



**Analýza překážek v zaměstnávání osob
propuštěných z výkonu trestu odnětí svobody na
trhu práce a možnosti jejich pracovního uplatnění;
vliv a podpora sociálního dialogu**

*se zřetelem k roli sociálních podniků při pracovní integraci znevýhodněných
skupin a zejména osob se záznamem v Rejstříku trestů*

Jiří Mertl, Pavel Bareš

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.

Praha, září 2018

Úvod

Tato zpráva obsahuje poznatky zjištěné v rámci výzkumného projektu „Analýza překážek v zaměstnání osob propuštěných z VTOS na trhu práce a možnosti jejich pracovního uplatnění; vliv a podpora sociálního dialogu“, který byl součástí širšího výzkumného projektu „Budoucnost práce a nová strategie kolektivního vyjednávání v nastávající době digitalizace a revoluce dovedností“ realizovaného Asociací samostatných odborů (ASO) a Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů.

Výzkum v řadě ohledů navazoval na dva předcházející výzkumné projekty realizované autory této zprávy, jež byly rovněž řešeny v rámci širších výzkumných projektů ASO a KZPS.¹ Oproti nim se ale zaměřil přednostně na otázku, jakou roli při (re)integraci a při prevenci recidivy u osob propuštěných z výkonu trestu mají tzv. sociální podniky. S ohledem na přetrvávající řadu nejasností týkajících se tohoto pojmu a souvisejícího pojmu sociální ekonomika, které vyplynuly i během tohoto výzkumu, se přitom tento výzkum věnoval do značné míry právě vymezení a popsání tématu sociální ekonomiky, respektive charakteristice subjektů, které tuto sféru reprezentují.

Přestože rozbor těchto pojmů nebyl *sám o sobě* (ve smyslu *bez vazby na otázku (re)integrace a prevence recidivy u osob propuštěných z výkonu trestu*) hlavním cílem výzkumu, na níž se tato zpráva zaměřila, vzhledem k tomu, že na otevřeném trhu práce doposud přetrvává řada bariér ztěžujících zaměstnávání osob propuštěných z výkonu trestu nebo se záznamem v Rejstříku trestů (viz například Bareš, Mertl 2016; Mertl, Bareš 2018), ukazuje se jako velice žádoucí, zaměřit se při zjišťování integračního potenciálu podniků pro (re)integraci znevýhodněných skupin osob na takové ekonomické subjekty, které buďto nepůsobí na otevřeném trhu práce, nebo na otevřeném trhu práce sledují i jiné než ekonomické cíle. Právě to jsou přitom stěžejní charakteristiky podniků, jež lze vnímat jako subjekty sociální ekonomiky, tedy jako sociální podniky.

Pro porozumění roli těchto subjektů při reintegraci skupin osob znevýhodněných na trhu práce přitom bylo potřebné nejprve vyjasnit některé pojmy a tuto sféru

¹ Jednalo se o projekty „Pilotní analýza ke zjištění systémových překážek a podmínek pro zaměstnávání osob po výkonu i ve výkonu trestu odnětí svobody“ (Bareš, Mertl 2016) a „Výzkum zaměstnávání osob ve výkonu a po výkonu trestu odnětí svobody a přístup zaměstnavatelů k těmto osobám“ (Mertl, Bareš 2018).

ekonomiky blíže charakterizovat a popsat některá její důležitá specifika. A to tím spíše, že i přes již několik let probíhající diskuse o sociální ekonomice a sociálním podnikání, toto téma stále zůstává velmi nejasné, při diskusi o něm se střetávají různé názorové proudy a přetrvává řada nejasností týkajících se těchto pojmů. Jakkoli si tedy tato zpráva neklade za svůj hlavní cíl analýzu tématu sociální ekonomiky obecně a jejím cílem je vyhodnocení specifických souvislostí sociální ekonomiky a možností (re)integrace a prevence recidivy u osob propuštěných z výkonu trestu, při takto zaměřené analýze nebylo možné, vyhnout se obecnějšímu rozboru problematiky sociálního podnikání, a dokonce se ukázalo, že rozbor a porozumění těmto pojmům a jejich souvislostem jsou nezbytným předpokladem pro realizaci tohoto výzkumu. Jsou proto i velmi důležitou, v podstatě ústřední, částí této zprávy, protože jejich vyjasnění představovalo důležité východisko před analýzou poznatků, které se přímo týkaly integračního potenciálu subjektů sociální ekonomiky.

Další text zprávy je rozdělen do tří kapitol, z nichž první se věnuje teoretickým souvislostem, druhá pak objasňuje metodologii výzkumu a ve třetí jsou podrobně prezentovány poznatky získané v rámci provedeného výzkumu. Text zprávy následně uzavírá závěrečná kapitola.

1. Teoretická východiska

1.1 Integrace znevýhodněných skupin na trhu práce

Osoby znevýhodněné na trhu práce

Již v samotném sousloví „trh práce“ je zcela přirozeně zakomponována určitá nejistota, kompetitivnost a nesamozřejmost (respektive podmíněnost dalšími okolnostmi) toho, zda se „poptávka po pracovní síle“ střetne s „nabídkou pracovní síly“. Již samotné slovní spojení tak implikuje, že „úspěch“ osoby na trhu práce (ve smyslu nalezení zaměstnání), rozhodně není samozřejmostí. Nejde přitom jen o významové konotace, které by byly pojmu připisovány různými aktéry (a které by tak mohly být podmíněny určitým specifickým společenským a ekonomickým kontextem), ale o klíčovou významovou charakteristiku pojmu trh práce, jež je v tomto sousloví zakotvena dokonce explicitně a záměrně: primárním a původním významem samotného slova „trh“ totiž je to, že jde o „místo směny“ směňovaných (poptávaných a nabízených) statků. V případě trhu práce pak lze tedy hovořit o „místě, na kterém je poptávána a nabízena pracovní síla“.

