholders). Sociální firma Modrý domeček v Řevnicích, 18.6.2010. Dopady

- tj. služby - zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním se týkají následujících základních oblastí:

- veřejnost- zákazníci, místní komunita
- osoby zdravotně znevýhodněné (OZZ) a jejich rodiny
- pracovní tým MD
- veřejná správa

*Přepisy výstupů ve formě tabulek č. 6.1 – 6.4 jsou obsaženy v Příloze č. A-D*

#### **4.7.2 Příprava dat pro výpočet**

Na úrovni pracovní skupiny došlo k přípravě vstupů pro výpočet SROI .

Šlo především o předběžné vyznačení těch dopadů, které lze zpracovávat prostřednictvím metodiky SROI. Tyto položky jsou označeny šedou barvou.

Nutno podotknout, že šlo o pracovní materiál, který počítal ještě s možnými modifikacemi a zařazením dalších položek, ke kterým bylo možné nalézt finanční hodnoty (proxies).

Následující tabulky č. 7.1. - 7.4. prezentují dopady zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním s barevným vyznačením položek vhodných pro monetizaci.



Dopady zaměstnávání OZZ(přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu). Doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a členy PS
<p>1. velmi rád využívám MD k pracovním schůzkám – inspirativní prostředí</p> <p>2. seznámení dětí s problematikou OZZ - kontakt , kontakt dětí s OZZ zkušenosti s komunikací s OZZ</p> <p>3. osobní vazba veřejnosti se zaměstnanci MD</p> <p>4.větší otevřenost lidí k psychickým nemocem</p> <p>5.poznání, že existují OZZ a jaké mají problémy, zkušenost s komunikací pro nezkušené</p> <p>6. výborné nápady</p>	<p>1.počet schůzek, útrata, zvyšující se návštěvnost</p> <p>2. do MD chodí stále více škol a školek a společně vedeme děti k lepšímu vztahu ke ZP</p> <p>3. počet přátelství</p> <p>4. moje kamarádky otevřeně přiznaly své psychické problémy, 2 z nich následně obdržely psychofarmaka a jedna na mé doporučení trvale navštěvuje psychiatra</p> <p>5.počty návštěv, „normálnost“ vnímání; Přirozené chování zaměstnanců a přirozené chování</p>	<p>1. počet schůzek a počet položek v pokladně počet položek (káva). Pro SROI vhodné.</p> <p>2. evidence návštěv dětí ze školek a škol. Event. dotazování dětí – hypotéza. jejich postoje k handicapovaným lidem se radikálně změnil k lepšímu . Pro SROI – cena za ušetřené</p>	<p>1.3.,5,6, Anketa v kavárně ? (projednat s provozní, zařadit i některé dotazy zajímavější provozního). Účetní dokumentace.</p> <p>2. Statistika návštěv v MD</p> <p>3.,4.,5.,7 Náhodná procházka v Řevnicích (random walk) ??? Nebo dotazník pro obyvatele Řevnic</p> <p>6.,8. Účetní dokumentace</p> <p>Pozn. Výzkum v této oblasti má jen některé přímé vazby na metodu SROI., tj. na možnosti monetizace dopadů. Avšak výzkum je</p>

<p>„Modré kuchyně“  7.výchovné funkce  + humanizující  funkce  8.žehlení (předmět  podnikání MD)  9. optimistické  naladění týmu</p>	<p>hostů.Uvědomění si  „jinakosti“ ze strany  klientů  6. ↑ návštěvnost,  obrat „nápadu“,  množství a obrat  7.proměna  veřejnosti</p>	<p>prostředky  pro  přednášky  preventistů na  školách.  3.4.5.7 nutno  učinit  výzkum  6.,8. Účetní  položky plus  zvýšený  počet  zaměstnan-ců</p>	<p>z hlediska posouzení  dopadů  zaměstnávání OZZ  na komunitu Řevnic  významným zdrojem  informací .</p>
--	--	--	---

**Tabulka č. 7.1: Služby poskytované veřejnosti (zákazníkům, komunitě) s vyznačením položek vhodných pro monetizaci**

Dopady zaměstnávání OZZ (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu). Doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a členy PS
<p>1.důležitost, potřebnost,</p> <p>2.zvýšené sebevědomí OZZ</p> <p>3.zvýšení dovedností OZZ</p> <p>4.větší motivace, navázání nových přátelství,získávání dovedností a informací</p> <p>5.dlouhodobě lze pozorovat, jak se OZZ zlepšují, přizpůsobují nárokům</p> <p>6.přátelství lidí stejného myšlení</p> <p>7.seberealizace, pocit integrace, možnost ovlivňovat pohled zdravých lidí na nás, negativní dopad – někdy</p>	<p>1?</p> <p>2.-přirozené chování hostů MD k OZZ, -přirozené chování zaměstnanců OZZ;</p> <p>3.zvyšování počtu dovedností, -menší množství asistencí;</p> <p>4.zlepšení komunikace,</p> <p>5.jistota OZZ; - OZZ pracují i doma (uplatnění dovedností – druh, počet); příjem nových informací – podnětů; zvýšení dovedností – umí si udělat sami</p> <p>-zvýšení platů OZZ;</p> <p>-zlepšení je evidentní v očích veřejnosti – OZZ se zlepšují v komunikaci s dětmi,</p>	<p>1.-9.Nutno učinit výzkum – zaměřený na OZZ a jejich rodiny</p> <p>9.Zdravotní stav OZZ – hospitalizace, domácí péče, léky. /rozhovory v rodinách, s OZZ a vedením MD/</p> <p>10.-11. Výzkum v rodinách</p>	<p>9.Rozhovory s vybranými OZZ, asistentem MD a klíčovým pracovníkem. Rozhovory pod vedením J.Š. uskuteční studentka SP.</p> <p>Výběr vzorku – co největší diverzita vybraných respondentů. Výběr: záměrný.</p> <p>10.-11. Výzkum v rodinách – 9 rodin</p> <p>Pod vedením J.Š.uskuteční studentka SP .</p> <p>Relevance pro uplatnění SROI v této oblasti bude upřesněna na základě zjištěných údajů z rozhovorů</p>

stres	-OZZ jsou rychlejší		
8.uspokojení z práce	v obsluhování, dělají méně chyb při servírování,		
9.lepší zdraví OZZ	servírování,		
10.rodina – podněty pro výchovu skrze MD, dítě je jiný člověk	bezvadně komunikují		
11. ušetření času rodičů a prarodičů; zkvalitnění jejich života, mohou chodit do práce. Příjem	9. počet fluktuací, počet let v MD		
	10.-11.rodina – dítě OZZ vneslo řád,		
	•ušetření času rodičů a prarodičů;		
	zkvalitnění života,; ušetření času rodičů,		
	• mohou chodit do práce		

**Tabulka č. 7.2: Služby poskytované pro osoby zdravotně znevýhodněné a jejich rodiny s vyznačením položek vhodných pro monetizaci**

Dopady zaměstnávání OZZ (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu) . Doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a členy PS
<p>1. radost z pokroků OZZ</p> <p>2. uspokojení z vlastní práce – vazba mezi OZZ a ne OZZ</p> <p>3. vznik vlastních dluhů vůči vlastní rodině (tj. negativní dopad)</p> <p>4. vzdělávání v jiných oblastech</p> <p>5. vytvoření kvalitního týmu + přístupy</p>	<p>1.-2. stabilizace pracovníků a ↑ počet; radost nefluktujeme, nedá se změřit?, povědomí o nás</p> <p>3. domov: zaměstnávání služeb doma</p> <p>4., 5. evidence</p> <p>vzdělávacích kurzů a měření dopadů</p> <p>vzdělání; zvýšení uplatnitelnosti, evaluace týmu – zvýšení kvalifikace</p>	<p>Statistika a dokumentace</p> <p>personalistky MD</p>	<p>Focus group, 5-6 osob.</p> <p>Lze monetizovat?</p>

**Tabulka č. 7.3: Služby poskytované pro podporu pracovního týmu Modrého domečku s vyznačením položek vhodných pro monetizaci**

Dopady zaměstnávání OZZ (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu) . Doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a členy PS
<p>1. snížení nezaměstnanosti OZZ, čerpání 2. finančních prostředků ve prospěch OZZ, 3. zvýšení zaměstnanosti OZZ, 4. vznik nových pracovních míst a zaměstnavatelů v oblasti práce s OZZ, 5. aktivní zapojení OZZ, 6. cirkulace financí úspora veřejných zdrojů, postupné snižování závislosti na dalších donorech 7. vytvoření i dalších pracovních míst</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ÚP - statistika</li> <li>• rodina – zaměstnání -OZZ</li> <li>• stát nemusí platit příspěvek na péči, soc. dávky</li> <li>• další zdravotně znevýhodnění nastupují</li> </ul>	<p>ÚP – statistika plus účetní document- tace. Informace o dávkách pro OZZ i do MD v dokument aci MD</p>	<p>Návrh postupu a výpočty pod vedením ing. Jakuba Stránského, prioritní oblast pro uplatnění metody SROI</p>

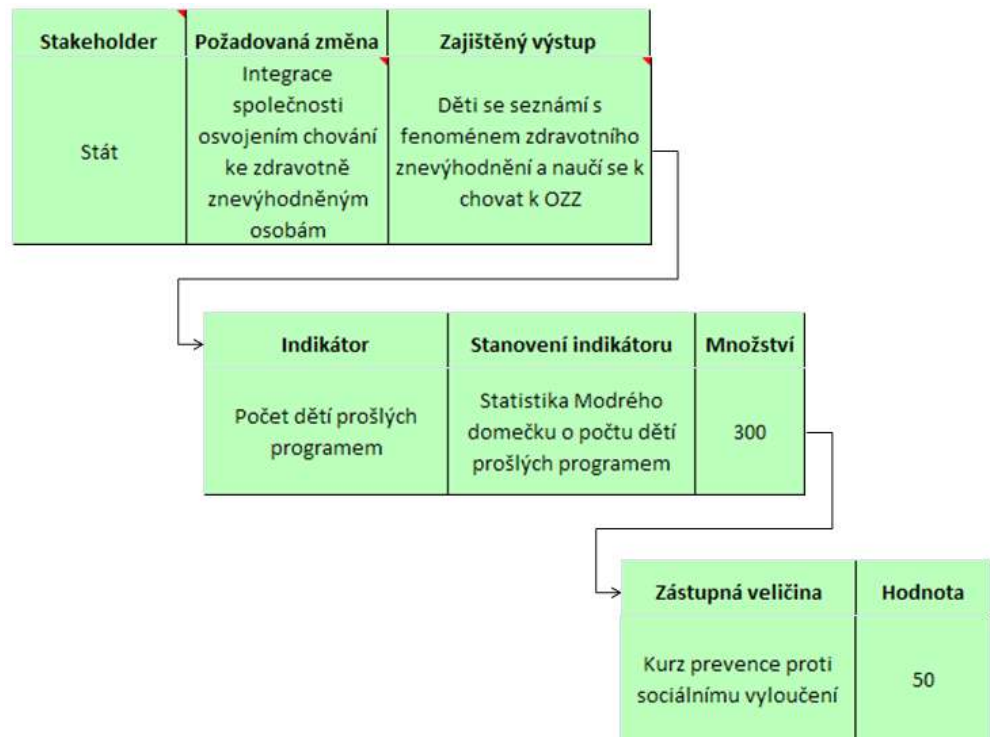
**Tabulka č. 7.4: Služby poskytované pro oblast veřejné správy s vyznačením položek vhodných pro monetizaci**

Tato expertní práce ukázala, že metodika SROI redukuje sledovanou sociální realitu na kvantifikovatelnou a monetizovatelnou část. Na základě zkušeností z práce s cílovou skupinou OZZ i komunitou se již dopředu dalo počítat s neplnohodnotnou výpovědí o rozsahu a charakteru dopadů sociálního podnikání.

#### **4.7.3 Ukázka postupu monetizace, problematika zástupných veličin (proxies) a výsledek analýzy prostřednictvím SROI**

Nejsilnějším prvkem metody SROI, kvůli němuž má smysl mluvit o samostatné metodě, je ekonomické porovnávání investovaných zdrojů a kvantifikovatelných dopadů činností sledovaného sociálního podniku, a to ve výrazně širším rámci, než který standardně zachycuje účetnictví. Oproti metodě Return On Investment, která je založená na účetních datech, musí nutně SROI převádět na peněžní bázi dopady reprezentované písmenem S, tj. sociální změny, které jsou penězi oceňovány jen velmi zřídka. Proces monetizace sociálních dopadů zahrnuje tyto kroky:

- určení dopadu, jinými slovy definice sociální změny,
- nalezení kvantifikovatelného indikátoru, kterým lze tuto změnu měřit,
- změření počtu jednotek sledovaného indikátoru dané změny,
- nalezení peněžní hodnoty pro každou jednotku indikátoru, a pokud taková neexistuje, navržení vhodné zástupné veličiny (proxy), tj. obchodovatelného ekvivalentu nebo výzkumem podložené hodnoty daného dopadu, a nakonec
- vynásobení počtu jednotek indikátoru jednotkovou hodnotou.



**Graf č. 3: Ukázka procesu monetizace položky zjišťované v sociální firmě Modrý domeček<sup>89</sup>**

Po procesu monetizace je nutné získané hodnoty v několika krocích korigovat, aby nedošlo k vykazování přemrštěných, irelevantních či jinak nevhodných údajů. Jednotlivé kroky korekcí jsou součástí testované metodiky SROI, a sice:

- stanovení mrtvé váhy, čili procentního podílu z vykázaného dopadu, který by nastal i bez existence sociálního podniku, dále
- stanovení míry přivlastnění dopadu, čili procentního podílu hodnoty, kterou lze uznat za výsledek činnosti právě sledovaného sociálního podniku (o stejné dopady se mohly zasloužit jiné instituce či osoby), a nakonec

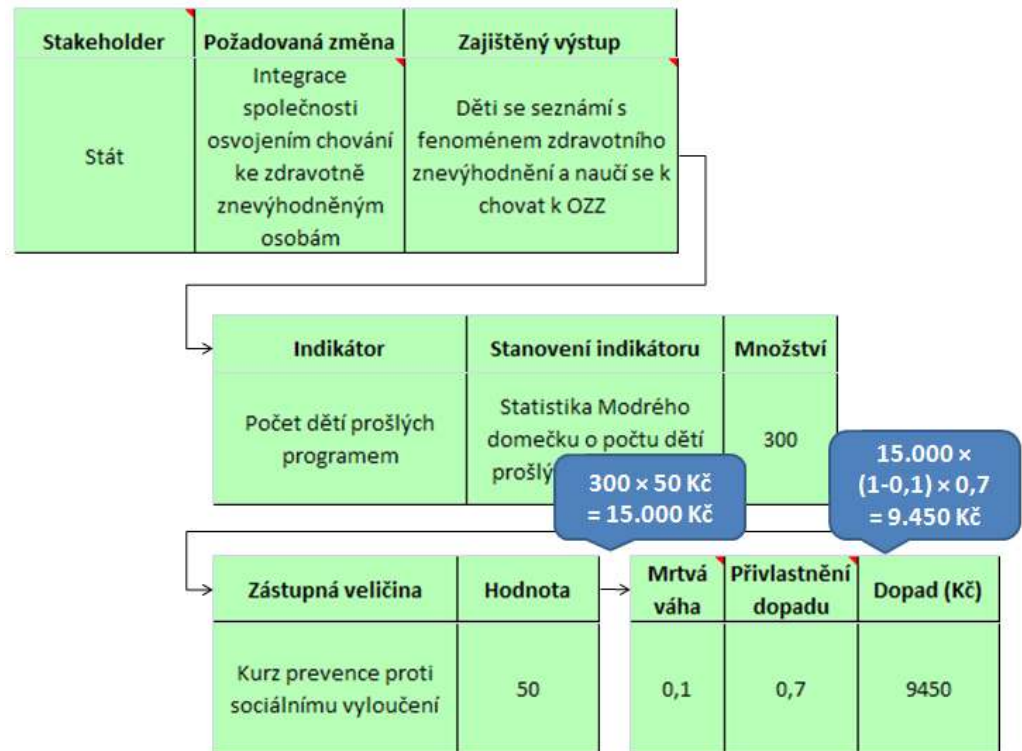
<sup>89</sup> Stakeholder Stát je v případě měření v Modrém domečku reprezentovaný dotací Úřadu práce StČ kraje



- pronásobení obou procentních měr, tj. mrtvé váhy i přivlastnění dopadu, s monetizovanými dopady, čili získání výsledné uznatelné a vykazatelné hodnoty dopadu činnosti sociálního podniku.

Získané hodnoty dopadů jsou nakonec sečteny za všechny činnosti sociálního podniku, které v analýze sledujeme. Výsledný součet dopadů je dělen součtem monetizovaných „obětí“, vykazovaných zde jako investice.

Uvedený postup ilustruje následující graf č.4. Z pohledu státu – Úřadu práce, přináší Modrý domeček sociální změnu v oblasti společenské integrace zdravotně znevýhodněných osob například tím, že se děti školního věku setkávají se znevýhodněnými, učí se s nimi komunikovat a získávají pozitivní zkušenost, že znevýhodněné osoby mohou pracovat a zapojit se do běžného fungování místní komunity. Pro zajištění tohoto dopadu vytváří Modrý domeček speciální program pro tyto děti a eviduje počet zúčastněných (300 za rok). Protože za tento program ani školy ani děti neplatí, bylo nutné nalézt srovnávací veličinu – tou je cena kurzu prevence sociálního vyloučení, kterou by uhradila škola, kdyby tento kurz poskytla jiná instituce, a to 50 Kč na žáka. Dále následují korekce: jedna desetina žáků by tak jako tak získala obdobnou zkušenost, i kdyby Modrý domeček neexistoval, a sedmdesát procent hodnoty dopadu bylo přisouzeno Modrému domečku jako ovlivnitelný efekt. V obou případech jde o míry, které představují relativně těsný vliv Modrého domečku na daný dopad, protože se jedná o cílený program v oblasti, kde není mnoho dalších variant. Výsledná uznatelná hodnota dopadu je tedy  $300 \times 50 \times (1-0,1) \times 0,7 = 9.450$  Kč.



**Graf č. 4: Doplnění ukázky procesu monetizace položky zjišťované v sociální firmě Modrý domeček**

Proces sběru dat, výpočtů a konkrétní výstupy z výpočtů SROI probíhaly zhruba rok, od září 2010 do září 2011. Tato doba byla dána tím, že souběžně s analýzou dat z účetnictví probíhal i výzkum studentek Katedry sociální práce FF UK Praha mezi zaměstnanci – OZZ ve firmě Modrý domeček a v jejich rodinách. Jen některé údaje z jejich výzkumu byly zakomponovány do výpočtu SROI. Jak bylo anticipováno, řadu podstatných zjištění z kvalitativního výzkumu však nebylo možné ve výpočtech SROI uplatnit právě proto, že jejich podstata je nemonetizovatelná. Blíže o závěrech výzkumů mezi OZZ a jejich rodinami pojednává kapitola 4.8.