Tyto základní významové akcenty spojení „trh práce“ zde připomínáme kvůli jejich souvislosti s otázkou, jak rozlišit „znevýhodněné osoby na trhu práce“. V souvislosti s výše uvedenou charakteristikou je totiž již zcela zřejmé, že nenalezení zaměstnání samo o sobě ještě neimplikuje znevýhodnění na trhu práce a že vymezení znevýhodněných osob vyžaduje podstatně komplexnější přístup. Do takto komplexního přístupu při snaze o vymezení znevýhodněných skupin osob na trhu práce se pak nutně promítají konkrétní sociální a ekonomické kontexty a příslušná definice vždy nutně odráží specifické místní a časové souvislosti. Záměrem této kapitoly ale není popsat konkrétní vymezení této kategorie osob v ČR, ale právě nastínění obecnějších východisek a souvislostí tohoto pojmu. Právě z tohoto důvodu je zde i v dalším textu této kapitoly věnována pozornost pouze obecnějším souvislostem tohoto pojmu.

Obecně lze pro vymezení okruhu osob znevýhodněných na trhu práce reflektovat dvě důležité základní roviny. Je-li řeč o „okruhu osob“, „znevýhodněných skupinách“ apod., logicky se pak jako první taková rovina nabízí **určitá skupinová příslušnost**, definovaná na základě určitého charakteristického (ekonomického, sociálního či jiného) znaku té které skupiny. Taková definice přirozeně naráží na zásadní problém v tom smyslu, že většina znaků, které mohou být v této souvislosti relevantní (např. věk, zdravotní stav nebo příslušnost k určité, obecněji společensky

marginalizované² skupině) jsou velice často značně obecné a pro identifikaci příslušné skupiny jako znevýhodněné na trhu práce zpravidla samy o sobě rozhodně nepostačují. Je zřejmé, že v podstatě v každé takto definované skupině bude vždy existovat i řada osob, u kterých – ač by mohly být na základě určitých charakteristik přiřazeny k určité skupině – nelze hovořit o jejich znevýhodnění na trhu práce.

Právě z tohoto důvodu nabývá na významu druhá, **individuální, rovina znevýhodnění na trhu práce**, kdy za znevýhodněnou osobu lze považovat osobu, u které dochází k tomu, že možnosti jejího úspěchu na trhu práce ztěžují různé nepříznivé (individuální a/nebo systémové, symbolické a/nebo materiální) překážky a tyto překážky ztěžují možnosti uplatnění na trhu práce systematicky – tj. nejedná se o „jednorázový“ neúspěch, neúspěch, který vyplývá z takových charakteristik trhu práce, jakými je např. momentální nesoulad mezi poptávanými pracemi a konkrétní kvalifikací uchazeče apod. (jak je na to upozorněno v prvních dvou odstavcích). I při zaměření pohledu na individuální rovinu znevýhodnění na trhu práce přirozeně zůstává spornou otázkou, do jaké chvíle jsou i různé „opakované“ či „systematicky se opakující“ neúspěchy uchazeče o práci na trhu práce (případně jakékoli další obdobné charakteristiky spojované se znevýhodněním osoby na trhu práce) zapříčiněny spíše určitou aktuální konstelací na trhu práce, lze je vnímat spíše jako projev momentálního nesouladu mezi poptávkou a nabídkou apod. (tj. jsou bez ohledu na opakování nebo určitou míru „systematičnosti“ stále v podstatě podmíněny spíše „situačně“) a kdy je lze vnímat již jako znak nebo projev určitého „objektivního“, nebo „objektivně zapříčiněného“ znevýhodnění dané osoby na trhu práce.

Jak přitom lze tušit, právě kvůli nejasnostem, které provázejí snahu zohlednit při vymezení znevýhodněných osob jejich individuální situaci, je účelné přihlídnout i k první z obou uvedených rovin, tj. přistoupit současně i k přiřazení osoby do určité skupiny rozlišené na základě přesně definovaných znaků. Určité vzorce nebo formy individuálního selhávání na trhu práce nebo jejich kombinace totiž velice často úzce

² Je-li zde řeč o marginalizaci, je tím myšlena obecnější tendence, kdy osoba ztrácí (případně nemá vybudované, nemá možnost vybudovat) určité důležité vztahové vazby ke svému okolí a ocitá se a/nebo je tak i svým okolím vnímána, jako osoba určitým způsobem „na okraji“. Tím, že okolí osoby, ale v určitých případech i osoba samotná, tento stav sami reflektují, dochází velice často k dalšímu prohlubování tohoto stavu a utvrzování statusu marginalizované osoby. Proces marginalizace lze vnímat jako v podstatě jako ekvivalentní pojem k pojmu sociální vyloučení (případně sociální exkluze). Na tomto konkrétním místě se pak hovoří o „obecněji společenských“ souvislostech marginalizace. Záměrem tohoto zúžení pojmu je, odkázat na tomto místě spíše na sociální než na ekonomické „vrstvy“ procesu marginalizace (tj. na ty oblasti, které nemají nebo neměly by mít přímou souvislost s marginalizací konkrétně ve vztahu k možnostem pracovního uplatnění), které ale posilují pozici nebo vnímání osoby coby marginalizované a tedy i znevýhodněné právě na trhu práce.

souvisejí s příslušností k určité specifické skupině osob, pro kterou jsou takovéto situace častěji příznačné nebo jsou pro ni z různých objektivních či symbolických důvodů větším rizikem.

Pro identifikaci toho, jaké osoby lze považovat za znevýhodněné na trhu práce tak je zpravidla nezbytné **prolnutí obou** uvedených **rovin**, a to tím spíše, že zatímco rozlišení určitým způsobem definovaných skupin osob lze vtělit i do legislativy či různých specializovaných programů, v případě individuální roviny je tato možnost z principu v podstatě vyloučena (na druhou stranu bez reflexe konkrétní individuální situace nebudou výhradně „skupinově“ koncipované programy nikdy příliš účinné, protože čistě na základě skupinové identifikace není možné odlišit, které z osob vyznačujících se příslušnou skupinovou charakteristikou lze skutečně považovat za osoby znevýhodněné na trhu práce).

Nutnost propojení obou rovin při identifikaci znevýhodněných se tedy zjevně netýká jen otázky, jak rozeznat samotné osoby, které by měly být, respektive byly v rámci odpovídajících programů nebo politik definovány jako skupiny osob znevýhodněných na trhu práce, ale je stěžejní i pro další aktéry, kteří působí na trhu práce (zaměstnavatelé, pracovníci institucí trhu práce – tj. v našem kontextu pracovníci úřadů práce nebo pracovníci agentur práce apod., donátoři nebo administrátoři veřejných podpůrných programů). Tohoto propojení obou rovin je tak nezbytné dosáhnout i při koncipování a realizaci programů a při práci s osobami, u kterých lze hovořit o znevýhodnění na trhu práce, neboť legislativní definice nebo všeobecné parametry příslušného programu „pouze“ rozlišují okruh relevantních cílových skupin, zatímco samotná realizace těchto programů je nebo by měla být založena na individuální práci s osobami, které se ocitnou v příslušné kategorii, tj. práci, která se soustředí především na individuální situaci a osobnostní charakteristiky dotyčné osoby, ne na to, k jaké sociální či ekonomické skupině byla příslušná osoba přiřazena.

Podpora integrace osob znevýhodněných na trhu práce

Z předchozí kapitoly je zjevné, že již samotné vymezení okruhu osob znevýhodněných na trhu práce závisí velmi výrazně na konkrétním sociálním a ekonomickém kontextu, a že pro toto vymezení zdaleka není postačující pouze identifikace a rozlišení obecnějších, určitým znakem charakterizovaných skupin osob, ale že jejich vymezení nutně do značné míry odráží celou řadu konkrétních individuálních charakteristik, na základě kterých je teprve zhodnoceno, zda určitá konkrétní osoba nebyla do skupiny osob znevýhodněných na trhu práce přiřazena „čistě formalisticky“. Teprve konkrétní nastavení těchto „individuálních“ parametrů týkajících se konkrétních osob spadajících do vymezených cílových skupin, vypovídá o tom, jak široce je v příslušném místním a regionálním kontextu chápána kategorie osob znevýhodněných na trhu práce.

Je přitom zjevné, že konkrétní přístup k vymezení osob znevýhodněných na trhu práce se nemusí lišit pouze mezi různými sociálními a ekonomickými systémy (tj. v různých zemích nebo různých obdobích), ale že i v rámci jednoho státu, může souběžně existovat více různých programů, které k otázce přistupují odlišně, respektive že k tomuto vymezení mohou odlišně přistupovat různí aktéři působící na příslušném trhu práce.

Přílišná mnohost přístupů k této otázce může přirozeně být zdrojem řady nejasností a problémů, na druhou stranu je tato možnost obecně do značné míry opodstatněná, protože je takto možné, lépe zacílit určité programy nebo politiky a přizpůsobit je lépe konkrétním podmínkám. V důsledku toho tak může existovat širší okruh programů zacílených na pomoc osobám znevýhodněným na trhu práce, které se přitom mohou lišit nejen legislativním ukotvením, zdrojem prostředků, které využívají, nebo způsobem pomoci, kterou nabízejí, ale třeba mírou zaměření programu na osoby znevýhodněné na trhu práce (nebo na aktéry, které mohou tyto osoby zaměstnávat apod.), ale i samotným vymezením cílových skupin, na něž se zaměřují.

Integrační potenciál subjektů působících na otevřeném trhu práce

Pokud hovoříme o integraci znevýhodněných osob na trhu práce, nelze diskusi zužovat jen na programy, které jsou specificky zaměřeny na tyto skupiny osob. Naopak je zcela zásadní, aby k jejich integraci podstatnou měrou přispívaly i instituce trhu práce a programy realizované v rámci politiky zaměstnanosti, které nejsou specificky zaměřeny na tyto osoby, respektive aby k jejich integraci zároveň mohly přispívat a přispívaly i subjekty, které působí na **otevřeném (běžném) trhu práce**³. Podstatné přitom je, aby byly oba uvedené segmenty trhu práce vzájemně prostupné a aby se efekty obou uvedených skupin institucí trhu práce, respektive programů (tj. jak těch, jež jsou koncipovány jako univerzální, tak těch, jež se zaměřují specificky na osoby, které jsou na trhu práce znevýhodněné) vzájemně doplňovaly.

Při diskusi o možnostech integrace znevýhodněných na trhu práce tedy není možné, omezit se pouze na specifické programy pro tyto osoby a na chráněný trh práce⁴, ale je třeba věnovat se také integračnímu potenciálu subjektů působících na

³ Pojem „trh práce“ je primárně abstraktní konstrukce, neboť v tomto pojetí je již pojem trh (výše charakterizovaný jakožto „místo směny“) ryze abstraktní představa a rozhodně se nejedná o žádné fyzicky existující „místo“. Pojem trh práce je tedy spíše souborným označením pro různé entity (aktéry a instituce), procesy, vztahy nebo kauzální souvislosti, které lze spojovat na straně jedné s hledáním pracovní síly (na straně zaměstnavatelů) a na straně druhé s hledáním pracovního uplatnění (na straně uchazečů o práci), respektive se vzájemným vztahem a výsledným působením těchto dvou „sil“.