*Sledovaný úsek dopadů sociálního podnikání Modrého domečku v Řevnicích je dokumentován v příloze F.*

#### **4.7.4 Výsledek měření dopadů metodikou SROI**

Sledovaná investice ÚP StČ kraje za rok 2009 ve výši 2.268.000 Kč byla podle výpočtu zhodnocena ve formě sledovaných dopadů na celkem 3.253.204 Kč, tedy na 143%. Výsledná hodnota Indexu SROI činí 1.43. Tento výsledek lze považovat i za odpověď na výzkumnou otázku č. 1. tj. na otázku ekonomických dopadů činnosti MD vztažených k investici Úřadu práce Středočeského kraje v roce 2009. Jde o monetizovanou část dopadů podnikání, zahrnující účetní i neúčetní položky sociální firmy. Nicméně při prezentaci této veličiny je nutné brát v úvahu kritickou diskusi doprovázející aplikaci metodiky SROI. Diskuse ukazuje na její slabá místa a činí tak vypočtený výsledek relativizovatelným.

#### **4.7.5 Shrnutí zkušeností z testování metodiky SROI**

Pilotní ověřování metodiky SROI ukázalo na několik oblastí, které jsou důležité pro reflexi způsobů hodnocení sociálních podniků v ČR. Tyto zkušenosti lze rozdělit na kladné i problematické. Mezi kladné zkušenosti patří především:

- Přehlednost postupu a jasná daná osnova prací, které jsou pro danou metodiku závazné a v zahraniční metodě standardně zpracované.
- Kvantifikace některých veličin, které tak vytvářejí pevnější kostru a prostor pro komparaci údajů.
- Při dobře vedeném procesu aplikace SROI je zachován i kvalitativní rozměr (příběhy jednotlivců, proměna místa, zpracované případové studie široké sociální změny způsobené sledovanou dotací).
- Výstupy z kvalitně provedené SROI jsou dobře komunikovatelné (např. často používané krátké 3-6 stránkové případové studie, při jasném zacílení analýzy a při hodnověrně zvolených proxies lze považovat výsledný index SROI za jeden z ukazatelů úspěšnosti sledované investice / projektu).

- SROI analýza umožňuje zahrnutí dopadů v souladu se všemi třemi pilíři sociálního podnikání (ekonomický, sociální, environmentální).
- Výsledek analýzy je zřejmý (SROI index).
- Výrazné zapojení stakeholderů – jde o demokratický prvek procesu, zvyšuje pochopení a zapojení dotčených skupin do hodnocení.
- Metodika SROI umožňuje komplexní přístup k problematice hodnocení dopadů na různých úrovních (aktivita, projekt, organizace, strategie atd.).
- Monetizace umožňuje komunikovat výsledky i s představiteli podnikatelského sektoru a s úředníky, kteří požadují prioritně právě vyjádření hodnot v podobě peněz.

Mezi problematkové zkušenosti z měření metodou SROI patří <sup>90</sup>:  
*Problém 1: Hodnotíme metodou SROI to, co chceme zjišťovat – to je dopady podnikání?*

Záleží na tom, kdo hodnocení realizuje a za jakým účelem. V případě metody SROI sledujeme v Evropě poměrně zajímavý vývoj. Tam, kde sociální ekonomika funguje již několik dekad a pole sociálních podniků dosahuje mnoha tisíc subjektů, vystupuje na povrch zájem samotných podniků o srozumitelnou prezentaci hodnot, které vytvářejí. Tyto hodnoty jsou nikoli jen tržní, tedy monetizovatelné, ale též sociální, psychosociální, psychické, etické, kulturní, hodnoty spojené s udržováním a vytvářením životního prostředí. Sociální podniky se snaží zpřístupnit vytvořené hodnoty nejen široké veřejnosti, ale i tržním a administrativním strukturám v jazyce, který je primárně těmito strukturami používán a vyžadován. To je v číslech a penězích. Jak bylo v předchozím textu dokázáno, ztrácí se tak mnoho podstatných údajů sociálního, občanského, kulturního a psychosociálního charakteru. Nabízí se

---

<sup>90</sup> Problémy spojené s aplikací SROI byly předneseny v příspěvku autorky na mezinárodní konferenci Sociálne podnikanie a dobrovolníctvo. Universita Mateja Bela, Banská Bystrica, 26.-27. 5. 2011

otázka, do jaké míry jsou sociální podniky samy strůjcem této ekonomicko-technokratické koncepce a do jaké míry byly do ní vtaženy. Odpověď není jednoduchá. Lze se domnívat, že jde o výsledek dlouhotrvající ekonomizace a monetizace myšlení společnosti, soutěže o finanční zdroje na základě předkládaných ekonomických výsledků. V tomto procesu nacházejí uplatnění další hráči – konzultantské firmy, expertní a další služby, které vytvářejí vlivnou lobbystickou skupinu při prosazování různých metod a postupů hodnocení (Barman, 2007).

*Problém 2: Dilema kvalitativní versus kvantitativní hodnocení .*

Ze známých definic dvou základních metod výzkumu plynou výhody a rizika. V aplikaci metody SROI se ukazuje především redukce zkoumané sociální reality. SROI ve snaze monetizovat sociálně-psychologické, kulturní a etické aspekty naráží na faktickou nemožnost to učinit přímo (neznáme například cenu navázaných přátelství, zbavení se pocitu osamocení, ani cenu zbavení se ostychu z postižených lidí nebo hodnotu účasti místních lidí v poradních strukturách podniku). SROI si proto vypomáhá stanovováním tzv. proxies, tedy hodnot blízkých již známým hodnotám, na které lze převést zkoumaný jev. Metodologicky vzato jde o značně subjektivní postup. Navíc i jeho validita je sporná (ne zcela zjistíme to, co jsme zjistit chtěli, a při uplatnění téhož postupu můžeme v dalším podobném případě dojít k jiným výsledkům).

Lze namítnout, že SROI nezahrnuje jen kvantitativní část výpočtu, nýbrž dobře udělaná analýza SROI též obsahuje příběh změny, kde se uplatní i kvalitativní hodnocení. Nabízí se však otázka, nakolik se psaným příběhem budou zabývat ti, kteří SROI propagují právě kvůli její kvantitativní a monetizované podobě.

*Problém 3: Monetizace jako prvek metodiky.*

Sociální podniky vytvářejí prodejem výrobků a služeb hodnoty tržní. Vytvářejí též významnou skupinu hodnot ne-tržních. Zhruba se dá říci, že ne-tržní hodnoty jsou monetizovatelné jen velice obtížné (jakou cenu má navázané přátelství nebo mizející pocit osamění?). Snaha vyčíslit například cenu přátelství se děje odkazem na cenu služby, kterou by osoba musela platit za

společníka-společnici. Už na první pohled je patrný velice problematický myšlenkový postup, který jednak nevede ani k objektivním veličinám, ale často ani k adekvátnímu chápání významu určitých jevů a hodnot ve společnosti, ba ani v životě jedince.

Kvalitativní výzkum, realizovaný během šetření v Modrém domečku Řevnice mezi zaměstnanci – osobami zdravotně znevýhodněnými a jejich rodinami (Preclíková; Vrbová, 2011) ukázal, že pro tyto zaměstnance a jejich rodiny jsou nejdůležitějším přínosem zaměstnání v sociální firmě právě faktory sociální: navázaná přátelství s jinými lidmi, posílení sebejistoty a psychická úleva členů rodin. Jinými slovy, šlo o jevy, které jde monetizovat velice obtížně. Důležité bylo také zjištění, že ani zaměstnanci, ani jejich rodiny, nevidí největší přínos ve vydělaných penězích. Jejich výše rozhodně nezajišťuje ekonomickou soběstačnost zkoumaných zdravotně postižených osob.

#### *Problém 4: Rizika výsledných čísel*

S kvantifikací nekvantifikovatelné sociální reality a s problematickou monetizací je spojen neodvratný výsledek: problematické výsledné číslo - index SROI.

Hrozí navíc nebezpečí, že sociální podniky budou ve snaze zlepšovat svůj index zařazovat do analýzy jen ty ukazatele, které jsou pro ně příznivé. Nabízejí se konsekventní otázky: bude i pak veřejná správa používat tyto indexy? K čemu? Při rozhodování o udělení finanční podpory? V tomto případě by byla objektivita výpočtu SROI ještě více ohrožena a proces SROI manipulován.

#### *Problém 5: Náročnost metody.*

Pilotní měření SROI v Modrém domečku realizovalo celkem pět osob s vysokoškolskými a vědeckými tituly s asistencí dalších dvou studentek magisterského studia, které prováděly kvalitativní šetření jako součást svých diplomových prací. Postup, který zahrnuje práci se stakeholdery, kvalitativní a kvantitativní šetření, proces monetitace a finální výpočty, je časově i odborně velice náročný. Šlo o několik set pracovních hodin. Nabízí se otázka, kdo bude nést časovou a tedy i finanční zátěž této metody v případě, že by byla

realizována ve více organizacích. Zpětné vazby od vedení Modrého domečku již prokázaly, že realizace SROI je zcela mimo možnosti stávajících sociálních firem v ČR. Do jisté míry jde náročnost snížit existencí proškolených evaluátorů a standardizací postupů, ale i tak by šlo o finančně nákladnou aktivitu.

*Problém 6: Komunikace se státními orgány.*

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR bylo jedním ze subjektů, který se díky financování projektu TESSEA stalo zainteresovanou stranou v otázce měření dopadů sociálního podnikání. Ústy jeho zaměstnance byly v průběhu pilotního měření vyslovovány požadavky na posouzení metody SROI s nepředstíraným zájmem o její využití v ČR.

Členové pracovní skupiny se snažili vyhýbat kategorickým soudům, avšak od samého počátku v komunikaci s MPSV vyjadřovali nutnost veliké opatrnosti při aplikaci jakékoli metody hodnocení sociálního podnikání. O to více, že se MPSV ani po opakované urgenci jasně nevyjádřilo, jaké koncepční cíle evaluací sociálních podniků v ČR sleduje. Pracovní skupina se proto nemůže jednoznačně vyjadřovat k podpoře jedné konkrétní formy hodnocení.

Absurditu situace završila reforma fungování úřadů práce v roce 2011. V pilotním měření byl zainteresovaný Středočeský úřad práce, který ale skončil svoji mnohaletou metodickou činnost v průběhu roku 2011. Pracovnice, zainteresovaná na výsledcích SROI v Řevnicích, byla převedena do jiných struktur, aniž by její metodická pozice byla kýmkoli nahrazena. Konkrétní výsledky měření tak ztratily na straně státu svého adresáta<sup>91</sup>.

#### **4.7.6 Zhodnocení metody SROI – SWOT Analýza**

Za základě zkušeností a reflexe procesu měření metodou SROI byla členy PS zpracována SWOT analýza aplikace metody SROI. Analýza SWOT poskytuje relativně jednoduchý a přehledný způsob k vyjádření silných, slabých stránek analyzované skutečnosti, dále pak příležitostí a ohrožení. Tato analýza je běžnou součástí i pomůckou např. při strategickém plánování

---

<sup>91</sup> Ing. Strnadovou jsem nicméně o výsledcích osobně informovala. Na dotaz, zda by mohly dosažené výsledky někoho jiného zajímat i po reformě úřadů práce, odpověděla, že neví.

projektů, rozvoje organizací atd. Zkratka SWOT je vytvořena s prvních písmen anglických slov Strengths (silné stránky, výhody), Weaknesses (slabé stránky, nevýhody), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení).

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Jasně daná osnova prací</li> <li>•Kvantifikace některých veličin</li> <li>•Zachován i kvalitativní rozměr (příběhy jednotlivců, case studies)</li> <li>•Dobře komunikovatelné (např. často používané krátké 3-6 stránkové case studies)</li> <li>•Zahrnutí dopadů v souladu se všemi třemi pilíři sociálního podnikání (ekonomické, sociální, environmentální)</li> <li>•Výsledek analýzy zřejmý (SROI index)</li> <li>•Výrazné zapojení stakeholderů – zvyšuje pochopení a zapojení dotčených skupin do hodnocení</li> <li>•Možnost komplexního přístupu k problematice hodnocení dopadů na různých úrovních (aktivita, projekt, organizace, komunita atd.)</li> <li>•Monetizace umožňuje komunikovat výsledky i s představiteli podnikatelského sektoru a s úředníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Obtížná měřitelnost většiny sociálních, psychosociálních, environmentálních, etických výstupů a dopadů</li> <li>•Nemožnost objektivní komparace výsledků projektů z různých oblastí</li> <li>•Časově a organizačně náročné</li> <li>•Riziko demotivace některých stakeholders – v takovém případě je metoda neproveditelná</li> <li>•Získání některých dat (zejména statistik) může být nemožné či finančně nákladné</li> <li>•Vyžaduje expertní znalost metodiky</li> <li>•Finančně náročné, zejména pokud není expert uvnitř organizace</li> <li>•Výsledek do velké míry závislý na zvolených proxies, ty mohou být subjektivní a/nebo sporně obhajitelné</li> <li>•Mnoho (někdy velká většina) dat jsou pouhé odhady</li> <li>•Neexistuje databáze proxies pro ČR</li> <li>•V ČR je minimum vyškolených expertů, téměř neexistující příklady dobré praxe, neexistují zpracované hodnoty proxies</li> </ul>



PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rozvoj regionálních databází indikátorů dopadů sociálního podnikání a proxies</li> <li>•Tlak na metodičtější vykazování výsledků v podnicích</li> <li>•Možnost rychle odhalit nefungující projekty</li> <li>•Možnost vytvořit přehlednou databázi závěrečných zpráv, která by mohla sloužit jako podklad pro investory</li> <li>•SROI index může mít opravdu silnou vypovídací hodnotu, pokud je podložen obhajitelným výběrem proxies</li> <li>•SROI lze využít i jako součást managementu projektu či organizace</li> <li>•Umožňuje stanovit standardy kvality a rozvíjet příklady dobré praxe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nereflektované užívání SROI jako jediné či hlavní metody hodnocení</li> <li>•Hodnocení podniků se bude redukovat pouze na SROI index</li> <li>•Nepodaří se dosáhnout širokého pochopení a uznání metody SROI</li> <li>•Vznikne tlak na manipulaci výsledků analýzy</li> <li>•Nepřesná komparace mezi různými projekty</li> <li>•Rezignace na snahu o přesnost a validitu (například výběr vzorku populace, standardizace rozhovorů, konstrukce dotazníků)</li> <li>•Nebudou nastaveny mechanismy, jak zajistit kvalitu provedení hodnocení metodou SROI</li> </ul>

**Tabulka č. 8: SWOT analýza metodiky SROI**

## **4.8 Hodnocení dopadu sociálního podnikání v oblasti sociální integrace zdravotně znevýhodněných osob a jejich rodin**

Výzkum byl realizován jako součást měření dopadů sociálního podnikání sociální firmy Modrý domeček. Zároveň byl samostatnou prací dvou studentek Katedry sociální práce FF UK, které zpracovávaly svoje diplomové práce pod vedením autorky této disertační práce. První z těchto diplomových prací „Sociální ekonomika a její potenciál při začleňování znevýhodněných skupin na trhu práce“ (Preclíková, 2011) byla zaměřena na osoby se zdravotním znevýhodněním, které jsou zaměstnanci MD. Druhou byla diplomová práce „Sociální podnikání a jeho potenciál při začleňování znevýhodněných skupin na trh práce. Dopady zaměstnání osob se zdravotním znevýhodněním v sociální firmě Modrý domeček na jejich rodiny“ (Vrbová, 2011). Výzkumy jsou komplementární, jejich výpovědní hodnota vysoká. Tyto diplomové práce poskytly částečně i podklady pro výpočet SROI, avšak navíc poskytly detailní pohled na situaci OZZ a jejich rodin. Vzhledem k rozsáhlosti obou prací se zaměřím na stručné shrnutí jejich obsahu a výstupů.

### **4.8.1 Dopady zaměstnávání na osoby zdravotně znevýhodněné**

Výchozím rámcem pro stanovení cíle výzkumu byly výstupy, které vyplynuly ze setkání osob zainteresovaných na chodu sociální firmy (stakeholders) Modrý domeček v červnu 2010. Tento výzkum byl zpracován na základě odpovědí, které zazněly na focus group, vztahujících se k zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných a dopadů zaměstnávání v sociální firmě přímo na ně. Výstupy z Focus group, které se týkají dopadů zaměstnání na zaměstnance se zdravotním znevýhodněním byly následující:

- zvýšení pocitu důležitosti a potřebnosti
- zvýšení sebevědomí
- získání pracovního uplatnění
- zvýšení motivace k práci
- získávání dovedností a informací
- zlepšení schopností, přizpůsobení se nárokům

- navázání nových vztahů – vznik nových přátelství
- seberealizace, pocit integrace, možnost ovlivňovat pohled zdravých lidí na OZZ
- uspokojení z práce
- podněty pro výchovu v rodině
- negativní dopad: stres z práce
- Dopady týkající se OZZ a veřejnosti nebo rodiny OZZ:
- dobrá zkušenost kontaktu veřejnosti (komunity) a OZZ
- ušetření času rodičů OZZ

Pro účely výzkumu autorka DP stanovila čtyři okruhy, na které může mít zaměstnání v sociální firmě vliv (Preclíková, 2011, s.55 – 56).

*Kvalifikace, pracovní dovednosti:* Získávají zaměstnanci nové znalosti, schopnosti, dovednosti? Jaké? (Manuální zručnost a pracovní dovednosti, organizace času, schopnost komunikace v týmu a se zákazníky, nové znalosti a zkušenosti, zvýšení kvalifikace, schopnost přizpůsobit se nárokům a adaptovat se na nové prostředí, schopnost se efektivněji učit...)

*Sociální síť:* Jak vypadá sociální síť v souvislosti se zaměstnáním? (Navázání nových vztahů, informovanost, komunikativnost, způsoby trávení volného času, nové zájmy, zkušenosti s veřejností...)

*Psychologické změny:* Jaký je vliv zaměstnání na osobnost, psychiku, zdravotní stav? (Osobnostní rozvoj, sebevědomí a seberealizace, aspirace a plány do budoucna, spokojenost, reakce na stres, zdravotní stav...)

*Materiální situace:* Jak se změnila materiální situace po nástupu do zaměstnání? (Zlepšení finanční situace x ztráta příspěvku na péči, invalidního důchodu, podpory v nezaměstnanosti; hospodaření s penězi, plány do budoucna z hlediska bydlení, soběstačnosti)

Respondenty výzkumu, provedeného na základě dotazování, byli zaměstnanci Modrého domečku se zdravotním znevýhodněním, kteří mají přiznaný stupeň invalidity. V rámci provozu Modrého domečku jsou k dispozici tato pracovní místa:

- Pomocný číšník

- Barista (obsluha za barem)
- Pomocná síla v kuchyni
- Úklidové práce
- Praní a žehlení na zakázku
- Obsluha kopírovacího stroje
- Práce v oblasti PR

Ve spolupráci s pracovníky MD, v souladu s požadavky na ochranu osobních údajů, s ohledem na etiku výzkumu, zachování mlčenlivosti pracovníků v sociálních službách a zachování anonymity respondentů, byli potenciální účastníci průzkumu osloveni pracovníkem Modrého domečku dopisem, kde byl vysvětlen účel výzkumu. Pracovník MD poté vytvořil seznam jmen a telefonických kontaktů těch, kteří byli ochotni se výzkumu účastnit. Poté byli kontaktováni studentkou KSP FF UK (tazatelkou), bylo dohodnuto místo a datum setkání a zjišťována ochota zapojit do výzkumu také rodinného příslušníka za účelem výzkumu v rodinách. Před rozhovory bylo dohodnuto, zda tazatelky mohou použít diktafon na vytvoření zvukového záznamu.

Respondenti byli označeni písmeny A – M v náhodném pořadí. Toto označení je stejné jako označení respondentů – členů příslušné rodiny ve výzkumu o dopadech zaměstnávání OZZ na jejich rodiny. Metodou sběru dat byl kvalitativní rozhovor s osobami zdravotně znevýhodněnými. Výzkumu se nakonec zúčastnilo 13 respondentů. Dále bylo uskutečněno 9 rozhovorů s pracovními asistenty Modrého domečku, kteří doplňovali důležité poznatky o jednotlivých OZZ. Otázky pro OZZ byly rozděleny do čtyř již výše zmíněných tematických celků:

- kvalifikace
- sociální oblast
- psychologická oblast
- materiální (finanční) oblast

Výzkum byl vyhodnocován pomocí rámcové analýzy. Tato metoda spočívá v systematickém zorganizování kvalitativních dat, která jsou následně

redukována a interpretována. Tato metoda stojí na pomezí mezi interpretativními a analytickými postupy (Hendl, 2005).

### **Shrnutí poznatků ze šetření<sup>92</sup>**

#### *1) Oblast kvalifikace*

Na otázky týkající se spokojenosti a přínosu zaměstnání respondenti uváděli v naprosté většině, že jsou velmi spokojeni se zaměstnáním, líbí se jim pracovat v Modrém domečku a oceňují příjemnou atmosféru, tolerantní a ohleduplné kolegy, respekt, uznání a podporu. Zaměstnanci mimo výčet praktických dovedností a konkrétních úkonů své náplně práce uváděli, že získali nebo zdokonalili tyto schopnosti a dovednosti: schopnost systematicky pracovat na nějakém úkolu a dokončit ho, spolupracovat, udržet pozornost, pracovat samostatně a kvalitně, komunikovat s ostatními kolegy a se zákazníky, zorganizovat si práci, stíhat pracovní úkoly, zvládat stres, pracovat pečlivě a poctivě, nevyhýbat se práci, donutit se pracovat, dokončovat započaté věci, vyjadřovat svou vůli, požádat o pomoc či podporu. Většina pracovníků byla spokojena s náplní práce, kterou v době výzkumu měli. Někteří ovšem vyjadřovali přání přejít na jinou práci a to ze dvou důvodů. Několik osob, které pracovaly v rámci rehabilitace na startovních pozicích, kde je cílem získat základní pracovní návyky, například dokončovat práci a pracovat pečlivě, chtěly přejít na složitější práci. To však nebylo v danou chvíli možné právě kvůli jejich nedostačujícím schopnostem. Týkalo se to především pracovníků v úklidu nebo umývačů nádobí. V zásadě ale byly se zaměstnáním v Modrém domečku spokojeni. Další skupinou pak byli lidé, kteří by měli větší potenciál rozvoje, pokud by vykonávali jinou práci nebo jim byly přizpůsobeny pracovní podmínky. Jeden pracovník by potřeboval pracovní prostředí a náplň práce přizpůsobit svému smyslovému postižení, jeden klient by raději místo jednotvárné manuální činnosti vykonával tvůrčí umělecky zaměřenou činnost (což by podle názoru autorky mohlo mít blahodárný vliv na jeho psychický stav) a jeden pracovník by potřeboval přizpůsobit pracovní prostředí tak, aby

---

<sup>92</sup> Toto shrnutí je volnou parafrází textu relevantní části diplomové práce (Preclíková, 2011, s. 58 – 78)

mohl vykonávat i jiné práce kromě jednoduchých manuálních činností i bez schopnosti číst a psát.

U těchto osob tedy potenciál rozvoje jejich pracovních schopností naráží na možnosti firmy. Je otázkou, jak takovou situaci řešit. Nespokojenost s náplní práce způsobuje konflikty a nepřináší pro uživatele služby sociální rehabilitace zamýšlený efekt v takové míře jako u ostatních klientů.

V okolí Řevnic není podobný podnik, kde by mohl být potenciál těchto pracovníků lépe využit a uplatnění na otevřeném trhu práce by bylo pro ně příliš zatěžující nebo nedosažitelné. Je tedy na zvážení rehabilitačního týmu MD, klientů a případně jejich rodičů, zda by pro tyto osoby nebylo vhodnější přejít do jiné služby nebo jiného zaměstnání. Pokud bude Modrý domeček rozšiřovat své služby a ekonomické činnosti, pak by tito lidé mohli najít svou příležitost tam.

Potíže činí v práci klientům stres. Pokud se kavárna zaplní a pracovníci nestíhají práci, většina z nich i pracovních asistentů to vnímá jako velmi stresující situaci, což často negativně ovlivní jejich pracovní výkon.

Pracovníci si navzájem poskytují psychickou oporu, velmi se zde hledí na mezilidské vztahy a je respektována aktuální situace zaměstnanců, například pokud si někdo potřebuje odpočinout.

## 2) *Oblast sociální*

V této části rozhovoru se autorka diplomové práce zaměřovala na kolektiv MD, mezilidské vztahy, rozšíření sociální sítě a trávení volného času. První otázka směřovala obecně na kolektiv a jeho vnímání respondentem. Všichni respondenti oceňovali kolektiv jako velmi obohacující. Zákazníky a veřejnost nikdo z respondentů za problém nebo zátěž nepovažuje, potíže nastává, když je plno. Někteří zaměstnanci mají mezi zákazníky přátele nebo známé a kontakt s lidmi je pro ně to nejdůležitější, co je na zaměstnání baví. Na komunikaci a vzájemných vztazích se projevuje typ znevýhodnění, většinou spolu více komunikují osoby se stejným typem znevýhodnění. Mezi zaměstnanci s mentálním postižením a duševním onemocněním někdy vznikají nedorozumění z důvodu vzájemného nepochopení nebo nečitelnosti. Napjaté

situace přinášelo také vymezení osobních hranic z hlediska dotýkání se navzájem. Zaměstnanci s mentálním postižením velmi často a intenzivně vyjadřují své emoce dotyky, často se objímají, drží se za ruce a podobně. Někteří duševně nemocní tyto projevy snášeli hůře a bylo na asistentech tyto situace řešit. Osoby s duševním onemocněním, jimž navazování mezilidských vztahů, komunikace a chování v kolektivu činilo obtíže, udělaly v průběhu času významný pokrok a na kolektiv v MD se dobře adaptovaly. Všichni respondenti navázali v zaměstnání nové vztahy, nejčastěji získali tři až čtyři nové přátele, většinou z řad kolegů, někteří navázali bližší vztah také se zákazníky. Dva zaměstnanci spolu plánují společnou budoucnost jako manželé.

Někteří zaměstnanci zde našli také nové způsoby trávení volného času, ale určitě ne většina. Změna ve způsobu trávení volného času nastala spíše změnou prostředí a vůbec nástupem do zaměstnání, pokud byli respondenti předtím dlouhodobě nebo trvale doma. Někteří respondenti hojně využívají společenské a kulturní akce v Modrém domečku, ale je to dáno spíš dlouhodobějším zájmem ve společenském vyžití. Všichni klienti velmi rádi navštěvují akce pořádané přímo pro zaměstnance. Někteří respondenti tráví dobrovolně svůj volný čas v Modrém domečku nebo chodí na společenské akce pomáhat, u kmenových zaměstnanců se stává, že jsou v MD dobrovolně – nedobrovolně. Mimo pracovní dobu se podílejí na nějaké společenské akci jako dobrovolníci, ale připadají si tím trochu zatíženi.

Negativním zjištěním výzkumu bylo, že velká část osob s mentálním postižením nebo duševním onemocněním se na veřejnosti setkala s verbálními útoky, posměšky nebo opovržením. Z tohoto pohledu je možné považovat zákazníky Modrého domečku za kultivovanější, protože s negativním chováním zákazníků v MD se naprostá většina zaměstnanců nesešla.

### *3) Oblast psychologická*

V psychologické oblasti výzkumných otázek se autorka diplomové práce věnovala především zjištění motivace k práci a tomu, zda zaměstnanci vnímají práci spíše jako prostředek obživy nebo způsob seberealizace. Autorka se dále ptala na pocity, které zaměstnání v Modrém domečku zaměstnancům

přináší, jejich náhled na změny v životě, které sebou zaměstnání nese a zjišťování budoucích plánů z hlediska práce i soukromého života.

Všichni respondenti výzkumu uvedli, že je práce v Modrém domečku baví a přináší jim radost. Odpovědi byly jednoznačné a velmi rozhodné. Zaměstnání je určitě dobré. Přínosy zaměstnání pro respondenty se dají shrnout do několika oblastí. Jednak práce vyžaduje řád, denní režim, dodržování času, pravidelné vstávání a pravidelnou činnost. Zejména osoby s duševním onemocněním zmiňovaly řád a denní režim jako velmi podstatný pozitivní efekt zaměstnání. V domácím prostředí je pro ně obtížné nějakou strukturu a sebekázeň dodržovat, jsou pasivnější, méně toho stihnou, nudí se. Do zaměstnání se těší a překonávají tím psychické obtíže spjaté s duševní nemocí. Podobně uváděli i ostatní zaměstnanci, že je pro ně důležité mít příležitost jít mezi lidi, nesesedět pasivně doma.

Druhým důležitým přínosem zaměstnání pro respondenty je náplň, seberealizace, pocit potřebnosti, uznání a ocenění od sociálního okolí, vykonávání smysluplné činnosti. Zaměstnání představuje životní náplň, vykonávání něčeho užitečného. „Být jenom v invalidním důchodu je hrozné.“ Radost přináší také sociální kontakt, práce v kolektivu, milí a hodní lidé. Navázané přátelské a kolegiální vztahy obohacují pracovní den. Pracující člověk se začne víc snažit, má více povinností, musí plnit pracovní úkoly a tím získává sebevědomí. Ale někteří respondenti uvedli, že zaměstnání sebou nese také stres, který na ně negativně působí, respektive, že je ho občas příliš. Část zaměstnanců uvedla, že je práce pro ně velmi zatěžující ve smyslu velké fyzické únavy po pracovní směně. Někteří zaměstnanci, když přijdou domů, si musejí jít hned odpočinout, protože se cítí velmi unaveni. Někteří zaměstnanci musejí odpočívat velmi intenzivně, musejí důsledně dodržovat režim, aby u nich nedocházelo k přetažení a vyčerpání.

Další otázka se týkala možnosti a perspektivy přestupu na otevřený trh práce. Otázka byla položena pracovním asistentům. Schopnosti většiny klientů by na přechod na otevřený trh práce podle nich nestačily. U osob, které by práci v nechráněném prostředí zvládly z hlediska schopností, asistenti zmiňovali stresové zatížení jako velmi negativní faktor. Někteří zaměstnanci



by tedy práci zvládli po praktické stránce, ale po psychické by to pro ně bylo pravděpodobně příliš náročné. Tito zaměstnanci jsou v MD spokojeni a odejít by nechtěli. V některých případech odpovídali také respondenti z řad zaměstnanců. Někteří vyjadřovali přání přejít na otevřený trh, ale uvědomovali si, že by to nebylo tak jednoduché. Výhody chráněného zaměstnání pro ně převažovaly, i když je práce v MD poměrně málo placená. Naprostá většina zaměstnanců však byla zcela spokojená na současném místě a nikam jinam by nešla.

Na otázky týkající se plánů do budoucna respondenti odpovídali, že by chtěli zůstat v MD, profesně se rozvíjet, zlepšit svůj zdravotní stav nebo se více věnovat svým zájmům. Několik pracovníků mělo plány týkající se rodinného života, někteří se chtěli více osamostatnit a najít si jinou práci.

#### *4) Oblast materiální – finanční*

Respondenti odpovídali, že se jejich situace po vstupu do zaměstnání buď zlepšila nebo zůstala víceméně stejná. Významný vliv na pojetí práce má pobírání invalidního důchodu. Pokud by zaměstnanci nepobírali invalidní důchod, neměli by finanční jistotu a jejich příjem by jim nestačil, nemohli by si dovolit v MD pracovat. Mzdy za práci nejsou, alespoň podle výpovědí, příliš vysoké, rozhodně nedosahují obvyklé výše v podobných zaměstnáních. Někteří respondenti vypověděli, že by v MD pracovali i za polovinu, protože by je jinde asi nevzali, neměli by jinou náplň, stálo by jim za to pracovat v MD i za menší plat. Některým dokonce i zadarmo, protože mají invalidní důchod, nemusejí si tolik vydělat, mohou si v současné situaci dovolit pracovat i za takové peníze, nejsou na příjmu z MD závislí.

V případě, že by o invalidní důchod přišli nebo by se jim zvýšily životní náklady, pravděpodobně by práci v MD dělat nemohli. Někteří respondenti jednoznačně vypověděli, že by za méně peněz do práce nechodili, protože by jim to nestálo za to nebo protože by si to nemohli dovolit a museli by si najít jiné zaměstnání, aby se užívali.

K jednoznačnému zvýšení příjmu došlo u respondentů, kteří byli před zaměstnáním v MD dlouhodobě doma nebo nikdy nepracovali. U osob, které

chodily předtím do jiného podobného zaměstnání, zůstala situace stejná, jeden respondent má i jiné, lépe placené zaměstnání a do MD chodí spíše ze zájmu a protože ho to baví. Zvýšené náklady v souvislosti s chozením do zaměstnání nemá téměř nikdo z respondentů nebo jsou zanedbatelné. Většina respondentů odpověděla, že odměna, kterou dostávají, se jim zdá přiměřená, protože mají invalidní důchod. Respondenti uváděli, že motivace k práci zde spočívá v seberealizaci, dobrých mezilidských vztazích a příjemném prostředí.

*Celkové shrnutí výzkumu mezi zdravotně znevýhodněnými zaměstnanci:*

Z výzkumu vyplývá, že největším přínosem zaměstnání pro respondenty je kontakt s lidmi, integrace do společnosti skrze mezilidské vztahy. Z výpovědí také vyznělo, že práce v Modrém domečku má pozitivní vliv na zdravotní a psychický stav některých zaměstnanců. I přes velké rozdíly v potřebách tvoří zaměstnanci s mentálním postižením s kolegy s duševním onemocněním relativně funkční spolupracující tým. Vyhovuje jim pracovní prostředí a jejich pracovní činnost, nejvíce oceňují příjemný pracovní kolektiv, dobré vedení a skvělé mezilidské vztahy. Chodí do práce spíše než pro peníze kvůli potřebě se realizovat, být mezi lidmi, být aktivní, rozvíjet se a něco vytvářet.

Práce jim přináší oživení stereotypu, pokud byli někdy dlouhodobě v domácím prostředí, a také příležitost ke zvyšování sebevědomí a získání pracovních návyků. Mají možnost si kromě manuálních činností zkusit a zdokonalovat komunikaci s cizími lidmi, kteří přicházejí do kavárny, učí se spolupracovat i vymezovat se v rámci týmu, navazují nové přátelské vztahy a nacházejí nové zájmy. Zaměstnanci se učí překonávat obtížné stresové situace, ovládat svou vůli, cíleně směřovat k dokončení pracovních úkolů.

Práce jim přináší nový životní obzor, smysluplné uplatnění, pocit užitečnosti, účasti a zařazení do společnosti. V neposlední řadě pracovníci Modrého domečku získávají kvalifikaci, zlepšují své schopnosti a postupem času díky pracovní rehabilitaci jsou schopní podávat vyšší výkon. Nezbytnou podporu jim poskytují vzdělaní a trpěliví profesionálové - pracovní asistenti.

#### **4.8.2 Dopady zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných na jejich rodiny**

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké dopady má zaměstnání člena rodiny se zdravotním znevýhodněním v sociální firmě Modrý domeček na život jeho rodiny (Vrbová, 2011). Výchozím rámcem pro stanovení tohoto cíle jsou výstupy, které vyplynuly ze setkání osob zainteresovaných na chodu sociální firmy Modrý domeček (stakeholders) dne 18. června 2010 formou focus group. Došlo mimo jiné i k formulaci možných oblastí dopadů zaměstnání zdravotně znevýhodněných osob na životy jejich rodin, vykazující ovšem vysokou dávku obecnosti. Proto bylo pro účely kvalitativního výzkumu v diplomové práci zvoleno za cíl hlubší prozkoumání těchto naznačených dopadů.

Jako výzkumná forma byl zvolen kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaných dotazů. Není přitom známo, že by podobné šetření dopadů zaměstnání v sociální firmě, fungující v českých podmínkách, někdy proběhlo. Jednalo se tedy o první zkoumání v prostředí rodin zaměstnanců sociální firmy, které představovalo pro výzkum nový prostor.

Záměrem bylo vést rozhovor s rodinným příslušníkem každého ze zdravotně znevýhodněných zaměstnanců, který o to bude mít zájem. Tímto rodinným příslušníkem měla být osoba sdílející se zdravotně znevýhodněným zaměstnancem společnou domácnost. Rodinní příslušníci byli osloveni prostřednictvím zaměstnanců sociální firmy a 13 z nich projevilo ochotu zúčastnit se výzkumu. Složení respondentů je s ohledem na druh zdravotního znevýhodnění zaměstnance následující: 6 rodinných příslušníků zaměstnanců s mentálním postižením, 5 s duševním onemocněním a 2 s tělesným omezením. Respondenti byli pro účely výzkumu z důvodu zachování anonymity označeni písmeny A-M.

Rodinní příslušníci byli po svém souhlasu s účastí v šetření kontaktováni až poté, co s touto skutečností souhlasili samotní zaměstnanci, kteří sami své blízké informovali o možnosti zapojit se do výzkumu. V dopise byli rodinní příslušníci informováni o předmětu výzkumu a o případném

průběhu rozhovoru, včetně zaručení anonymity a případném použití zvukového záznamu rozhovoru.

Výzkumné otázky byly zaměřeny na změny, které respondenti připisují vstupu člena jejich rodiny do zaměstnání v Modrém domečku.

Následující výzkumné otázky naznačují okruhy témat, kterým byly věnovány rozhovory s respondenty se záměrem rozpoznat specifické dopady zaměstnání člena rodiny.