Je-li pak v tomto textu používáno označení „otevřený trh práce“, není tím myšleno, že by tento trh byl „volný“ ve smyslu toho, že by nebyl nijak regulován, ale to, že se jedná o segment trhu, jenž je regulován všeobecně nastavenými pravidly a působení na tomto trhu podléhá řádné všeobecné regulaci. „Otevřený trh“ přitom ale není v této souvislosti používán jako pojmový protiklad ke všem dalším segmentům trhu, které podléhají určité mimořádné nebo specifické regulaci (ve smyslu např. určitých pobídek nebo omezení, specifického režimu pro výkon určitých povolání, např. kvůli odborným, bezpečnostním či jiným specifickým požadavkům), ale jako protiklad „pouze“ k jednomu konkrétnímu segmentu trhu podléhajícího specifické regulaci, a to k „chráněnému trhu práce“ (tj. všechny segmenty trhu podléhající jiným mimořádným pravidlům lze v tomto rozlišení vždy zahrnout buďto do otevřeného nebo chráněného trhu práce).

Z této charakteristiky je zřejmé, že pojem „otevřený trh práce“ lze obecně (konkrétní vymezení pro české prostředí lze nalézt v příslušném zákoně – viz dále) vymežit pouze „negativním vymezením“, tj. jako disjunktního pojmu k pojmu „chráněný trh práce“, jehož vymezení již obdobné překážky nebrání. Stěžejním znakem „chráněného pracovního trhu“ pak je právě ve srovnání s otevřeným trhem práce vyšší míra ochrany a podpory zaměstnance, jež je poskytována osobám zaměstnaným v tomto segmentu trhu, kdy těmito osobami by měly být právě osoby znevýhodněné na trhu práce (a to s ohledem na to, že na otevřeném trhu práce jsou jejich možnosti nalezení zaměstnání ztíženy).

Podobně jako v případě pojmu „osoba znevýhodněná na trhu práce“ a také instrumentů, které usilují o jejich podporu, pak je i chápání pojmů „otevřený“ a „chráněný trh práce“ závislé na konkrétních sociálních a ekonomických podmínkách. V českém prostředí se jedná především o zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (ve znění, které nabylo účinnosti k 1.1.2018 a zakotvilo vymezení těchto dvou segmentů trhu do tohoto zákona). Pro potřeby diskuse obecných souvislostí v teoretické části tohoto textu lze ale výše popsané rozlišení obou segmentů trhu práce (podle toho, v jaké míře umožňují poskytovat podporu osobám znevýhodněným na trhu práce) vnímat jako postačující.

⁴ Viz předchozí poznámka.

otevřenému trhu práce. I ten má totiž sám o sobě nepochybně významný integrační potenciál. Zároveň přitom lze u velké části znevýhodněných osob za dosažitelný cíl považovat i jejich umístění právě na otevřeném, nikoliv na chráněném trhu práce. Je zřejmé, že tyto dvě otázky jsou velmi odlišné a je potřebné se jim věnovat postupně.

Schopnost integrace osob znevýhodněných na trhu práce má i v případě subjektů působících na otevřeném trhu práce přirozenou oporu v celé řadě různých okolností, z nichž některé mají ryze ekonomický základ, a u některých lze hovořit o důsledcích toho, že i otevřený trh práce podléhá v mnoha ohledech regulaci, respektive že charakter pracovních vztahů zaměstnavatelé určují zpravidla z podstatné části, ale nikoli výhradně – právě v důsledku existující regulace, kontrolní činnosti či kolektivního vyjednávání a sociálního dialogu.

V první řadě je třeba říci, že i z **ekonomického hlediska** je velice často v zájmu zaměstnavatelů (zvláště v době, kdy je pro ně často velmi obtížné získat novou pracovní sílu) udržet si zaměstnance, do kterých již investoval, respektive do nichž nemusí opětovně investovat čas nebo finanční prostředky, jako je tomu u nově nabíraných pracovníků, minimálně kvůli potřebě jejich zaškolení. U velkého množství zaměstnání se přitom investice do osobnostního rozvoje neomezují pouze na vstupní zaškolení, a i v těch případech, kdy se odbornost zaměstnance nebývá rozvíjena např. formou různých školení, je pro řadu zaměstnání příznačné, že profesní kompetence a odbornost zaměstnanců s prodlužující se dobou pobytu na stejném pracovišti nebo u stejného zaměstnavatele narůstají.

Ekonomickou motivaci pro rozvoj kvalifikace a kompetencí zaměstnanců ale přirozeně nemají pouze zaměstnavatelé, ale například i další instituce trhu práce, a to jak veřejné (tj. především Úřad práce), tak komerční – i pro pracovní agentury je klíčové, aby dokázaly svým klientům (zaměstnavatelům) nabídnout kvalitní uchazeče, a podařilo se jim s jejich klienty navázat dlouhodobý vztah, který pak pro ně může znamenat ekonomický přínos v delším časovém horizontu.⁵

Pro zaměstnavatele pak je kromě rozvoje kvalifikace jejich zaměstnanců velmi důležité i úsilí o dosažení jejich spokojenosti. Primárně je samozřejmě tato okolnost

⁵ Tento přístup pracovních agentur potvrzoval i autorův provedený rozhovor se zástupcem jedné z organizací sdružující pracovní agentury, v rámci něhož bylo zjišťováno, zda a jak často se pracovní agentury setkávají s uchazeči se záznamem v Rejstříku trestů (RT) a zda, případně v jakém ohledu, je práce s těmito uchazeči pro pracovní agentury specifická, respektive jakým způsobem funguje spolupráce mezi pracovní agenturou a jejími klienty v případě, že mezi osobami, jimž byla pracovní agenturou zprostředkována práce, jsou osoby se záznamem v RT.

benefitem především pro samotné zaměstnance, má ale nesporné příznivé dopady i na zaměstnavatele – přispívá k větší loajalitě (a tedy menší fluktuaci) zaměstnanců, posiluje vnitřní motivaci zaměstnanců a v řadě případů se i přímo promítá do ekonomických výsledků.