<b>Téma</b>	<b>Výzkumná otázka</b>	<b>Příklady tazatelských otázek</b>
Vstup do zaměstnání	Kdy a jak proběhl nástup člena rodiny se ZZ do zaměstnání v MD?	Jak dlouho je X zaměstnán v MD? Jak probíhalo rozhodování o tom, jestli X do zaměstnání nastoupí? Jaké jste zvažovali
Změna role v rodině	Změnila se nějak po nástupu člena rodiny se ZZ do zaměstnání v MD jeho role v rodině?	Můžete mi říct, co se u vás doma po nástupu X do práce změnilo? Díváte se na X teď, když pracuje v MD, jinak? Pokud ano, jak?
Změna v soběstačnosti	Stal se člen rodiny se ZZ nezávislejší na pomoci rodinných příslušníků?	Pomohla X práce v tom, že se stal/a soběstačnější? Umí teď díky zaměstnání něco, co dříve neuměl a s čím jste jí/mu museli pomáhat? Pokud ano, o co se jedná?

<p>Změna v trávení času rodinných příslušníků</p>	<p>Jaký vliv měl nástup člena rodiny se ZZ do zaměstnání na trávení času rodinných příslušníků?</p>	<p>Změnil se nějak pro Vás a ostatní rodinné příslušníky průběh běžného pracovního dne? Pokud ano, jak tento čas trávíte? Dokážete odhadnout, kolik času jste X věnovali před jeho/jejím nástupem do zaměstnání a kolik mu/jí věnujete nyní?</p>
<p>Změna v trávení společných rodinných aktivit</p>	<p>Nastala změna v trávení společných rodinných aktivit?</p>	<p>Objevily se nějaké společné rodinné aktivity, které jste dříve nedělali? Jak nyní trávíte společný volný čas? Využíváte nabídky společenských a kulturních aktivit MD?</p>
<p>Změna ve finančním zajištění rodiny</p>	<p>Došlo ke změně ve finančním zajištění rodiny?</p>	<p>Změnila se nějak finanční situace rodiny? Pokud ano, jaký příjem stoupl nebo klesl?</p>
<p>Změna zdravotního stavu</p>	<p>Ovlivnil vstup do zaměstnání zdravotní stav člena se ZZ?</p>	<p>Domníváte se, že měl vstup do zaměstnání vliv na zdravotní stav X? Pokud ano, jak se to projevilo? Dokážete odhadnout, jestli došlo ke snížení nebo zvýšení počtu dní, kdy u X pozorujete výrazné zhoršení zdravotního stavu?</p>

Rizika zaměstnání	Jaká rizika spatřují rodinní příslušníci v zaměstnání člena rodiny se ZZ v sociální firmě MD?	Jaká vidíte rizika toho, že X chodí do práce? Vidíte nějaká rizika toho, že je zaměstnancem právě sociální firmy? Domníváte se, že jste při vstupu X do zaměstnání něco přecenili nebo podcenili?
Změna plánů do budoucna	Ovlivnil vstup člena rodiny se ZZ do zaměstnání plány rodinných příslušníků do budoucna?	Změnil nástup X do práce Vaše plány do budoucna? Zkuste si představit situaci třeba za 5 let, co by mohl X do té doby zvládnout? Máte představy, jak by se mohla jeho/její osobní a pracovní kariéra ubírat dál?

**Tabulka č. 9: Struktura výzkumných otázek pro rodiny zdravotně postižených osob. Zdroj: Vrbová, 2011.**

Data, získaná pro potřeby tohoto výzkumu rozhovory, byla nejprve zvukově zaznamenána a poté v rámci přípravy opatřena doslovnou transkripcí do textové podoby.

Ačkoliv výzkumný záměr a kladené otázky byly soustředěny primárně na nalezení dopadů zaměstnání v Modrém domečku na rodiny, v průběhu rozhovorů vyšla najevo i jiná témata a skutečnosti, které si s jistou dávkou subjektivního pohledu byly shrnuty v závěru analýzy. Dopady zaměstnání člena rodiny se zdravotním znevýhodněním v Modrém domečku na jeho rodinné příslušníky se jeví jako veskrze pozitivní, ve výpovědích je možné vysledovat minimum případů, kdy v dílčích oblastech došlo po nástupu do tohoto zaměstnání ke zhoršení situace.

Nejvýrazněji se pozitivní dopady projevily v posílení soběstačnosti a větší nezávislosti zaměstnance na pomoci rodinných příslušníků, jeho role

v rodině a ve jeho zlepšení zdravotního stavu. U většiny rodin se neprokázala změna v trávení času rodinných příslušníků ani změna v trávení společných rodinných aktivit. Respondenti identifikovali určitá rizika zaměstnání v sociální firmě. Změna ve finančním zajištění rodiny u většiny respondentů nenastala, stejně jako změna plánů rodiny do budoucna, kterou by vyvolalo právě zaměstnání znevýhodněného člena rodiny v Modrém domečku.

V průběhu rozhovorů vyšla najevo i další témata, která nebyla v rámci vytyčeného cíle primárně určena k prozkoumání. Zejména při vedení rozhovorů s respondenty, kteří jsou zároveň rodiči zaměstnanců, se často nedařilo zaměřit diskutovaná témata na dopady zaměstnání na rodinu, případně projevy vlivu zaměstnání na člena rodiny ve společném životě. U těchto rodičů byla vyzorována velká orientace na jejich dítě a jeho prospěchy ze zaměstnání, a proto bylo často obtížné získat od nich informace o jejich pohledu na případné dopady. U rodičů byla rovněž zaznamenána častá potřeba sdílení a vyprávění o minulosti a vývoji potomka, která dle mého názoru ovlivňovala odpovědi na otázky. Tyto odpovědi pak často nekorespondovaly se smyslem otázky. Pro rodiče zaměstnanců s duševním onemocněním bylo často z důvodu charakteru onemocnění obtížné oddělit situaci před a po nástupu do zaměstnání a situaci před a po propuknutí onemocnění, které bylo pro jejich rodiny mnohem zásadnějším zásahem do předchozího fungování než nástup do zaměstnání. Dalším zajímavým tématem bylo nízké finanční ohodnocení zaměstnanců Modrého domečku, které sice většina respondentů nepovažovala za stěžejní, nicméně vzhledem k principům a poslání sociálních firem je tento fakt překvapující. Zaměstnání v Modrém domečku tak plní podle mnoha respondentů pro jejich rodinné členy spíše rehabilitační až volnočasovou funkci, než aby jim poskytovalo plnohodnotné asistované zaměstnání s adekvátní finanční odměnou.

Celkové shrnutí výzkumu v rodinách zdravotně znevýhodněných zaměstnanců MD:

Dopady zaměstnání na znevýhodněného zaměstnance a jeho rodinu se podle výpovědí rodinných příslušníků jeví jako veskrze pozitivní. Nejvýrazněji se tento pozitivní vliv projevil ve sféře sociální integrace, došlo k posílení

soběstačnosti a k větší nezávislosti zaměstnance na pomoci rodinných příslušníků. Rovněž došlo k pozitivním změnám v roli zdravotně znevýhodněného v jeho rodině a v jeho zdravotním stavu. U většiny rodin nedošlo po vstupu jejich člena do zaměstnání ke změně ve finančním rozpočtu, což zároveň většina respondentů nevnímala jako stěžejní. Významné finanční zlepšení situace znevýhodněných zaměstnanců a jejich rodin se tak neprokázala.

Kvalitativním šetřením v rodinách bylo tedy zjištěno, že sociální firma Modrý domeček přispívá k sociální integraci svých znevýhodněných zaměstnanců a jejich rodin, nesplňuje však požadavek na jejich ekonomickou soběstačnost.

Dle názoru diplomantky se jedná o projev rodičích se prvků sociálního podnikání, které mají perspektivu ke svému rozvoji. Lze předpokládat, že v podobné situaci se nachází v našich podmínkách více subjektů, které oslovila představa sociálního podnikání.

#### **4.9 Dopady sociálního podnikání na rozvoj místního společenství a další potenciál sociálního podnikání v komunitě**

Při stanovení výzkumných otázek bylo nutno přihlídnout k faktu, že dopady do komunity lze za krátké období existence sociální firmy jen těžko sledovat. Příklady měření ze zahraničí ukázaly, že k serióznímu a empiricky ověřitelnému usuzování na dopady existence sociálního/komunitního podniku lze provádět v místech s mnohaletou působností těchto podniků.

Naše soudy o kladných dopadech do komunity se proto opírají o vyjádření stakeholderů během jejich setkání, členů managementu MD, zákazníků MD a občanů Řevnic, kteří se zúčastnili anketního šetření a dotazování.



Při vyhodnocování se ukázalo, že posuzování dopadů se často ve výpovědích respondentů krylo s normativními úsudky, nezakotvenými v empirických datech.

#### **4.9.1 Anketní šetření mezi občany Řevnic a doplňující dotazování vybraných skupin (senioři, matky s dětmi)**

Anketa byla organizována v rámci kurzu Sociální ekonomika KSP FF UK pod vedením autorky této práce na jaře 2011, sběr dat proběhl během jednoho týdne v dubnu.

Studenti kurzu zároveň vyšli vstříc žádosti managementu MD, který potřeboval získat podklady k oživení strategie firmy a jejímu rozvoji. Anketnímu šetření předcházela schůzka studentů a vedení MD zaměřená na ujasnění cílů šetření, seznámení studentů s městem Řevnice (komentovaná procházka, informace na [www.revnice.cz](http://www.revnice.cz)).

Cílem šetření bylo přispět k poznání o vlivu sociálního podnikání a jeho potenciálů v Řevnicích. Z hlediska přípravy šetření musela být vzata v potaz náročnost tématu, resp. nutnost redukovat jej na schopnosti a možnosti relativně malé skupiny studentů KSP FF UK a jejich malé výzkumné kapacity v rámci celkové výuky.

Téma „potenciálu“ bylo operacionalizováno v souvislosti s výše zmíněným požadavkem managementu MD provést šetření mezi obyvateli Řevnic pro potřeby rozšíření podnikání MD. Šetření studentů se zaměřilo jednak na celou populaci Řevnic (anketa) a jednak na skupinu seniorů a matek s malými dětmi.

Skupiny seniorů a matek s dětmi představuje pro místní – komunitní ekonomiku důležitý prvek kvůli jejich víceméně stálé celodenní přítomnosti v obci. Pro účely šetření byla zvolena forma rozhovorů s těmito skupinami.

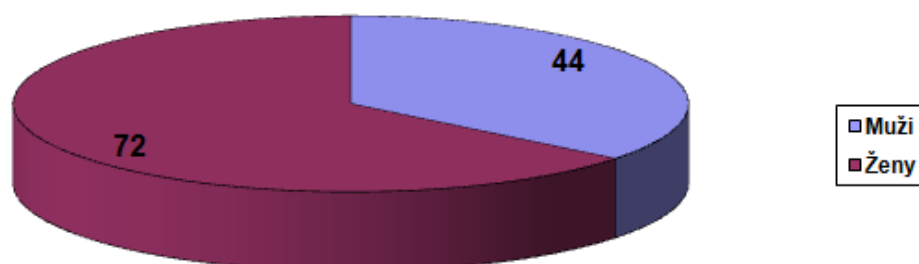
Anketními otázkami i doplňujícím dotazováním byl zjišťován především zájem obyvatel Řevnic o vybrané služby v obci, případnou frekvenci jejich využívání a možnou měsíční útratu. Na žádost managementu MD byla zahrnuta i položka zjišťující zájem o vegetariánskou kuchyni.

Tak, aby bylo podchyceno co nejširší spektrum respondentů, tazatelé – tj. studenti – využili celkem 3 různých stanovišť ve dvou různých časových blocích: jednak v centru obce před vchodem do obchodů a místního úřadu v době od 11 do 17 hodin, na nádraží v době příjezdu obyvatel Řevnic z Prahy od 16 do 18 hodin, a konečně v prostorách kavárny Modrý domeček, kde se shromažďuje skupina matek s malými dětmi.

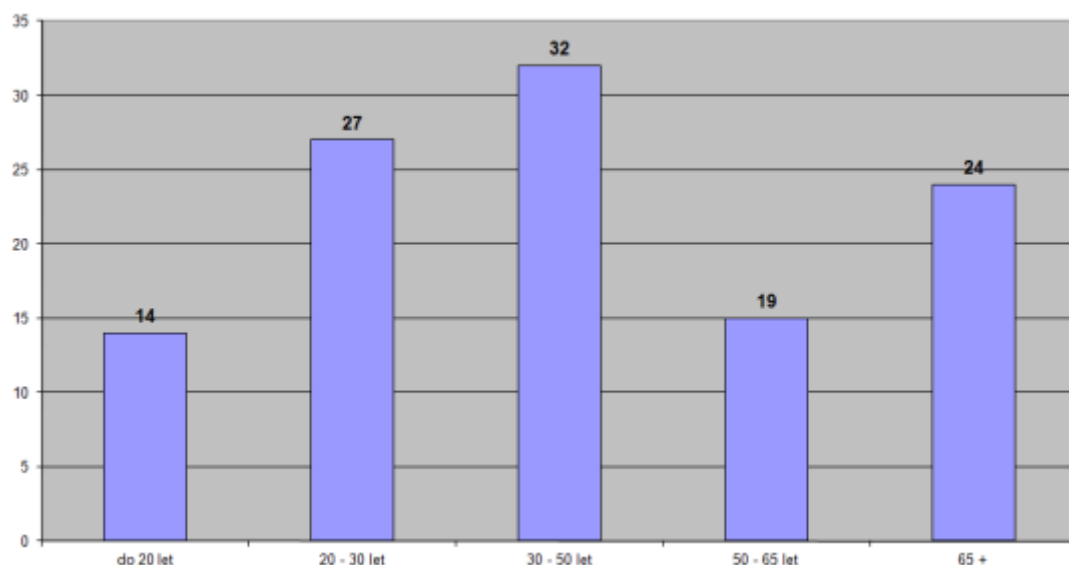
*Anketní lístek je součástí přílohy č. 2 této práce.*

#### **4.9.1.1 Prezentace výsledků anketního šetření a shrnutí relevantních údajů**

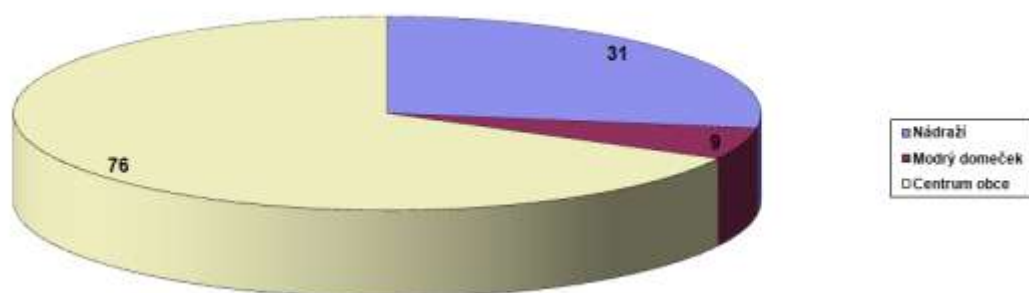
Studenti získali odpovědi celkem od 116 respondentů, ne všichni však odpověděli na všechny otázky. Následující grafy prezentují získaná data:



**Graf č. 5 : Pohlaví respondentů ankety provedené mezi obyvateli Řevnic**



**Graf č. 6 : Věk respondentů ankety provedené mezi obyvateli Řevnic**



**Graf č. 7 : Místo sběru dat anketního šetření v Řevnicích**

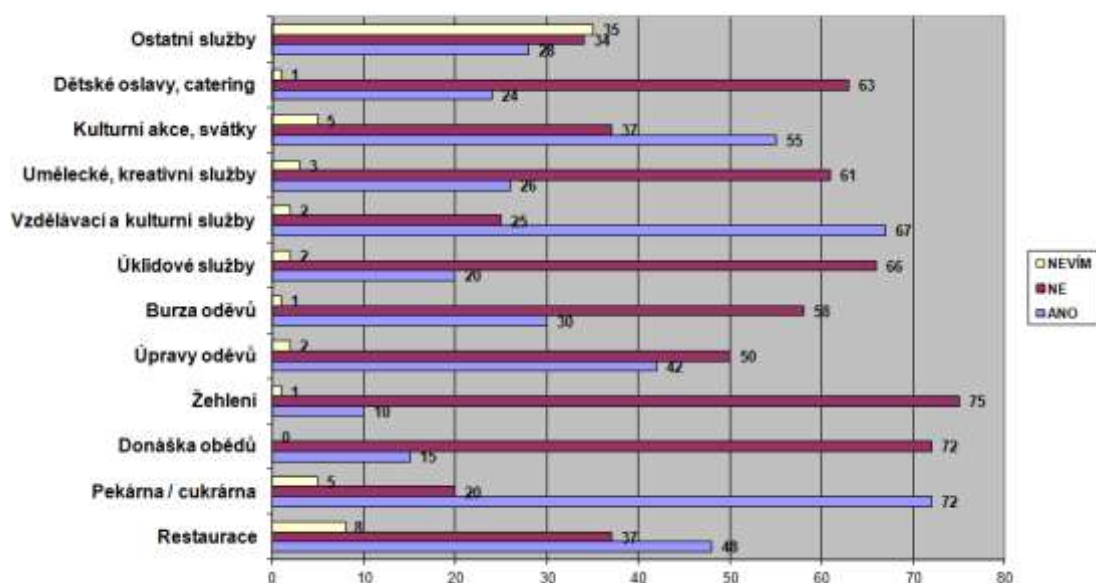
Pokud jde o místo dotazování, 76 anket bylo realizováno v centru obce, 31 anket na nádraží a 9 v prostorách Modrého domečku.

Z celkového počtu respondentů jich 71 někdy nebo opakovaně navštívilo MD<sup>93</sup>.

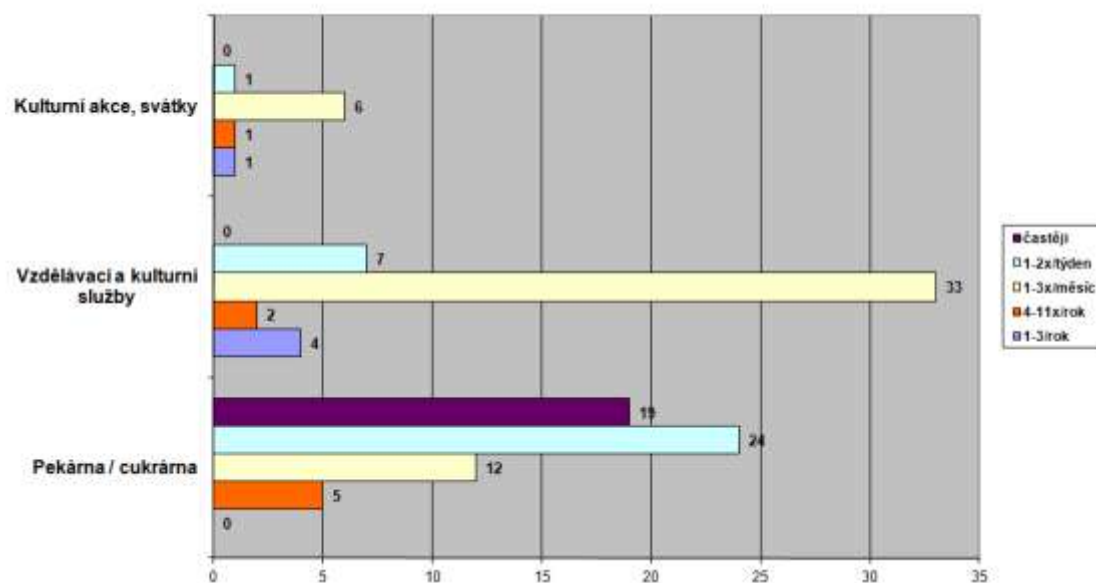
<sup>93</sup> Celkové výsledky ankety jsou součástí archivu předmětu Sociální ekonomika, KSP FF UK Praha

### Zájem o služby a aktivity

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké služby nebo aktivity je možné zvažovat jako produkt k rozšíření nabídky Modrého domečku, které by zároveň mohly být předmětem sociálního podnikání. Tato otázka zároveň sloužila ke zjištění, jaké služby mají potenciál pro rozvoj místní komunity a má-li komunita o služby zájem. Další z grafů (č.9) se soustředil na zobrazení odpovědí, jak často by lidé využívali nabízených služeb (frekvence zájmu). Výsledky ankety jsou znázorněny graficky:



**Graf č. 8: Zájem respondentů anketního šetření o služby a aktivity v městě Řevnice**



**Graf č. 9: Frekvence zájmu respondentů ankety o využití tří nejžádanějších služeb a aktivit**

*Doplňující informace k třem nejžádanějším službám:*

Služba (produkt), o kterou respondenti projevili největší zájem, byly pekárenské a cukrárenské výrobky (celkem 72 respondentů). Jen 20 respondentů o pekárnu a cukrárnu zájem neprojevilo. Dle tazatelů by byl pravděpodobně větší zájem o cukrárnu, než o pekárnu.

V průměru jsou ochotni lidé utratit měsíčně za pekařské a cukrárenské výrobky 460 Kč. Tento údaj však nebyl specifikován z hlediska místa útraty. Tyto služby v současnosti již v Řevnicích existují, poskytuje je kromě MD několik dalších obchodů. Řada respondentů navíc na anketní otázku neodpověděla. Proto nelze údaj pokládat za zcela validní. Musel by být dále podrobněji zkoumán, nejspíše technikami marketingového šetření.

Na druhém místě se umístily vzdělávací a kulturní služby v Modrém domečku (celkem 67 respondentů o tyto služby projevilo zájem).

Největší zájem je u respondentů ve věku 20-30 let. Respondenti přitom udávali četnost svých návštěv na 1-3x za měsíc. Konkrétně respondenti častěji jmenovali zájem o výstavy (galerii), přednášky, tematiku cestování a promítání filmů (i dokumentárních). V průměru jsou lidé ochotni utratit měsíčně za tyto služby zhruba 130 Kč.

Na třetím místě respondenti umístili kulturní akce a oslavy svátků - komunitní aktivity pro veřejnost (celkem 55 respondentů).

Větší zájem byl patrný u žen než mužů, více u respondentů do 30 let a poté nad 50 let. Frekvence návštěvnosti závisí na konaných akcích.

Vzhledem k požadavku vedení MD na zjištění zájmu o možnost zřízení vegetariánské restaurace, jsou uvedeny tyto údaje:

Zájem o restauraci v MD projevilo 48 respondentů, 37 respondentů zájem neprojevilo (tato služba obsadila v zájmu 4. příčku).

Největší poptávka by byla o domácí a dětskou stravu (především ženská populace).

O vegetariánskou stravu nebyl projeven zájem (ani ženská, ani mužská populace), čímž byla modifikována představa vedení Modrého domečku o možnosti rozšířit služby MD o tento sortiment.

#### **4.9.1.2 Shrnutí údajů z doplňujícího šetření mezi matkami s dětmi a seniory**

V rámci šetření realizovaného studenty KSP FF UK, bylo kontaktováno celkem 9 matek s dětmi, které jsou většinou častými návštěvnicemi MD. V souhrnu lze říci, že projevily zájem o manuální činnosti, ale i o pohybové aktivity. V případě manuální činnosti by je zajímala práce s hlinou, výroba šperků, aranžování a pěstování květin a barvení na sklo. V případě pohybových aktivity jóga a tanec. Využily by přitom též nabídky hlídání dětí. Služby by návštěvnice MD byly ochotny zaplatit. Není však jasně uvedeno, v jaké výši. Návštěvnice MD by se rády podílely i na realizaci některých aktivit.

Kontakt se seniory se odehrál v budově Pečovatelské služby a rozhovoru se zúčastnili 3 senioři včetně vedoucí Pečovatelské služby.

Zásadní otázkou rozhodování o čerpání služeb je finanční situace seniorů. Pro většinu seniorů jsou nepřijatelně vysoké ceny služeb v Řevnicích včetně Modrého domečku. Senioři i proto upřednostňují samostatnost před využíváním služeb, dokud to jejich zdravotní stav dovolí.

Většinu služeb pro seniory zajišťuje Pečovatelská služba za ceny nesrovnatelné s konkurencí (donáška obědů, žehlení a praní, úprava oděvů,

úklidové služby). V současnosti existuje nabídka sociálních služeb pro seniory, která je subvencovaná a naprosto zásadní. Standardní placené služby jsou pro ně vesměs drahé.

Z nabídky Modrého domečku senioři využívají příležitostně kavárnu a galerii, mají zájem o cukrárnu, pekárnu a kulturní akce, avšak otázky finanční dostupnosti hrají vždy roli.

#### **4.9.2 Závěry z komunitního šetření: jak se výstupy ze šetření vztahují ke zjišťovaným dopadům a potenciálu sociálního podnikání?**

Anketa mezi občany ukázala na poptávku po „produktech“ MD, které jsou jak čistě obchodními artikly, tak i sociálními aktivitami s mnohačetnými významy, včetně komunitních významů.

Anketa prokázala relativně vysoký zájem o cukrárenské a pekařské výrobky. Z tohoto sortimentu již současná nabídka MD vychází a vzhledem k vysoké kvalitě tvoří příjem za tuto položku stabilní součást rozpočtu MD. Ukázal se potenciál pro rozšíření nabídky. Tato položka není v jasném vztahu s podporou místního společenství kromě dílčího faktu, že by tyto produkty byly vyráběny a distribuovány v režimu sociálního podnikání.

Potvrzením velkého potenciálu MD pro komunitní rozvoj je zájem lidí o veřejné komunitní aktivity, které jsou klasickým fenoménem pospolitého života, podporující sociální kapitál. Tento rys byl rovněž potvrzen v rozhovorech se stakeholdery a vedením podniku.

Nepřímo se k dopadům – i potenciálu - dá započítat i zájem o kulturní a vzdělávací aktivity nabízené v prostorách MD. Zároveň je patrná finanční opatrnost potenciálních uživatelů, protože jsou ochotni v průměru měsíčně za tyto služby utratit 130 Kč, což je z hlediska ekonomiky provozu podniku částka malá.

Obecněji můžeme shrnout, že šetření, včetně výzkumu mezi zaměstnanci a jejich rodinami, potvrzuje schopnost a potenciál sociálního podniku integrovat do života komunity OZZ prostřednictvím jejich pracovního zapojení. Sociální podnik zkvalitňuje život rodin OZZ, zkvalitňuje život matek s malými dětmi tím, že jim nabízí prostor pro setkávání v centru města.

Sociální podnik aktivně vytváří prostor pro komunitní setkávání jak v MD, tak i v rámci různých kulturních akcí ve městě. Sociální podnik rozšiřuje nabídku lokálních produktů (cukrárna) a lokálních služeb – kavárna, žehlárna, internet atd. Vytváří tak i pracovní místa pro převážně místní obyvatele.

Nejpálčivější je otázka potenciálu sociálního podnikání ve prospěch skupiny seniorů. Ti vzhledem k cenám nemohou nabídku dostatečně využít. Výjimku tvoří komunitní akce, které by byly pořádány bezplatně pro širokou veřejnost.

To ukazuje i na závažnou situaci lidí, jejichž průměrné příjmy jsou vesměs pod hranicí chudoby, což je situace průměrného seniora v ČR. Ani sebelepší záměr sociálního podniku - právě proto, že podnik musí dbát na ekonomickou stránku svojí existence - není schopen vybalancovat nedostatečné finanční zabezpečení slabých sociálních vrstev, u nichž navíc již nepadá v úvahu integrace na trh práce.

Doporučení ze strany studentů pro vedení Modrého domečku se proto zaměřilo na možnost diverzifikace a kombinace činností (cukrárna - kavárna, kulturně vzdělávací a komunitní aktivity s inovativními prvky atd.), které mají vesměs jasné pozitivní dopady na komunitu.

Výzkum studentů nepotvrdil zájem veřejnosti o vegetariánskou restauraci, na kterou sázelo vedení MD jako na možnou doplňkovou a výtěžnou službu. Doporučení studentů byla vedení Modrého domečku prezentována na společné schůzce červnu 2011 formou powerpointové prezentace a následné diskuse.

#### **4.10 Závěry a kritické shrnutí empirického výzkumu**

Empirické šetření vycházelo z pěti níže uvedených výzkumných otázek, na které byla zvolenými postupy hledána odpověď:

1. Jaký je dopad sociálního podnikání v oblasti ekonomické?
2. Jaký je dopad sociálního podnikání v oblasti sociální integrace osob zdravotně znevýhodněných (a jejich rodin)?



3. Jaký je dopad sociálního podnikání na rozvoj místního společenství, komunity?
4. Jaký je další potenciál sociálního podnikání v místní komunitě?
5. Jakým způsobem lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání?

Postupy při zpracování otázek 1.- 4. a výstupy šetření byly prezentovány v předešlých kapitolách empirické části. Byly naznačeny i limity a rozporuplná místa výzkumu. Ve středu této kritiky stojí především metodika SROI použitá k měření dopadů sociálního podnikání, jejíž použití bylo zároveň pokusem o pohled na ekonomickou stránku sociálního podnikání. Zodpovězení otázky č. 5, tj. jakým způsobem lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání, lze považovat za součást kritické reflexe procesu výzkumu a autoreflexe autorky disertace.

Během empirického šetření byla použita série metod: metodika SROI, kvalitativní rozhovory se zaměstnanci Modrého domečku, polostrukturované rozhovory s rodinnými příslušníky těchto zaměstnanců, anketní šetření mezi obyvateli Řevnic a doplňující kvalitativní rozhovory s matkami a seniory.

Z hlediska inovativnosti výzkumu, a tedy i z hlediska „přidané hodnoty“ výzkumu v rámci disertace, to byla právě metodika SROI, která byla v České republice testována poprvé, pilotně. Reflexe a kritické zhodnocení bylo provedeno zevrubně v kapitole 4.7.5. Z ohlédnutí za celým procesem pilotního měření je patrné, že metodika SROI nereprezentuje přiměřený a jednoznačný způsob, jak objektivně dokladovat přínosy sociálního podnikání. Pracovní skupina, která se úkolu zhostila, se potýkala s řadou nejasností. Výběr indikátorů a odhady tzv. proxies musely být voleny často odhadem, bez možnosti opřít výpočty o oficiální údaje. *Tabulka výpočtu SROI je proto v některých částech ukázkou tápání pracovní skupiny, pracovním materiálem, spíše nežli konzistentním, dokončeným, přehledným a vědecky obhajitelným datovým souborem.*

Největší přínos aplikace SROI spatřuji v klíčové a aktivní úloze stakeholderů. Stakeholderi sami určují oblasti dopadů sociálního podnikání a relevanci hodnotících kritérií. Zapojením těchto osob dochází k cenné reflexi a

diskusi o širokých významech sociálního podnikání v lokalitě. S určitým nadhledem mohu tvrdit, že pro sociální podnik bylo nejcennější částí procesu měření právě toto setkání stakeholderů, které se stalo jakousi otevřenou interaktivní platformou pro hodnocení přínosů Modrého domečku. Zatímco samotný výpočet SROI indexu vnesl pochyby a nedůvěru v tuto metodu coby údajně objektivní a účelný způsob hodnocení podniku, setkání stakeholderů bylo srozumitelné, přínosné, posílilo „sociální kapitál“ firmy, dalo vzniknout několika dobrým nápadům. Závěrečné neformální setkání autorky disertace s členy vedení MD potvrdilo tento pohled na zhodnocení SROI.

Ostatní metody použité k analýze dopadů a potenciálů sociální ekonomiky (tj. kvalitativní rozhovory se zaměstnanci Modrého domečku, polostrukturované rozhovory s rodinnými příslušníky těchto zaměstnanců, anketní šetření mezi obyvateli Řevnic a doplňující kvalitativní rozhovory s matkami a seniory) představují standardní postupy sociálních věd.

Tyto metody se ukázaly při empirickém šetření jako nerozporuplné, jejich aplikace a výstupy lze považovat za validní.

Důležitým faktorem, který je nutno při interpretaci výsledků šetření vzít v potaz je fakt, že Modrý domeček funguje v lokalitě krátce. Jeho komunitní přínos v některých aspektech nebylo možné hodnotit. Jedná se především o otázky posilování sociálního kapitálu, solidarity napříč sociálním spektrem, občanské kultury apod. Pro tato šetření by bylo vhodné provést šetření ve více lokalitách, popřípadě v experimentální lokalitě s absencí komunitní organizace.

Problémem procesu empirických prací v Řevnicích byla jejich fragmentace a různé výzkumné kontexty. Kvůli rozsahu stanovených úkolů byly do výzkumu zapojeny různé skupiny výzkumníků: členové PS Měření projektu TESSEA, studenti kurzu Sociální ekonomika Katedry sociální práce FF UK, studentky - diplomantky. Z těchto důvodů jsou patrné různé úrovně obtížnosti šetření.

Také výstupy výzkumu měly několik adresátů:

- vedení projektu TESSEA, s nímž byl spojen relevantní odbor MPSV ČR
- expertní výbor TESSEA a cílové skupiny projektu TESSEA

- Katedra sociální práce FF UK
- akademická sféra (doktorské studium)

Jako autorka disertace jsem se sama ocitla v několika rolích: byla jsem vedoucí PS Měření projektu TESSEA, vyučující kurzu Sociální ekonomika, v rámci něhož studenti provedli anketní šetření, vedoucí diplomových prací studentek KSP FF UK. Navíc jsem stala součástí procesu tvorby veřejných politik – v tomto případě politik vedoucích k prosazování konceptu a praxe sociálního podnikání. A samozřejmě centrální byla role výzkumná, vyžadující schopnost metodického a kritického myšlení v širším kontextu společenských věd.

Na otázku, jakým způsobem lze mapovat dopady sociálního podnikání, disertace odpověděla nejednoznačně. Spíše nežli jasná odpověď se nabízí nutnost přistoupit k úkolu mapování dopadů na základě několika kroků:

- širokého posouzení zadání, tj. co má být cílem hodnocení;
- jaká je situace hodnoceného subjektu, tj. k čemu mu hodnocení poslouží a kolik kapacit může subjekt hodnocení věnovat;
- posouzení metodických a metodologických možností evaluace a výběr z nich.

Historický exkurz ukazuje, že evaluace a výběr evaluační metody mohou být součástí boje různých skupin o zdroje. Tento skrytý komerční motiv může převažovat nad snahou objektivně posoudit a eventuálně pomoci hodnoceným subjektům v jejich činnosti. V angličtině se uplatňuje pořekadlo, že cílem hodnocení má být „to improve not to prove“. V žádném případě by se evaluace neměla proměnit v inspekci, v zátěž, navíc finančně nákladnou, jejíž smysl a využití výstupů jsou nejasné. Do jisté míry pilotní měření SROI potvrdilo negativní aspekty evaluace: cíl zadání evaluace ze strany zadavatele byl nejasný, využití výsledků nejasné, metodika je pracná a provedení drahé, pro organizaci je proces zatěžující. Metodika SROI bez další standardizace a „prefabrikace“ není ani validní ani spolehlivá. I z těchto důvodů nebyla metodika SROI zpracovateli pilotního měření, tj. pracovní skupinou Měření, doporučena k bezprostřední aplikaci v rámci veřejné sociální politiky v ČR.

## 5 ZÁVĚRY DISERTAČNÍ PRÁCE

V závěrečném přehledu shrnu poznatky svého teoretického zkoumání a výstupů z empirického šetření a pokusím se zhodnotit, zda výsledky nabízejí možnosti uplatnitelné v širších společensko - vědních a praktických kontextech.

Disertační práce přinesla pohled na potenciál sociální ekonomiky pro rozvoj místních společenství z teoretického hlediska, doplněného o empirické šetření ve vybrané lokalitě.

Konkrétně si práce kladla za cíl kriticky posoudit přínosy a rozvojový potenciál sociálních podniků v místních a mikroregionálních komunitách a poukázat na fakt, že o sociálním podnikání lze přemýšlet z různých perspektiv.

Také přispěla k debatě, jakými metodami a technikami lze posuzovat dopady a přínosy sociálního podnikání. Argumenty se opírají o empirický výzkum ve vybrané lokalitě. Disertační práce se soustředila na zodpovězení těchto výzkumných otázek:

- 1. Jaké lze identifikovat teoretické přístupy s relevancí pro rozvoj komunit prostřednictvím prvků sociální ekonomiky.*
- 2. Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti ekonomického rozvoje.*
- 3. Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti sociální integrace.*
- 4. Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti posilování místních komunit.*
- 5. Jakým způsobem a jakými metodami lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání v komunitě.*

Otázka č. 1 byla zpracována v kapitole 2. této práce pod názvem Komunita v současné společnosti .

Otázky č. 2 – 4 byly zpracovány v kapitole 3. této práce pod názvem Sociální ekonomika - její přínosy a potenciál pro rozvoj komunit. Empiricky byly ověřeny v kapitole 4.

Otázka č. 5 byla zpracována v kapitole 4. této práce pod názvem Ověření dopadů a potenciálu sociálního podnikání v místní komunitě.

Kromě odpovědí na vytyčené otázky práce přinesla další zjištění. Otevřela též několik dalších okruhů relevantních pro zkoumanou oblast.

V následujících pasážích shrnu hlavní myšlenky a závěry práce.

## **5.1 Jaké lze identifikovat teoretické přístupy s relevancí pro rozvoj komunit prostřednictvím prvků sociální ekonomiky**

Jádro úvah se odvíjí od představených komunitaristických idejí, které polemizují a historicky se vyvíjejí v napětí s individuálním utilitarismem. Hlavní argumentace se soustřeďují na povahu komunit jako entity zakotvující emočně a hodnotově své členy, reprodukující a rozvíjející praktické občanské postoje svých členů a vytvářející jejich politické návyky. Tyto hodnoty se v moderní společnosti střetávají s požadavky na osobní svobodu a individuální zodpovědnost za morální volby.