Je tedy zjevné, že nástroje, které podporují rozvoj pracovní síly či dobrých vztahů na pracovišti (tj. především personální politika organizace) mohou být pro zaměstnavatele velmi důležitým, dokonce až ryze pragmatickým ekonomickým „podcílem“, který zaměstnavateli umožní lépe dosahovat jeho hlavního cíle, tedy dosahování zisku.⁶ Právě na tyto souvislosti odkazují i někteří autoři, když zpochybňují distinkci mezi sociálním podnikem a „klasickým“ podnikem (viz text od s. 22 a dále). Slušný přístup zaměstnavatele k jeho zaměstnancům a „péči o vlastní zaměstnance“ je třeba nepochybně vnímat spíše jako účelné nastavení personální politiky podniku než jako snahu o realizaci sociálně prospěšných cílů. Toto konstatování je ale přirozeně velmi obecné a jeho platnost tak se bude mezi různými podniky velmi různit. Například nejspíše nebude relevantní pro podnik, který zaměstnává větší počet osob znevýhodněných na trhu práce a současně nabízí právě této skupině osob různé podpůrné aktivity koncipované specificky pro tyto osoby, zatímco o něm nebude třeba pochybovat u podniku, který působí v segmentu trhu, pro který je charakteristická vyšší míra fluktuace motivovaná konkurenčním bojem různých podniků, kdy takovýto zaměstnavatel bude *de facto* „nucen“ investovat do svých zaměstnanců, chce-li si je udržet. Lze tedy říci, že tentýž „manifestovaný projev“, tj. seriózní přístup k zaměstnancům, práce s nimi či přímo péče o ně může být skutečně u řady podniků pouze jakousi pozitivní externalitou podnikového řízení, které je soustředěno na zisk, zatímco u mnoha dalších podniků může být projevem snah o dosažení sociálního prospěchu.

Zároveň je třeba poukázat také na to, že popsané snahy usilovat při ekonomickém řízení podniku o vytvoření příjemného nebo zdravého pracovního prostředí nebo snaha dosahovat různých specifických cílů v oblasti personální politiky

⁶ To např. zdůraznil i jeden z expertů na fokusní skupině. Slušné zacházení se zaměstnanci vnímal jako naprosto samozřejmou součást pro jakékoli podnikání a skutečnost, že se tak v praxi velmi často neděje, podle něj představuje zcela odlišný a obecnější problém podnikatelské kultury v ČR. Přičemž tento problém ale rozhodně není možné řešit tím, že se zavede samostatná pojmová kategorie a za sociální podniky budou označovány takové podniky, které jsou schopny dostát této, v podstatě samozřejmé, zásadě. Tento pohled byl sdílen i dalšími účastníky fokusní skupiny, kdy z vyjádření dalších účastníků bylo patrné, že se s ním ztotožňují a současně ani nebyl tento pohled nikým z účastníků fokusní skupiny rozporován.

podniku přirozeně uplatňují různé subjekty trhu práce v různé míře (tj. neliší se jen jejich motivace, ale přirozeně i rozsah a forma jejich uplatňování). A to přirozeně už z podstaty věci, kdy u některých zaměstnání tyto otázky nabývají na významu již právě v souvislosti s ekonomickou motivací, zatímco u jiných zaměstnání není zaměřeno na personální otázky (pokud se tedy objeví) primárně motivováno ekonomicky.

Specificky ve vztahu k zaměstnávání znevýhodněných osob je pak třeba zmínit také další důležitou variantu ekonomické motivace, a to situaci, kdy podnik, jenž za jiných okolností působí na otevřeném trhu práce, zaměstná znevýhodněné osoby např. v rámci veřejně dotovaných programů. V tomto případě dochází typicky k tomu, že zaměstnavatelé vytvářejí nová pracovní místa, která by bez veřejné podpory nevznikla. Jako hlavní okolnost, díky níž bylo možné toto místo vytvořit, tak lze chápat především ekonomický plán rozvoje podniku (a tedy i jeho ekonomické cíle), ale navíc s tím, že z rozpočtu samotného podniku bude toto rozšíření financováno jen částečně. Jinými slovy, vnitřní ekonomickou motivaci podniku v tomto případě posiluje navíc i externí ekonomická motivace (kdy zaměstnání znevýhodněných osob na příslušné pozici je možné jen díky určité externí pobídce).

Neekonomické motivace, které vedou zaměstnavatele působící na otevřeném trhu práce, k podpoře jejich zaměstnanců pak lze rozdělit na vnitřní a vnější. K vnitřním lze přiřadit veškeré okolnosti týkající se firemní kultury daného podniku, k nimž patří mimo jiné například snaha o to, aby se zaměstnanci se svým zaměstnavatelem identifikovali, byli s ním soudržní, byli k němu loajální, vnímali jeho přístup jako minimálně korektní, pokud ne jako přímo vstřícný nebo podporující. K této otázce pak již má poměrně blízko i téma korporátní společenské odpovědnosti (též společenská odpovědnost firem), což v praxi znamená, že firma se ztotožňuje s určitými principy přijímanými jako společensky žádoucí a buď v rámci své hlavní činnosti, nebo jako doplněk k ní, vyvíjí aktivity, jimiž se snaží dosahovat cílů v této oblasti. Je zřejmé, že v tomto případě se dotýkáme konceptu, který má již velice blízko i k problematice sociálního podnikání.