*První skupina idejí, představené v komunitní analýze, ukazuje na několik základních tendencí, které modelují soudobou společnost i podobu lokálních společenství. Mezi zmiňované tendence patří *urbánní lokalismus*, kdy se společnost rozděluje do společenství, která tvoří lidé s podobnými zájmy, podobnými schopnostmi, riziky a potřebami. Kde žijí, je závislé hlavně tom, jaké jsou jejich příjmy. S úpadkem tradičních diverzifikovaných komunit upadají i ostatní pozitivní vedlejší produkty, řada služeb a zejména pospolitý a občanský život v nejširším smyslu. Problematika sdíleného lokálního zájmu se stává jen těžko uchopitelná. Bellah (1985) v této souvislosti používá výraz*

neviditelná komplexita, se kterou si podle něho nevědí rady ani sociální vědy. V nastalém vakuu mají snahu převádět interpretaci skupinových zájmů a požadavků na jazyk individuálních lidských práv a preferencí, tedy jazyk, který dává smysl jen v naší dominantní individualistické ideologii. Další tendencí je *urbánní kosmopolitismus*, spojený převážně s nárůstem moderních specializovaných profesionálů, kteří se identifikují se specializovanými profesními tématy v jejich makro rovině, včetně vztahů odvozených převážně od profese. Důležitou komunitní silou jsou *občansky orientovaní profesionálové*, kteří usilují a nabádají k široké účasti lidí na věcech veřejných s poukazem na nekompetentnost zvolených nebo dosazených politiků. Poslední zmiňovanou vlivnou skupinou je kategorie *uvědomělých občanů*, kteří na rozdíl od profesionálů vidí nutnost zabývat se věcmi veřejnými z pozice spíše nižších sociálních vrstev nebo skupin, čelící některým nepříznivým okolnostem.

Americké reálie z oblasti komunitní participace jsem v práci zmiňovala proto, že se po roce 1989 staly m.j. i modelem pro rozvoj místních občanských aktivit v České republice a jiných státech střední Evropy.

*Druhou skupinou idejí je koncept sociálního kapitálu na lokální úrovni.* Přemostňující sociální kapitál považuji za důležitý právě pro chápání sociálního podnikání, které se zaměřuje na integraci skupin sociálně a zdravotně znevýhodněných a na zdůrazňování demokratických praktik sociálního podnikání.

*Poslední skupina idejí, které pokládám za podstatné při uvažování o komunitních aktivitách, jsou vztahy mezi globálními ekonomickými procesy a lokálním ději.* Zaměřila jsem se na důsledky vzniku globálních, exteritoriálních ekonomických elit na straně jedné a lokalizovanou většinou lidí na straně druhé. Jde o novou asymetrii mezi exteritoriální povahou moci a pokračující teritorialitou celistvého života lidí, která zahrnuje nejen zaměstnání, ale také povinnosti vůči mladším a starším členům rodiny, slabším, komunitě a emoční stránky života. Neukotvená moc akcionářů je s to přesunovat v krátkých intervalech svoje investice a ponechat teritoriálně zakotvené lidi důsledkům svého jednání. Navazujícím elementem změn komunitního života je i charakter utváření veřejného prostoru, resp. jeho privatizace a komercializace.

*Kapitola vyústila do přehledu snah o posílení komunit. Pro potřeby disertační práce jsem je rozdělila do tří skupin, které je též možno aplikovat při úvahách o uplatnění sociální ekonomiky ve prospěch posílení kvality života a stability v komunitách.*

*První považují za nejobecnější rovinu úvah, kterou představuje teoretický koncept tzv. třetí cesty, jejímž nejznámějším protagonistou je A. Giddens. Inspirovala řadu reformních myšlenkových proudů a praktických iniciativ. Představuje smíšenou podobu koexistence státu, ekonomiky a občanské společnosti. Nižší správní celky, politická a občanská hnutí, soukromá filantropie, sousedská vzájemnost a geografická blízkost nacházejí nový význam především na lokální úrovni. Nižší správní celky nabývají často důležitějšího významu pro lokální obyvatelstvo než centralizované instituce. Místní komunity nacházejí skrze občanskou iniciativu a lokální instituce novou cestu, jak účinně prosazovat vlastní zájmy. Občanská společnost, nedůvěřivá vůči oficiální politice, se vyznačuje vyšší mírou sebeorganizace. V tomto ohledu jde o obnovu pospolitosti a znovuzavedení ztracených forem lokální solidarity .*

*Za druhou skupinu snah o posílení komunit považují ideje skupiny tzv. heterodoxních ekonomů a kritických autorů, většinou levicově orientovaných, kteří se pojí s myšlenkou lokalizace jako protiváhy převažujících trendů ekonomické globalizace. Jejich argumenty mají povahu relativně radikální kritiky neoliberální ekonomiky a politiky.*

*Za třetí skupinu posilující komunity považují snahy o posílení prvků participativní demokracie na místní úrovni, reprezentovanou především aktivitami neziskového sektoru.*

*Ve světle výzkumné práce nelze jednoznačně usuzovat o směru, kudy se ubírá komunitní vývoj v ČR.*

*Výzkumy hovoří o různých trendech, které vytvářejí mozaiku hodnot. Hedonistická orientace je spíše v souladu s konzumeristickým zaměřením života. Dá se ale předpokládat, že s relativním chudnutím a ztrátou jistot nižší a střední třídy bude tento trend narážet na své meze. Na straně druhé výzkumy opakovaně poukazují na malou toleranci české společnosti vůči velké sociální*

diferenciaci. Otázkou je, jak populace bude na situaci reagovat, zda posílením individualistických strategií nebo naopak některými kolektivními aktivitami. Někteří komentátoři predikují návrat k doplňkovému samozásobitelství (Cílek, 2010), jiní k posilování lokálních projektů nezávislých na makrostrukturách tak, jak je patrné v pracích heterodoxních ekonomů a ekologických aktivistů. Jiní upozorňují na prohlubující se deficit demokracie a nástup vlády oligarchie (Pehe, 2012), které jsou průvodním jevem vznikající nesouměřitelnosti sociálního postavení různých tříd a krize občanství (Keller, 2010). Nelze ani jednoznačně usuzovat, jak dalece může naopak dojít k oživení nebo posílení některých kolektivních struktur, například odborů nebo nezávislých občanských uskupení, která aktivně reagují na společenský vývoj.

Rovněž je předmětem dohadů, jak se budou vyvíjet formy komunitních činností, které mohou poskytovat lidem jisté emoční uspokojení. Mezi nimi je například komunitní a urbánní zahrádkaření, ekologicky a participačně navrhované městské čtvrti s prvky participační správy a podobně. Tyto příklady jsou výzvou a argumentem proti neoliberalní individualizované ideologii a praxi, která zdůrazňuje finanční profit a pojetí člověka jako primárně soutěživého homo economicus. Jaké bude postavení těchto komunitních skupin lidí ve společnosti? Jaká bude jejich pozice z hlediska vlivu na moc, jaká bude jejich reprezentace v politice? Budou představovat vlivný stylotvorný prvek ve společnosti?

Do hry zajisté vstoupí i nové technologické možnosti aktivizace širokého okruhu lidí s jistým přesvědčením nebo programem. Jejich síla a ambice jsou bez hlubšího průzkumu odhadnutelné jen spekulativně. Zcela neodhadnutelné jsou pak důsledky možných krizí způsobené přírodními katastrofami, nedostatkem a vysokou cenou klíčových surovin - ropy, potravin, pitné vody apod., které by vzhledem k hustotě osídlení měly zásadní dopad na mnohé, dnes relativně stabilní komunity a regiony.

Je též otázkou, zda společnost velkých sociálních rozdílů vytváří předpoklady pro tvorbu přemostujícího kapitálu na místní úrovni nebo zda převahy nabude tvorba sociálního kapitálu svazujícího, tj. vztahů mezi sobě podobnými. Bez hlubšího výzkumu se nemohu vyjadřovat ani k takovým



jevům, jaké představuje nástup internetových sociálních sítí, facebooků a podobně. Může být virtuální podoba vztahů plnohodnotnou náhradou za fyzické kontakty mezi lidmi? Domnívám se však, že různé typy komunit - fyzicky reálné, místní i virtuální - budou spolu koexistovat a mohou se velmi tvořivým způsobem obohacovat.

Za jednoznačnou přednost považuji, že právě moderní technologie umožňují lidem získat kontakty a příklady komunitních projektů v zahraničí, jenž mohou významně inspirovat lokální aktivity u nás.

## **5.2 Jaké jsou přínosy, potenciál a limity sociálního podnikání v oblasti ekonomického rozvoje, sociální integrace a při posilování místních komunit**

Příslušná kapitola práce dochází k několika závěrům.

### ***a) Posuzovat pozici, přínos a potenciál sociální ekonomiky můžeme z několika perspektiv:***

*Za první:* teoretické práce ukazují, že lze aplikovat teorii selhání trhu a selhání státu, která je používána víceméně všemi ekonomy hlavního proudu (Samuelson – Nordhaus, 2007).

O sociálních podnicích můžeme v této perspektivě uvažovat jako o způsobu korekce současné situace, kdy trh ani stát nedokáží zajistit uspokojování potřeb a řešení některých hospodářských a sociálních problémů. Jedná se především o nezaměstnanost určitých skupin obyvatelstva, sociální vyloučení osob a lokalit, environmentální problémy, fragmentaci místních komunit.

*Za druhé:* sociální podnikání můžeme spojovat s reakcí na obecnější rysy současného ekonomického vývoje, především globalizaci ekonomiky. V odborné debatě (Bauman, 1999; Beck, 2007; Bělohradský, 2007; Keller, 2010; Pehe, 2012; Stiglitz, 2003) je poukazováno na nové problémy a proměny legitimacy politických rozhodnutí, které nelze přiřadit mechanicky do skupiny

selhání trhů nebo selhání národních vlád. Je to důsledek přesunu faktické moci na nadnárodní úroveň, již dominují velké korporace a finanční kapitál. V praxi jde o vytěsňování „hlasu lokalit“. Zřetelný je tlak na provádění rozsáhlých privatizací dosud převážně veřejných institucí - zdravotnictví, školství, médií a některých přírodních zdrojů, jenž byly dosud ve správě státu - lesů, vodních zdrojů, energetických zdrojů apod. Někteří společenští analytici hovoří o snaze privatizovat veřejný prostor ve prospěch privátních zájmových skupin a podrobit ho plné komodifikaci a ztržnění. Hovoří o době post-demokratické (Bělohradský, 2012). Nejde ani dost přesně umístit tyto problémy na pravo-levé ose politických přístupů. Na pozadí těchto nových problémů vznikají výzvy, na jejichž základě se otvírají možnosti rozvoje sociálního podnikání jako alternativního přístupu k současné praxi.

Subjekty sociální ekonomiky s odvoláváním na sociální ohleduplnost a zahrnutí stakeholderů do struktur řízení podniku se snaží posilovat a využívat demokratické, transparentní prvky rozhodování, jakkoli jsou neporovnatelné se silou velkých ekonomických subjektů.

*Za třetí:* provedený přehled ekonomicko-podnikatelských charakteristik sociálních podniků dává základ pro úvahy, jak dalece právě ony mohou vyrovnávat popsání tržní selhání a vládní selhání a zároveň reagovat na nové problémy objevující se v současnosti. O sociální ekonomice můžeme proto *uvažovat v souvislostech se společenskou regulací* a její schopností přinášet inovativní postupy.

***b) Hlavní potenciály sociální ekonomiky disertační práce identifikovala v následujících hlavních oblastech:***

*První oblast* představuje potenciál sociální ekonomiky v oblasti zaměstnávání. Vyplyvá ze zažitého, konvenčního a nejčastějšího vnímání sociálního podnikání jako poskytovatele zaměstnání a pracovně - sociální integrace pro znevýhodněné osoby a skupiny.

*Za druhou oblast* považují potenciál lokálních ekonomických alternativ především vůči současným idejím spojených s fungováním globalizované ekonomiky. Tyto myšlenky jsou formulovány a prezentovány v poměrně

bohaté varietě společensko-vědního kritického myšlení a v tzv. heterodoxní ekonomii.

*Třetí oblast* nazývám proudem sociálně regulačním. Koncept sociální ekonomiky přináší ideje a praxi, které mohou přispět k zmírnění společenských dichotomií a napětí mezi pojetím člověka jako bytosti sociální a bytosti ekonomické.

Při pojednání o potenciálu sociální ekonomiky zdůrazňuji, že hodnoty a principy sociální ekonomiky vyplývají z hodnotového zakotvení v idejích solidarity napříč společenským spektrem, ve spolupráci a vzájemné pomoci a integraci znevýhodněných lidí. Také spočívají v určitém chápání spravedlnosti a přesvědčení, že je nutné korigovat a regulovat tržní mechanismus, jenž má tendence prohlubovat sociální rozdíly.

Veřejností, která sympatizuje se sociálním podnikáním, jsou tyto hodnoty považovány za přínos normativně a apriorně. Ve skutečnosti jsou kulturně a sociálně podmíněné a jejich vnímání se liší nejen mezi širokými civilizačními okruhy, ale taktéž v rámci společenských skupin.

Zdůrazňování lokálního aspektu sociální ekonomiky je klíčovým prvkem k chápání její komunitní podstaty a jejího komunitního potenciálu. Soudobí příznivci lokálních aspektů ekonomického a sociálního života se opírají o koncept tzv. lokalizace. Sociální ekonomika může na lokální úrovni splňovat roli alternativy k maistreamovému pojetí ekonomie, protože se snaží o internalizaci prvků, které běžná ekonomika vytěsňuje jako tzv. externality. Důležitost vztahu k místu je ztělesněna například ve zvláštním typu sociálního podniku ve Velké Británii, the Community Interest Company nebo v široké plejádě malých místních podniků, které pro svoji citlivost k různým lokálním okolnostem života můžeme nazývat jako eko-sociální podniky (Parkánová, 2011).

***c) Uplatnění sociálního podnikání má některá výrazná omezení a limity. V práci jsem uvedla následující:***

1. Sociální ekonomika byla v 80. letech minulého století pojata jako ekonomické aktivity zaměřené hlavně na znevýhodněné skupiny lidí s obtížným vstupem na pracovní trhy. Tehdy vytvářela jemné struktury na okrajích mainstreamové ekonomiky. Jak bylo v této práci několikrát zdůrazněno, do situace sociálního ohrožení se dnes v evropském prostoru dostává množství lidí, kteří marně hledají pracovní uplatnění i přesto, že jejich kvalifikace ještě před několika dekádami zaručovala dobrý sociální status a finanční stabilitu (Keller, 2010). Téma marginalizace a vyloučení nabývá jiného významu a rozsahu. Otázkou je proto aktuální definice sociální ekonomiky, resp. kapacita, kterou mohou sociální podniky společnosti nabídnout.

2. Limitem sociálního podnikání je často nízká konkurenceschopnost produktů sociálních podniků, které v současném systému globalizované ekonomiky a cenových preferencí převažující části spotřebitelů jsou vystaveny tlakům, kterým mnohé sociální podniky nejsou schopny dlouhodobě odolávat.

3. Problémem je odliv mnoha pracovních příležitostí z evropského prostoru. S tímto faktem musí počítat i sociální podnikání, které je často orientováno na nízko-kvalifikovanou práci.

4. Čtvrtý limit uplatnění sociální ekonomiky spatřuji v jejím ideovém a hodnotovém zakotvení. Jde o důraz na význam zaměstnání pro sociální integraci, sociální status a identitu. To znamená silnou a rozlišující stránku sociální ekonomiky, ale zároveň jedno z jejích významných omezení. Ve světě rozvinutých technologií práce ubývá a zdá se, že zaměstnání nebude v budoucnu moci být natolik vydatným zdrojem sebevnímání, sebehodnocení a integrity jako tomu bylo v uplynulých dekáдах, resp. po celou éru moderní společnosti.

5. Pátý limit je úzce spojen s předešlým. Je limitem sociálně antropologickým. Zaměstnání jako zdroj identity a statusu je kulturní a socializační koncept moderní západní společnosti. Nemusí být nutně sdílen

všemi skupinami lidí, hlavně z jiných socio-kulturních prostředí. Tyto skupiny nacházejí zdroje své identity, integrace a jistoty například ve velké rodině nebo v užším společenství. Pak i pokusy o sociální podnikání s touto skupinou jsou o mnoho obtížnější a s horšími výsledky. Pro úspěšnou aplikaci sociální ekonomiky je proto zapotřebí si ověřit, zda pro cílové skupiny má práce podobný význam, který je jí přikládán ve většinové společnosti evropského a severoamerického typu.

6. Limitem sociální ekonomiky je její malá schopnost přímo ovlivňovat systémové fungování ekonomického a politického systému na národní a nadnárodní úrovni. Především nemůže řešit systémové důsledky změn povahy nadnárodních trhů práce a kapitálu. K jejich řešení je nutné zvolit systémovou strategii nebo kombinaci přístupů, přesahující sociální podnikání. Subjekty sociální ekonomiky nedokážou plnohodnotně suplovat a nahrazovat funkce veřejného sektoru (státu). Dokonce se domnívám, že bez veřejné podpory nelze koncept sociální ekonomiky ani úspěšně a energicky rozvíjet. Tímto uplatňuji svůj opatrně skeptický pohled na některé alternativní směry místního rozvoje, které vidí možnost rozvoje víceméně autonomních lokálních ekonomik bez hledu na funkčnost státního aparátu.

Snažila jsem se dokázat, že sociální ekonomika má některé nezpochybnitelné přínosy a potenciál přispívat ke kvalitě života v lokalitách. Její přínosy a potenciál mají charakter ekonomický, sociální, politicko-kulturní, environmentální a vnášejí do praxe podnikání prvky, které citlivě spojují ekonomickou činnost s ostatními aspekty individuálního, rodinného života a společnosti jako celku. Sociální podnikání má zdůrazňováním tématu udržitelnosti a šetrnosti z jistého pohledu blíže ke globální problematice než prorůstově a ziskově orientovaná ekonomika hlavního proudu. Je však také patrné, že oficiální vládní instituce a etablované organizace jako jsou ministerstva, Evropská komise, OECD apod. vidí potenciál sociální ekonomiky hlavně v zaměstnávání lidí s postižením a sociálně vyloučených, popřípadě jako rezervoár pro malé a střední podnikání oživující regionální ekonomiky.

Zatím v sociální ekonomice nespátřují zajímavý nástroj k uplatnění alternativ a regulátora společenských procesů.

### **5.3 Jakým způsobem a jakými metodami lze mapovat a prokazovat dopady sociálního podnikání v komunitě**

Empirická část disertační práce ověřovala dopady sociálního podnikání v Řevnicích, kde několik let působí sociální firma Modrý domeček. Proces hodnocení dopadů byl ovlivněn širším kontextem projektu TESSEA, v rámci něhož část empirického šetření probíhala. Jádrem kapitoly bylo měření dopadů zvolenou metodikou Social Return on Investment - SROI, převzatou ze zahraničí. Výstup z měření byl cílen do oblasti veřejné politiky, konkrétně měl přispět k výběru vhodné evaluační metody pro sociální podniky v ČR.