V neposlední řadě je ale třeba ještě uvést vnější neekonomické faktory, které v zaměstnavatelích posilují ochotu k budování vztahů s jejich zaměstnanci, podpoře dobrých pracovních právních vztahů na pracovišti nebo podpoře a ochraně zaměstnanců. V tomto směru jsou kromě zákonných regulací nebo činnosti státních institucí provádějících kontrolní činnost, důležité kolektivní vyjednávání a vedení sociálního dialogu se zaměstnanci, respektive veškeré platformy, které jsou k tomu

využívány (především samozřejmě činnost odborů, respektive možnost zaměstnanců zakládat a být činní v odborovém hnutí).

Další významnou otázkou, jíž je potřebné věnovat pozornost, je to, zda je možné a žádoucí, usilovat o **integraci znevýhodněných osob na otevřeném trhu práce**. Je zřejmé, že odpověď na tuto otázku bude diametrálně odlišná nejen v závislosti na míře znevýhodnění konkrétního jedince, ale bude záležet i na konkrétních charakteristikách otevřeného trhu práce. I v rámci otevřeného trhu práce se bude bezpochyby situace lišit v různých segmentech ekonomiky (např. v oblasti služeb nebo výroby apod.). Neméně významnou otázkou jsou přirozeně i charakteristiky odpovídajících možností zaměstnání na chráněném trhu práce a možnosti podpory, jíž mohou tyto podniky znevýhodněným osobám poskytnout. V neposlední řadě pak je samozřejmě důležité i to, jaké možnosti podpory může znevýhodněná osoba využít v momentě, kdy se jí podaří nalézt uplatnění na otevřeném trhu práce.

Při snaze odpovědět výše nastíněnou otázku je navíc důležitých více různých klíčových hledisek, z nichž přitom některá „jdou přímo proti sobě“: Chráněný trh práce by tak například neměl osobě znevýhodněné znemožnit další „cestu“ na otevřený trh práce. Současně je ale zřejmé, že u některých znevýhodněných osob patrně nebude možné dosáhnout toho, aby našly pracovní uplatnění na otevřeném trhu práce. Pro velkou část znevýhodněných osob zaměstnaných na chráněném trhu práce je velmi důležité, že je jim poskytována nějaká další forma podpory, která jim pomáhá zvládnout pracovní nároky a udržet se v současném zaměstnání. Na otevřeném trhu práce ale zpravidla není možné počítat ani s poskytováním podobné podpory, ale dokonce ani třeba se vstřícností zaměstnavatele v některých otázkách (např. upravená pracovní doba, pomoc při pochopení nebo řešení různých situací spojených se zaměstnáním spíše nepřímou apod.).

Vzhledem k nastíněným skutečnostem není nikterak překvapivé, že přístupy k otázce integrace znevýhodněných osob na otevřený trh práce, jsou velmi rozmanité, a to nejen na úrovni různých programů politiky zaměstnanosti, ale i mezi různými organizacemi, které tyto osoby zaměstnávají.

1.2 Sociální podnikání

Základní vymezení sociálního podnikání

Sociální podnikání a obecně sociální ekonomika jsou fenomény, na něž se lze dívat s mnoha perspektiv a úrovní. Teritoriálně existují dvě **základní pojetí sociálního podnikání**, a sice evropské a americké (v tomto smyslu samozřejmě myšleno pojetí prosazované ve Spojených státech). V rámci těchto dvou pojetí dále vznikaly a vznikají další prizmata na principy sociálního podnikání a sociální podniky jako takové. Zatímco v Evropě se pod pojem sociální podnikání zahrnuje kolektivní (případně komunitní) činnost, kterou vykonávají určité subjekty, v nichž spolu lidé – ideálně participativně (více viz dále) – spolupracují, ve Spojených státech je stále silný individualistický přístup ztělesněný ve vizionářském a progresivním podnikateli, který chce vyvíjet ekonomickou činnost a zároveň sledovat společenské cíle. V tomto ohledu jsou také rozdílné i jednotlivé konceptualizace sociálního podnikání, na něž má v Evropě velký vliv výzkumná univerzitní síť EMES, kdežto ve spojených státech jsou velmi vlivné dvě teorie: sociální inovace (*social innovation*) a vlastního příjmu (*earned income*).

Vedle těchto vymezení je také velkým tématem **charakteristika sociálního rozměru**, který by měly sociální podniky naplňovat, kdy nejčastěji bývá tento rozměr pojímán z hlediska činnosti a cílů/výstupů. V rámci činnosti je nejčastěji akcentován sociálně integrační rozměr sociálních podniků, který poskytují různým společensky marginalizovaným populacím. V tomto ohledu dokonce vznikl speciální typ sociálního podniku, a sice sociální podnik pro pracovní integraci (*work integration social enterprise* – WISE). Cíle a výstupy jsou posuzovány nejčastěji ze zmiňovaného integračního hlediska, environmentální a ekologické činnosti a kulturního přínosu, přičemž mohou existovat i sociální podniky, které nepracují s žádnou marginalizovanou skupinou, ale přispívají k naplňování určitých ekologických nebo kulturních činností, které by jinak naplňovány nebyly. Problematickým bodem je samotné vymezení prospěšnosti a cílových skupin a práce s nimi.

Druhým velkým tématem spojeným se sociálním podnikáním a podniky je **provázanost a udržitelnost ekonomického a sociálního rozměru**, což odkazuje ke skutečnosti, že je často velmi složité udržet podnik ekonomicky životaschopný a zároveň sledovat společensky prospěšné cíle, případně oba rozměry udržet v určité rovnováze.

V obou tématech hraje velkou roli **geneze vzniku sociálního podniku**. Existují sociální podniky, které se soustředí na ekonomickou aktivitu, k níž přidávají i některé

sociálně prospěšné činnosti (takové subjekty buď bývaly „klasickými“ podniky, jež postupně přibraly sociálně prospěšné aktivity, nebo byly jako sociální podniky s určitými sociálně prospěšnými cíli již zakládány). Takové podniky zpravidla směřují k menší různorodosti typů příjmů a ekonomicky jsou závislé na tržních aktivitách, což znamená i menší důraz sociálně prospěšné aktivity.

Naproti tomu existují také sociální podniky, které původně byly například neziskovými organizacemi poskytujícími sociální práci a pomoc, přičemž tyto podniky si zachovávají tento charakter a spíše přibírají některé prvky „klasických“ firem, aby diverzifikovaly svoje příjmy. Tyto podniky se zpravidla snaží kombinovat financování z tržních aktivit a veřejné financování, a to s cílem udržet sociální přesah svých aktivit v co největší možné míře. Tento přerod může znamenat i další dílčí změny u mateřské neziskové společnosti, která může vytvářet další řídicí struktury, aby lépe mohla řídit sociální podniky nebo podniky. Zároveň je to pro neziskovou organizaci zpravidla i symbolická změna, kdy z působení v neziskovém sektoru „nepřímo“ přes „svůj“ sociální podnik alespoň částečně začíná působit i v tržním sektoru, což mohou provázet i určité problémy (například nezkušenost s marketingem).

Předtím než představíme jednotlivé perspektivy a témata, se nejdříve podívejme na **základní vymezující faktory sociálního podnikání**, které mohou v obecném slova smyslu pomoci pochopit celou problematiku a zároveň budou sloužit jako prvotní vhled, na němž budeme stavět v dalších kapitolách. Ačkoliv je podle Kickulové a Lyonse (2012: 16) nalezení obecněji platných faktorů sociálního podnikání velmi problematické, není to úkol zcela nemožný. Podle Defournyho a Nyssenové (2010a: 45) je pro všechna pojetí sociálního podnikání společné identifikování se s určitým společenským cílem, jenž obohatí danou společnost, namísto usilování primárně o generování zisku. Kerlin (2006: 247, 2013: 102) a Ghosh (2017: 560) poukazují, že sociální podniky a aktivita ve smyslu sociálního podnikání velmi často vzniká v důsledku určité společenské potřeby, která není naplňována, přičemž k jejímu naplnění se z nejrůznějších důvodů volí tržní a obchodní strategie. Mair a Martí (2006: 37). V tomto ohledu vnímají Mair a Martí sociální podnikání jako proces, v rámci něž je výstup vytvářen inovátorským kombinováním dostupných zdrojů, přičemž tato kombinace má za účel naplnění společenské potřeby nebo podněcování společenské změny. Mongelli a Rullani (2017: 9) tento proces charakterizují jako nalezení, uchopení a kreativní využití tržních příležitostí k navýšení společenského blahobytu.

Engelke, Mauksch, Darkow a von der Gracht (2016: 3) vnímají jako styčný bod pro sociální podnikání **zpětné reinvestování zisku do sociální činnosti**, namísto jeho redistribuce majitelům či akcionářům. Dohnalová, Legnerová a kolektiv (2014: 13–14) tento pohled rozvádějí, když zdůrazňují princip trojího prospěchu (sociálního, ekonomického a environmentálního) jako obecně přijímaný faktor v souvislosti se sociálním podnikáním a podniky. Sociální prospěch je v tomto ohledu definován zejména na základě **obecně prospěšného cíle**, jenž by měl podnik naplňovat, a zároveň by ideálně měly být stanoveny i **participativní a demokratické principy uvnitř podniku**, aby se co nejvíce osob zapojovalo do řízení podniku. Zisk nebo alespoň jeho část je zpravidla využíván ke zpětným investicím do fungování podniku nebo do lokality, v níž podnik působí. To souvisí také s environmentálním prospěchem, který spočívá v dobrém vlivu na místní prostředí, v němž podnik působí, zejména s ohledem na uspokojování místních potřeb a komunikaci. Podle rešerše, kterou provedli Praszkiev a Nowak (2012: 16), je nejčastěji sociální podnikání zaměřeno na tyto společenské cíle:

- bezdomovectví,
- budování kanalizace v rurálních oblastech,
- děti se speciálními potřebami,
- děti žijící na ulici,
- diskriminace minorit,
- chudoba,
- nezaměstnanost,
- obchodování s lidmi, především se ženami a dětmi,
- omezený přístup k informačním a komunikačním technologiím,
- produkce a distribuce různých typů energie,
- rovnoprávnost žen.
- řešení konfliktů,
- stárnutí populace,
- udržitelné zdroje energie,
- vzdělávání,
- závislost na petrochemickém průmyslu,
- zdraví,
- zdravotně znevýhodněné osoby a