Empirické práce v Řevnicích dále používaly standardní metody kvalitativního výzkumu (nestrukturované a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci sociální firmy a jejich rodinami, doplňkové rozhovory se seniory a matkami malých dětí) a anketní šetření mezi občany Řevnic.

Průběh a výstupy z měření dopadů metodou SROI ukázaly na ambivalentní charakter této metody, její velké nároky na čas a kvalifikaci zpracovatelů a obtíže se získávání nezbytných údajů a informací. Při pilotní aplikaci metody se ukázalo, že ji nelze zatím považovat za spolehlivou a validní. Pracovní skupina pod vedením autorky disertace postrádala od řídicího orgánu (MPSV ČR) jasné zadání a vyjasnění účelu chystaných evaluací sociálních podniků, což považovala za zásadní nedostatek. Navíc, provedený historický exkurz měření dopadů sociálních intervencí se přiklání k tezi, že evaluace není neutrální technikou objektivně zkoumající realitu, ale že naopak zvolená metoda evaluace do jisté míry realitu vytváří. Prosazení té či oné metody evaluace se tak stává častou součástí konkurenčního soupeření o zdroje nebo nástrojem politiky. Pracovní skupina metodiku SROI jako vhodný evaluační nástroj k aplikaci v ČR nedoporučila. Navrhla však sérii opatření a kroků, které by metodiku SROI mohly standardizovat, zjednodušit a využít za

jasných podmínek a při objasnění účelu hodnocení. Za nejcennější část procesu měření prostřednictvím SROI považují zahrnutí stakeholderů do procesu, které vytváří zajímavou platformu pro setkání a reflexi aktivit sociálního podniku.

Nicméně, jak výsledek SROI, tak i standardní metody hodnocení potvrdily naprosto převažující kladné dopady sociálního podnikání. Sociální ekonomika představuje účinný nástroj k integraci lidí do společnosti, posiluje je psychicky i profesně, rozvíjí komunikační, sociální a jiné dovednosti. Vesměs však nepřináší zaměstnancům s postižením finanční soběstačnost. Byly prokázány kladné dopady na rodiny zaměstnanců, které zaznamenaly zlepšení zdravotního a psychického stavu svých postižených členů, jejich zvyšující se dovednosti, soběstačnost. Zaměstnání osob s postižením celkově přispělo k uvolnění atmosféry v rodinách a významné snížení nároků na pečující osoby.

Komunitní dopady působení Modrého domečku nebylo možné provedenou anketou a rozhovory jednoznačně určit. Modrý domeček působí v Řevnicích krátkou dobu. Anketa se na dopady a potenciál tázala otázkami, jaké služby by si občané v obci přáli a které zároveň může poskytnout sociální firma. Mezi odpověďmi byly položky obecně komerční, které nejsou nutně spojovány se sociálním podnikem (cukrárna, pekárna). Významně se ale uplatnily položky, které jsou komunitního charakteru: místní kulturní a vzdělávací aktivity a hlavně komunitní akce pro veřejnost (předvánoční trhy, ples, masopustní veselí atd.), které již několik let Modrý domeček organizuje. Prokázaly se i limity sociálního podnikání, konkrétně mezi cílovou skupinou seniorů. Ukazuje se, že pro nízko-příjmové skupiny je nabídka služeb a produktů sociálního podniku, který musí sledovat komerční hlediska, tj. stanovení tržních cen, těžko akceptovatelná.

## 5.4 Závěrečná reflexe

Disertační práci jsem zpracovávala nejen s vědomím jistého osobního, profesního a akademického závazku, ale i s jasným vnímáním aktuální společenské situace. Práci jsem dokončovala v době finančních tlaků na veřejné rozpočty, v atmosféře tzv. ekonomizace veřejných politik a snah o privatizaci veřejných služeb, které mají v důsledcích řadu negativních dopadů na nižší sociální vrstvy, ale nově i na vrstvy střední.

Koncept sociální ekonomiky může proto sehrát novou roli při řešení vzniklých problémů, ale může nabízet i některé alternativní přístupy k převažující neoliberální ideologii a také k zastaralému paternalistickému pojetí role státu. Protagonisté sociální ekonomiky mají nyní vhodnou příležitost vyjadřovat se otevřeně a ofenzivně, protože tento koncept představuje principy, které mohou korigovat některé etické, sociální a ekologické excesy ekonomiky hlavního proudu.

Téma práce zabírá širokou a komplexní problematiku, která z povahy práce nemohla být detailněji postihnuta na všech úrovních, a proto se zaměřuje jen na vybrané aspekty. Byla zvolena klíčová, komunitní perspektiva práce, která práci odlišuje od jiných textů zabývajících se podobným tématem.

Disertační práce přinesla několik podnětů k obecnější diskusi:

- Poskytla teoretická východiska k místnímu – komunitnímu rozvoji, určená pro veřejnou správu, neziskové organizace i akademickou obec.
- Poskytla argumentace pro dialog s protagonisty převažující neoliberální ideologie na různých úrovních a pro posilování pozice alternativních směrů, včetně sociální ekonomiky.
- Poskytla podklady užšímu odbornému fóru pro definici a zaměření sociální ekonomiky v současné společnosti.
- Poskytla impulsy pro užší i otevřená fóra a aplikovaný výzkum s cílem rozvoje sociálního podnikání.



- Poskytla některé argumentace pro místní aplikace a praxi sociálního podnikání.
- Poskytla konkrétní argumentace a kritickou reflexi problematiky evaluace dopadů sociálních intervencí.

Neméně důležité byly i další okolnosti průběhu práce. Prožila jsem napětí i disharmonii v pracovním týmu TESSEA, ale častěji prožitky z pracovního sepětí, vzájemného respektu a spolupráce. Komunikace v rámci projektu odhalila též slabosti veřejné správy, hlavně chybějící koncepční přemyšlení a velice sporné dopady změn v řízení resortu MPSV.

Významné byly diskuse, které jsem vedla se školitelem, doc. Oldřichem Matouškem, hlavně o odborných aspektech práce. Časté konverzace s mými kolegy a přáteli na téma společenské situace a vývoje dotvářely pozadí mých úvah a inspirovaly mě k některým myšlenkovým posunům.

A především mě nově obohatily konkrétní vztahy a reálie provozu sociální firmy Modrý domeček v Řevnicích, které vzbuzují velkou úctu k zaměstnancům a podporovatelům podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAUMAN, Z. *Globalizace*. Praha: Mladá fronta, 1999

BARMAN, E. *What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary sector*. In: Voluntas DOI 10.1007/11266-007-9039-3 International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2007

BECK, U. *Moc a protiváha moci v globálním věku*. Praha: SLON, 2007

BECK, U. *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. Praha: SLON, 2011

BELLAH, R., MADSEN, R., SULLIVAN, W., SWIDLER, A., TIPTON, S. *Habits of the Heart*. Berkeley: University of California Press, 1985

BĚLOHRADSKÝ, V. *Společnost nevolnosti*. Praha: SLON, 2007

BORZAGA, C., DEFOURNY, J. *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge, 2004

CÍLEK, V. *Krajiny vnitřní a vnější*. Praha: Dokořán, 2002

CÍLEK, V. *Makom - kniha míst*. Praha: Dokořán, 2004

CÍLEK, V. *Dýchat s ptáky*. Praha: Dokořán, 2008

CÍLEK, V. *Jak to vidí Václav Cílek*. Radioservis, 2010

ČADIL, J. *Analýza nákladů veřejných rozpočtů na středního nezaměstnaného*. In: *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Kolektiv. Praha: Nová ekonomika o.p.s. 2011

DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Nadace Universitas, Akademické nakladatelství CERM, Nakladatelství a vydavatelství NAUMA, 2006

- FEURABEND, L., *Zemědělské družstevnictví v Československu do roku 1952*. Volary: Stehlík, 2007
- FRÍČ, P., VÁVRA M., *Tři tváře komunitního dobrovolnictví*. Praha: Agnes-Hestia 2012
- GEHL, J. *Život mezi budovami*. Brno: Nadace Partnerství, 2000
- GIDDENS, A. *Třetí cesta: obnova sociální demokracie*. Praha: Mladá fronta, 2001
- GIDDENS, A. *Důsledky modernity*. Praha: SLON, 1998
- HENDERSON, H. *Za horizontem globalizace: utváření udržitelné globální ekonomiky*. Praha: DharmaGaia, 2001
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005
- HOFÍREK, O.(ed) *Sociální reprodukce a integrace: Ideály a meze*. Brno: Masarykova univerzita, 2007
- HORSKÁ, P., MAUR, E., MUSIL, J. *Zrod velkoměsta*. Praha – Litomyšl: Paseka, 2002
- HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2004
- HUNČOVÁ, M. *Sociální ekonomika a sociální podnik v praxi*. Bruntál: Moravská expedice, 2008
- JACKSON, T. *Prosperity without Growth? The Transition to a Sustainable Economy*. Sustainable Development Commission, 2009.
- JARY, D., JARY J. *Dictionary of Sociology*. Glasgow: HarperCollins Publishers, 1995
- JOHANISOVÁ, N. *Kde peníze jsou služebním, nikoli pánem*. Stehlík, 2008

- KELLER, J. *Dějiny klasické sociologie*. Praha: SLON, 2004
- KELLER, J. *Soumrak sociálního státu*. Praha: SLON, 2005
- KELLER, J. *Nejistota a důvěra*. Praha: SLON, 2009
- KELLER, J. *Tři sociální světy*. Praha: SLON, 2010
- KELLER, J. *Nová sociální rizika*. Praha: SLON, 2011
- KOUKOLÍK, F. *Proč s Dostojevskij mýlil? O vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén, 2007
- LIBROVÁ, H. *Pestří a zelení*, Brno: Veronica, 1994
- MAREŠ, P. *Sociologie nerovnosti a chudoby*. Praha: SLON, 1999
- MATOUŠEK, O. a kol.. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003
- MORAWSKI, W. *Ekonomická sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005
- MUMFORD, L. *The City in History*. New York: A Harvest Book, 1989
- PARKÁNOVÁ, L. *Různé pohledy na sociální, environmentální a ekonomickou úlohu konceptu sociálního podnikání*. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sociálních studií, Katedra environmentálních studií. 2011
- PEHE, J. *Přitahuje*. In: Právo 2011-10-13
- POTŮČEK M. *Nejen trh: Role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997
- POTŮČEK M. *Křižovatky české sociální reformy*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998
- PRECLÍKOVÁ, A. *Sociální podnikání a jeho potenciál pro začleňování znevýhodněných skupin na trh práce*. Univerzita Karlova v Praze. Diplomová práce. Filozofická fakulta. Katedra sociální práce. 2011

- PRUDKÝ, L. a kol. *Inventura hodnot: Výsledky sociologických výzkumů hodnot ve společnosti České republiky*. Praha: Academia: 2009
- PRŮVODCE ZADÁVÁNÍM VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK. Kolektiv autorů. Praha: Otevřená společnost o.p.s. 2009
- REICH, R.B. *V pasti úspěchu: Diagnóza kapitalismu 21. století*. Praha: Prostor, 2003
- REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress, 2001
- RICH, A. *Etika hospodářství II: Sociálně-etický pohled na tržní, plánované a světové hospodářství*. Praha: Oikomeneh, 1994
- ROGOŽAN, F. *Etika ve vybraných oblastech ekonomie a její dopad na sociální oblast*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra sociální práce. 2011
- SALAMON, L. *The Resilient Sector*. Washington DC: Brookings Institute Press, 2003
- SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda, 2007
- SCHUMACHER, E.F. *Malé je milé*. Brno: Doplněk, 2000
- SOCIAL ECONOMY as a TOOL of SOCIAL INNOVATION and LOCAL DEVELOPMENT. Trento: OECD, 2005
- SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ: 10 ÚSPĚŠNÝCH PŘÍKLADŮ Z EVROPY. Mészáros, P. (eds). Praha: Nový Prostor, o.s., 2008
- ŠTĚCH, O. *Problematika ideálu pospolitosti v moderních společnostech*. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra sociologie. 2010
- STIGLITZ, J. E. *Jiná cesta k trhu: hledání alternativy k současné podobě globalizace*. Praha: Prostor, 2003

STUDIE INFRASTRUKTURY SOCIÁLNÍ EKONOMIKY v ČR. Kolektiv autorů. Praha: Nová ekonomika, o.p.s., 2011

ŠAFR, J., SEDLÁČKOVÁ, M. *Sociální kapitál. Koncepty, teorie a metody měření*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, Praha 2006

TAYLOR, Ch. *Nedorozumění v diskusi mezi liberály a komunitaristy*. In: Kis, Janos (ed), *Současná politická filozofie*, Praha, Oikoymenh 1997, str. 465-494

TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. Příbram, Professional Publishing, 2008

TOCQUEVILLE, A. *Demokracie v Americe*. Praha: Lidové noviny, 1992

VEČERNÍK, J. Penzijní systém a situace důchodců. In: *Socioekonomické hodnoty politiky a instituce v období vstupu České republiky do Evropské unie*. Nešpor Z. R., Večerník J. a kol. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006a

VEČERNÍK, J. Trh práce a politika zaměstnanosti. In: *Socioekonomické hodnoty politiky a instituce v období vstupu České republiky do Evropské unie*. Nešpor Z. R., Večerník J. a kol., Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006b

VEČERNÍK, J. *Czech Society in the 2000s: A Report on Socio-economic Policies and Structures*. Praha: Academia, 2009

VRBOVÁ, T. *Sociální podnikání a jeho potenciál pro začleňování znevýhodněných skupin na trh práce. Dopady zaměstnání osob se zdravotním znevýhodněním v sociální firmě Modrý domeček na jejich rodiny*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra sociální práce. 2011

WATERS, M. *Globalization*. London: Routledge, 1995

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

*A Better Return*, 2009 [online]. [Cit. 2010-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.neweconomics.org/publications/tools-you/better-return>

*A Better Return: Appendices*, 2009 [online]. [Cit. 2010-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.neweconomics.org/publications/better-return-appendices>

*Co je sociální ekonomika : Otázky a odpovědi aneb Seznamte se s tématem.* [online] Nová ekonomika, o. p. s. 2009 [Cit. 2011-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/83-co-je-socialni-ekonomika-otazky-a-odpovdi-aneb-seznamte-se-s-tematem.html>

DALY, H., FARLEY, J.C. *Ecological Economics*. Washington, Island Press, 2011 [online]. [Cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/>

DOHNALOVÁ, M. *Slovník pojmů*. [online]. Nová ekonomika, o. p. s. 2010 [Cit. 2011-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/slovník-pojm.html>

*Europe 2020* [online]. European Commission. 2010 [Cit. 2010-12-16]. Dostupný z WWW: [http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/inclusive-growth/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/inclusive-growth/index_en.htm)

*A Guide to Social Return on Investment (SROI)*. 2009 [online]. [Cit. 2010-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.neweconomics.org/publications/guide-social-return-investment>

*Hlavní směry politik zaměstnanosti členských států*. 2008 [online]. [Cit. 2010-12-16]. Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/evropskastrateg>

*Interview – Zygmunt Bauman on the UK Riots* [online]. Social Europe Journal, 2011/08. [Cit. 2011-11-11]. Dostupné z WWW: <http://www.social-europe.eu/2011/08/interview-zygmunt-bauman-on-the-uk-riots/>

*Město Řevnice* [online] [cit 17.08.2011]. Dostupné z WWW:

<http://www.revnice.cz/mesto/zakladni-udaje/>

*Mikrouvěry* [online] [cit 17.08.2011]. Dostupné z WWW:

[http://finance.idnes.cz/mikrouvery-jsou-hlavne-pro-drobne-podnikatele-z-rozvojovych-zemi-10b-/inv.aspx?c=A081218\\_100534\\_inv\\_hla](http://finance.idnes.cz/mikrouvery-jsou-hlavne-pro-drobne-podnikatele-z-rozvojovych-zemi-10b-/inv.aspx?c=A081218_100534_inv_hla)

*Modrý domeček* [online]. Občanské sdružení Náruč. 2010 [Cit. 2011-01-04].

Dostupný z WWW: <http://www.os-naruc.cz/index.php?action=30101>

*The New Economic Foundation*, 2010 [online]. [Cit. 2010-04-21]. Dostupné

z WWW:[http:// www.neweconomics.org/publications/](http://www.neweconomics.org/publications/)

*Nezaměstnanost v EU* [online]. [Cit. 2011-11-01]. Dostupné z WWW:

<http://www.oecd.org/dataoecd/61/25/47657821.pdf> nebo

[http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en\\_2649\\_33927\\_45008113\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_2649_33927_45008113_1_1_1_1,00.html)

PEHE, J. *O Popravě demokracie* [online]. [Cit. 2012-07-09]. Dostupné

z WWW: <http://www.pehe.cz/Members/redaktor/o-poprave-demokracie>

*Resolution on Social economy*. [online].European Parliament. 2009 [Cit 2010-

11-20]. Dostupné z WWW:

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getdoc.do?pubref=-//ep//text+ta+p6-ta-2009-0062+0+doc+xml+v0//en>.

*Social Economy Charter* (Evropská sociální charta) [online]. Social Economy Europe, 2002 [Cit. 2011 – 11 – 02]. Dostupné z WWW:

[http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/pdf/2007\\_08\\_20\\_EN\\_charte-2.pdf](http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/pdf/2007_08_20_EN_charte-2.pdf)

*Social economy*. [online]. European Commission. Small and medium-sized enterprises (SMEs). 2010 [Cit 2010-11-20]. Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/#h2-3>



*Social economy*. [online]. European Network of Cities & Regions for the Social Economy. [cit. 2010-9-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.revesnetwork.eu/index.php>

*Social Economy Europe*[online] Social Economy Europe. [Cit. 2010-12-12]. Dostupné z WWW:  
<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique10&lang=en>.

*Social Enterprise Coalition* [online]. [Cit. 2012-07-09]. Dostupné z WWW:  
[http:// www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk)

*Social Enterprise London* [online]. [Cit. 2012-07-09]. Dostupné z WWW:  
[http:// www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk)

*Social Enterprise Magazine* [online]. [Cit. 2012-05-10]. Dostupné z WWW  
<http://www.socialenterprisemag.co.uk>

*Social franching* [online]. [Cit. 2011-09-28]. Dostupné z WWW:  
<http://www.socialfranchising.coop/uploaded/ComunitaSolidali.pdf>

*Social Return on Investment (SROI) Analysis of the Greenlink, a partnership project managed by the Central Scotland Forest Trust , 2009* [online]. [Cit. 2010-06-20]. Dostupné z WWW:  
<http://www.greenspacescotland.org.uk/upload/File/Greenlink%20SROI%20Final%20report%205%20October%202009.pdf>

*Sociální podnikatel roku* [online]. [Cit. 2011-09-28]. Dostupné z WWW:  
<http://www.ey.com/CZ/cs/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year>

*The SROI Network, 2010* [online]. [Cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW:<http://www.thesroinetwork.org/content/view/107/111/>,

*Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013*. [online] Greater London Enterprise. 2008. [cit. 2011-12-03].