- Životní prostředí,

Jak poukazují Defourny a Nyssens (2008), ne vždy lze vnímat termíny „sociální podnikání“ a „sociální podnik“ jako zaměnitelné nebo na sebe navazující, jelikož v současné době ne vždy platí, že sociální podnikání je činnost nebo proces, který je vykonáván sociálními podnikateli a podnikatelkami, kteří během něj vytvářejí sociální podniky. Sociální podnikání nabývá v dnešní době **velmi rozmanité podoby** od dobrovolnictví až po aktivity souhrnně označované jako korporátní společenská zodpovědnost a je vykováno jak fyzickými osobami, tak právníckými osobami, a to individuálně i kolektivně. Samotné sociální podniky jsou pak na pomezí trhu, občanské společnosti a veřejných politik, takže při snaze o jejich jasnější uchopení vystává řada komplikací, Jak v této souvislosti poukazují Engelke, Mauksch, Darkow a von der Gracht (2016: 3), Kerlin (2006: 247–248, 2013: 87) možnosti jejich uchopení ztěžuje i různost kulturních daností, historického vývoje, legislativního a společensko-politického kontextu v jednotlivých zemích, v nichž se tak rozvíjejí i velmi různorodé formy sociálních podniků. Kerlin (2013) se pokusila o analýzu jednotlivých kontextů a vypracovala rozsáhlou typologii jednotlivých modelů vzniku sociálního podnikání a podniků a jejich funkčnosti. V tomto textu se však touto typologií nebudeme zabývat, jelikož je pro naše účely již příliš podrobná nepřinesla by nám lepší pochopení problematiky, možná spíše naopak. Jak poukazují Mair a Martí (2006: 39), je důležité si uvědomit skutečnost, že sociální podnikání může být realizováno jak „klasickými“ podniky orientujícími se na zisk, tak například neziskovými subjekty, které veškerý svůj zisk zpětně investují do své činnosti.

Financování sociálního podnikání a podniků je často velmi různorodé a zahrnuje využití tržních (prodávání výrobků a služeb) i veřejných (zejména granty a projektové výzvy) zdrojů, ale také dobrovolníků a dobrovolnic (Gardin 2006: 111). V tomto ohledu zmiňují Borzaga a Loss (2006b: 173) zajímavou skutečnost, že sociální podniky mohou přispívat k efektivnější redistribuci finančních prostředků, respektive usměrňovat tržní alokaci prostředků, která je často velmi problematická, neboť nezohledňuje řadu potřebných skupin a projektů.

Při syntéze zmíněných základních poznatků můžeme spolu s Teasdalem (2012: 3) poněkud minimalisticky konstatovat, že obecně lze vymezit sociální podnikání a podniky pouze na dvou faktorech – orientace na sociální prospěch a využívání tržních aktivit –, přičemž zbytek faktorů je velmi individuální a mění se s kontextem. V dalších částech textu se budeme zabývat právě bližší kontextualizací a konceptualizací

sociálního podnikání. Nicholls (2010: 620–621) poukazuje, že v tomto ohledu existují dva základní diskurzy sociálního podnikání – (1) sociální podnikání jako výraz komunitního života a aktivního občanského života (tento diskurz je příznačný zejména pro Evropu) a (2) sociální podnikání jako iniciativa průkopnického podnikatele (tento diskurz je stále velmi aktivní ve Spojených státech). Na oba diskurzy a teritoriální kontexty se podíváme v následujících dvou kapitolách.

Sociální podnikání v Evropě

Sociální podnikání a podniky se v Evropě začaly rozvíjet ve druhé polovině 80. let a během 90. let 20. století v důsledku postupné neoliberalizace sociálních systémů, která se projevovala zejména přesunutím sociálních rizik na jednotlivce, prosazováním étosu osobní zodpovědnosti, stigmatizací „neúspěšných“ (tj. osob, které nebyly schopny se prosadit ve společnosti) a v konečném důsledku také velkou redukcí financí vynakládaných na sociální programy a převedením těchto financí na represivní opatření a aparáty (více a podrobněji viz například Mertl 2017).⁷ Právě v důsledku oslabování role sociálních politik a financování sociálních opatření začaly vznikat sociální podniky jako určité zmírnění a náprava těchto změn, přičemž vznik těchto subjektů byl podpořen v mnoha zemích i příslušnou legislativou, která umožňovala jejich právní a faktické zakotvení (Defourny, Nyssens 2012: 75; Engelke et al. 2016: 4; Kerlin 2010: 167).

Z těchto důvodů je evropské pojetí sociálního podnikání typické svým důrazem na **autonomii**, která spočívá ve skutečnosti, že sociální podniky často vznikají za účelem prosazování určitého společenského cíle nebo potřeby, přičemž na tuto činnost získávají veřejné i soukromé finanční prostředky, ačkoli jejich samotné fungování a rozhodování nezávisí na jiné instituci. Zároveň se v tomto pojetí mnohem častěji oproti americkému pojetí jedná o sdružení několika osob, které spolu začínají sociálně podnikat a vytvářejí například družstva. Ta mají v Evropě dlouholetou tradici, byť samozřejmě podoba sociálních podniků je mnohem různorodější a v případě sociálních podniků přicházejí v úvahu i jiné organizační formy a typy organizací než

⁷ Stojí za povšimnutí, že státy bývalého východního bloku se vydaly stejnou cestou, což bylo dáno společenskou, politickou a ekonomickou transformací, která byla vedena v duchu „návratu do normálního stavu“. Normální stav v té době představovaly státy západního bloku, takže země středovýchodní Evropy začaly kopírovat neoliberalní politiky, která byla v té době ve „vzorových“ státech dominantním trendem. Československo a později Česká republika však zahájilo neoliberalizaci až později, což bylo dáno silnou tradicí sociálního státu a snahou zmírnit negativní dopady rozsáhlé privatizace a ekonomické transformace (Mertl 2017: 128).