Dostupné z WWW:

<[http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna\\_zprava\\_230508.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna_zprava_230508.pdf)>.

*Tématická síť pro rozvoj sociální ekonomiky – Projekt TESSEA* [online]. Nová ekonomika, o.p.s., 2009 [cit. 2011-1-1]. Dostupné z WWW:

<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/projekt-tessea.html>

*Tools for You*, 2009 [online]. [Cit. 2010-06-20]. Dostupné z WWW: [http://](http://www.neweconomics.org/publications/tools-you)

[www.neweconomics.org/publications/tools-you](http://www.neweconomics.org/publications/tools-you)

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Zobrazení prostoru působení subjektů sociální ekonomiky .....	48
Graf č.2: Grafické znázornění trojího prospěchu (triple – bottom line) sociálního podnikání .....	69
Graf č. 3: Ukázka procesu monetizace položky zjišťované v sociální firmě Modrý domeček.....	144
Graf č. 4: Doplnění ukázky procesu monetizace položky zjišťované v sociální firmě Modrý domeček .....	146
Graf č. 5: Pohlaví respondentů ankety provedené mezi obyvateli Řevnic ....	170
Graf č. 6: Věk respondentů ankety provedené mezi obyvateli Řevnic .....	171
Graf č. 7: Místo sběru dat anketního šetření v Řevnicích .....	171
Graf č. 8: Zájem respondentů anketního šetření o služby a aktivity v městě Řevnice .....	172
Graf č. 9: Frekvence zájmu respondentů ankety o využití tří nejžádanějších služeb a aktivit .....	173

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Principy sociálního podnikání. ....	71
Tabulka č. 2: Možnosti řešit selhání trhů a vládní selhání prostřednictvím sociální ekonomiky. ....	79
Tabulka č. 3: Uplatnění metod v jednotlivých výzkumných otázkách empirického šetření .....	109
Tabulka č. 4: Přehled metod měření a vykazování přínosů sociálního podnikání .....	120
Tabulka č. 5: Výstupy a dopady sociálního podnikání v Řevnicích stanovené na základě jednání focus group tzv. stakeholders Modrého domečku, 20. ledna 2010 .....	133
Tabulka č. 6.1: Dopady – tj. služby- poskytované sociálním podnikem MD veřejnosti (zákazníkům, místní komunitě). Viz. Příloha A.	
Tabulka č. 6.2: Dopady - tj.sloužby – poskytované sociální podnikem MD pro osoby zdravotně znevýhodněné a jejich rodiny. Viz. Příloha B.	
Tabulka č. 6.3: Dopady – tj. služby - poskytované sociální podnikem MD pro podporu pracovního týmu Modrého domečku. Viz. Příloha C.	
Tabulka č. 6.4: Dopady – tj.sloužby tj. služby poskytované sociální podnikem MD do oblasti veřejné správy. Viz. Příloha D.	
Tabulka č. 7.1: Služby poskytované veřejnosti (zákazníkům, komunitě) s vyznačením položek vhodných pro monetizaci .....	137
Tabulka č. 7.2: Služby poskytované pro osoby zdravotně znevýhodněné a jejich rodiny s vyznačením položek vhodných pro monetizaci .....	139
Tabulka č. 7.3 : Služby poskytované pro podporu pracovního týmu Modrého domečku s vyznačením položek vhodných pro monetizaci .....	141

Tabulka č. 7.4: Služby poskytované pro oblast veřejné správy s vyznačením položek vhodných pro monetizaci .....	142
Tabulka č. 8: SWOT analýza metodiky SROI .....	152
Tabulka č. 9: Struktura výzkumných otázek pro rodiny osob zdravotně znevýhodněných .....	164

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Tabulka.č. 6.1: Dopady – tj. služby - poskytované veřejnosti - zákazníkům,místní komunitě .....	I
Příloha B - Tabulka č. 6. 2: Dopady - tj. služby - pro osoby zdravotně znevýhodněné a jejich rodiny.....	II
Příloha C - Tabulka č. 6. 3: Dopady – tj. služby - pro podporu pracovního týmu Modrého domečku .....	III
Příloha D - Tabulka č. 6. 4: Dopady – tj.sloužby - do oblasti veřejné správy .....	IV
Příloha E - Výpočet SROI .....	V
Příloha F - SROI Impact map – SROI .....	VI
Příloha G - SROI Pojmy a vysvětlivky.....	VII
Příloha H - Anketní lístek pro obyvatele Řevnic .....	VIII

Příloha A

Dopady zaměstnávání OZZ (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu) – pouze pracovní návrh (doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a J. Sládkem – členem PS Měření- dne 13.7.)
<p>1. velmi rád využívám MD k pracovním schůzkám – inspirativní prostředí</p> <p>2. zkušenost s komunikací pro nezkušené</p> <p>3. kontakt – seznámení dětí s problematikou</p> <p>4. osobní vazba se zaměstnanci MD</p> <p>5. větší otevřenost lidí k psychickým nemocem</p> <p>6. kontakt dětí s OZZ – zkušenosti s komunikací s OZZ</p>	<p>1. počet schůzek, útrata</p> <p>2. zvyšující se návštěvnost</p> <p>3. do MD chodí stále více škol a školek a společně vedeme děti k lepšímu vztahu k OZZ</p> <p>4. počet přátelství</p> <p>5. 4 moje kamarádky otevřeně přiznaly své psychické problémy, 2 z nich následně obdržely psychofarmaka a jedna na mé doporučení trvale navštěvuje</p>	<p>1. počet schůzek</p> <p>2. počet položek v pokladně (káva)</p>	<p>1. Anketa v kavárně (projednat s provozní, zařadit i některé dotazy zajímavější provozního)</p> <p>2. Kvantifikace na základě záznamů pokladny</p> <p>3. Počty schůzek v kavárně</p> <p>4. Anketa v Řevnicích</p> <p>Pozn. Některé aspekty výzkumu v této oblasti nemají zjevné přímé vazby na metodu SROI, ačkoli je z hlediska posouzení dopadů zaměstnávání OZZ na komunitu Řevnic významným zdrojem informací.</p>

<p>7.poznání, že existují OZZ a jaké mají problémy</p> <p>8.výborné nápady „Modré kuchyně“</p> <p>9. výchovné funkce + humanizující funkce žehlení</p> <p>10. optimistické naladění týmu</p>	<p>psychiatra</p> <p>6. počet návštěv, „normálnost“</p> <p>vnímání; postoj mých dětí k handicapovaným lidem se radikálně změnil k lepšímu</p> <p>7. uvědomění si „jinakosti“ ze strany klientů</p> <p>8. ↑ návštěvnost, obrat „nápadu“</p> <p>9 .proměna ??? veřejnosti</p> <p>množství a obrat</p>		
--	---	--	--

**Tabulka č. 6.1: Dopady – tj. služby - poskytované veřejnosti (zákazníkům,místní komunitě)**



Příloha B

Dopady zaměstnávání OZZ (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu) – (doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a J. Sládkem- členem PS Měření- dne 13.7.)
<p>1.důležitost, potřebnost, ↑ sebevědomí</p> <p>2. zvýšené sebevědomí</p> <p>3.zvyšování sebevědomí OZZ</p> <p>4.mám práci – zvýšení sebevědomí,</p> <p>5.větší motivace,</p> <p>6.navázání nových přátelství,</p> <p>7.získávání dovedností a informací</p> <p>8. dlouhodobě lze pozorovat, jak se OZZ zlepšují, přizpůsobují nárokům</p> <p>9. přátelství lidí</p>	<p>1.- 4. OZZ pracují i doma (uplatnění dovedností – druh, počet); příjem nových informací – podnětů; zvýšení dovedností – umí si udělat sami</p> <p>5. zvýšení platů OZZ; zlepšení je evidentní v očích veřejnosti – kontinuální kontakt; OZZ se zlepšují v komunikaci s dětmi, OZZ jsou rychlejší v obsluhování, dělají méně chyb při servírování, bezvadně</p>	<p>Množství a rozsah dovedností, Zdravotní stav OZZ – rozhovory, hospitalizace, domácí péče, léky.</p>	<p>Rozhovory s vybranými OZZ, asistentem MD a klíčovým pracovníkem.</p> <p>Výběr vzorku – co největší diverzita vybraných respondentů.</p> <p>Nutno posoudit relevanci pro testování SROI.</p> <p>Výzkum v rodinách Pod vedením J.Š.uskuteční studentka KSP FF UK .</p> <p>Otázka relevance pro uplatnění SROI v této oblasti</p>

stejného myšlení 10. seberealizace, pocit integrace, 11. možnost ovlivňovat pohled zdravých lidí na nás, 12.negativní dopad – někdy stres 13. uspokojení z práce 14. rodina – podněty pro výchovu skrze MD, dítě je jiný člověk, ušetření času rodičů a prarodičů; zkvalitnění jejich života, mohou chodit do práce	komunikují 6.-7. množství dovedností, přátelství 8.-11?  12.-13. počet fluktuací, počet let v MD 14.rodina – dítě OZZ vneslo řád, ušetření času rodičů a prarodičů; zkvalitnění života, ušetření času rodičů - mohou chodit do práce		Zdravotní aspekty – nutno zvážit, zda-li je vůbec možné průkazně šetřit
---	--	--	--

**Tabulka č. 6. 2: Dopady - tj. služby - pro osoby zdravotně znevýhodněné a jejich rodiny**

Příloha C

Dopady zaměstnávání OZZ (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu) – (doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a J. Sládkem- členem PS Měření- dne 13.7.)
<p>1. radost z pokroků OZZ</p> <p>2. uspokojení z vlastní práce – vazba mezi OZZ a ne OZZ</p> <p>3. vznik vlastních „dluhů“ vůči vlastní rodině (tj. negativní dopad)</p> <p>4. vzdělávání v jiných oblastech</p> <p>5. vytvoření kvalitního týmu + přístupy</p>	<p>1.-2. stabilizace pracovníků a ↑ počet; radost, nefluktujeme, nedá se změřit?, povědomí o nás</p> <p>3. domov: zaměstnávání služeb doma</p> <p>4., 5. evidence vzdělávacích kurzů a měření dopadů vzdělání; zvýšení uplatnitelnosti, evaluace týmu – zvýšení kvalifikace</p>	<p>Statistika a dokumentace</p> <p>personalistky</p> <p>MD</p>	<p>Focus group, 5-6 osob</p> <p>Otázky relevance pro uplatnění SROI v této oblasti</p>

**Tabulka č. 6. 3: Dopady – tj. služby - pro podporu pracovního týmu Modrého domečku**

Příloha D

Dopady zaměstnávání OZZ (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Indikátory – jaké jsou důkazy, že se dopady dějí (přepis výpovědí zúčastněných stakeholdes)	Způsob evidence	Metody zjištění (výzkumu) – (doplněno na základě konzultací mezi J. Šťastnou a J. Sládkem- členem PS Měření- dne 13.7.)
<p>1. snížení nezaměstnanosti OZZ, čerpání finančních prostředků ve prospěch OZZ, zvýšení zaměstnanosti OZZ, vznik nových pracovních míst a zaměstnavatelů v oblasti práce s OZZ, aktivní zapojení OZZ, cirkulace financí</p> <p>2. úspora veřejných zdrojů, postupné snižování závislosti na dalších donorech,</p> <p>3. vytvoření dalších pracovních míst</p>	<p>1. stát nemusí platit příspěvek na péči, soc. dávky</p> <p>2. „podnikatelská úspěšnost“, LM3 (lokální multipliatör)</p> <p>3. další zdravotně znevýhodnění nastupují, zvyšuje se i počet dalších pracovních míst, je to úspěch</p>	<p>ÚP - statistika</p>	<p>Návrh postupu a výpočty pod vedením Ing. Jakuba Stránského. Prioritní oblast pro uplatnění metody SROI</p>

**Tabulka č. 6. 4: Dopady – tj.sloužby - do oblasti veřejné správy**

Příloha E

<b>Kvantifikace SROI pro Modrý domeček v roce 2009 – VÝPOČET</b>	
Investice celkem	2 268 000 Kč
Nenárokovatelné příspěvky - platy pro pracovní asistenty	318 000 Kč
Nárokovatelné příspěvky na mzdy dle §78	850 000 Kč
Nenárokovatelný příspěvek MPSV na sociální služby - sociální rehabilitaci (zaměstnávání soc. pracovníků)	1 100 000 Kč
Dopady celkem - viz výpočet SROI	3 253 204 Kč

Příloha F

**SROI Impact map - SROI**

vlepená tabulka

Příloha G

SROI – pojmy a vysvětlivky

Pojem	Český překlad	Vysvětlení	Příklad - získání kvalifikace/kompetence barmana	Problémy
quantity	množství	počet jednotek, pro které platí/kterých se týká daný indikátor	5 OZZ	různá míra kvalifikace
duration	trvání	jak dlouho trvá působení daného výsledku určité činnosti	4-5 let normálně, ale u OZZ mnohem kratší - 2 roky	zapomínají dovednosti prakticky ihned, když je přestanou dělat, ALE asi veliký rozdíl mezi mentálně a zdravotně postiženými!!!
rationale	zdůvodnění	zdůvodnění	vyplývá z rozhovorů s OZZ i asistenty	ve většině případů prakticky nejde najít relevantní zdroje, většinou odhad dle zdravého rozumu, zdůvodnění je potřeba pro všechny položky
financial proxy	zástupná veličina	zvolené proxy - srovnatelná věc, která má tržní cenu	barmanský kurs	ne našli jsme barmanský kurs pro OZZ, je hodnota "normálního" kurzu srovnatelná? Byl by kurs pro OZZ dražší nebo levnější než ten "normální"?
value	hodnota	hodnota vybraného proxy/jednotku (např. osobu)	10 000 Kč	od ceny kvalifikace dečíst např. hodnotu času asistenta, který danou kompetenci

				OZZ učí?
source	zdroj	zdroj informace o fin. hodnotě/ceně zvoleného proxy	internetový průzkum trhu	ceny jiné v Praze a v menších lokalitách - MD blízko prahy, ale už malé město - co vzít jako referenční lokalitu?
deadweight	mrtvá váha	co by se stalo tak jako tak, i bez naší aktivity	10% (tj. 90% by bez nás tu kvalifikaci nemělo, ale 10% o tom uvažovalo tak jako tak a vždycky toužilo pracovat v kavárně, takže by si tu kvalifikaci zajistili sami)	většinou chybí data, jde o více či méně informované odhady, je třeba dobře znát klienty i obecně situaci v místě, při dobře zvolených indikátorech by vlastně měl být 0
attribution	přivlastnění dopadu	kolik z dopadů lze opravdu připsat naší aktivitě a kolik je výsledkem práce někoho jiného	80% (tj. 80% je čistě naše zásluha, ale 20% je zásluha např. Nemocniční fyzioterapeutické péče, která jim zlepšuje jemnou motoriku, bez které by barmana nikdy dělat nemohli)	pozor na double odpis - deadweight a attribution se mohou překrývat (např. pokud i jiná organizace poskytuje pro OZZ barmanské kurzy, může to spadat do d. I a., ale nemělo by to být v obou)
drop-off	opad	jak rychle se snižuje účinek daného dopadu/vyprchává jeho působení či platnost (počítá se jen pro působení delší než 1 rok!!)	50% (tzn. první rok je účinek v tomto smyslu vždy 100%, druhý rok už jen 50%, třetí rok by byl půlka z té poloviny, ale není žádný, protože jsme dali duration jen 2 roky)	opět - těžko sehnat přesná data



Příloha H

Anketní lístek

**Anketa: Které služby chybějí v Řevnicích?**

**Anketa: Které služby chybějí v Řevnicích?**

*Dobrý den, jsme studenti Filozofické fakulty v Praze a děláme průzkum toho, jaké další služby byste si v Řevnicích přáli. Můžete nám prosím odpovědět na několik otázek? Vyplnění by nemělo trvat více než pět, šest minut.*

*Dobrý den, jsme studenti Filozofické fakulty v Praze a děláme průzkum toho, jaké další služby byste si v Řevnicích přáli. Můžete nám prosím odpovědět na několik otázek? Vyplnění by nemělo trvat více než pět, šest minut.*

SLUŽBY (Náměty na podnikání)	A N O	N E	N E V Í M	Jak často byste službu využívali?	Možná útrata-měsíčně / za službu+	Ostatní - poznámky
1. Restaurace-region, domácí, dětská, vege						
2. Pékárna-cukrárna						
3. Donáška obědů						
4. Žehlení						
5. Úpravy oděvů (výměna zipů, zakládání...)					+	
6. Burzy oděvů					+	
7. Úklidové služby						
8. Vzdělávací, kulturní služby						
9. Umělecké a kreativní služby						
10. Kulturní akce-církevní svátky aj. svátky						

SLUŽBY (Náměty na podnikání)	A N O	N E	N E V Í M	Jak často byste službu využívali?	Možná útrata-měsíčně / za službu+	Ostatní - poznámky
1. Restaurace-region, domácí, dětská, vege						
2. Pékárna-cukrárna						
3. Donáška obědů						
4. Žehlení						
5. Úpravy oděvů (výměna zipů, zakládání...)					+	
6. Burzy oděvů					+	
7. Úklidové služby						
8. Vzdělávací, kulturní služby						
9. Umělecké a kreativní služby						
10. Kulturní akce-církevní svátky aj. svátky						

SLUŽBY (Náměty na podnikání)	A N O	N E	N E V Í M	Jak často byste službu využívali?	Možná útrata-měsíčně / za službu+	Ostatní - poznámky
11. Catering - pracovní, chystání dětských aj oslav					+	
12. Ostatní služby - jaké?						

SLUŽBY (Náměty na podnikání)	A N O	N E	N E V Í M	Jak často byste službu využívali?	Možná útrata-měsíčně / za službu+	Ostatní - poznámky
11. Catering - pracovní, chystání dětských aj oslav					+	
12. Ostatní služby - jaké?						

**Příklad pokládané otázky:**

*Měli byste zájem o donášku obědů?*

*Jak často byste službu využívali?*

*Kolik korun by podle Vás takováto služba měla stát?*

Žena	Muž	do 20 let	20-30 let	30-50 let	50-65 let	65+ let

	ANO	NE	Jak často MD navštěvujete?
Návštěvník Modrého domečku?			

Místo sběru dat:

Čas sběru dat:

**Příklad pokládané otázky:**

*Měli byste zájem o donášku obědů?*

*Jak často byste službu využívali?*

*Kolik korun by podle Vás takováto služba měla stát?*

Žena	Muž	do 20 let	20-30 let	30-50 let	50-65 let	65+ let

	ANO	NE	Jak často MD navštěvujete?
Návštěvník Modrého domečku?			

Místo sběru dat:

Čas sběru dat: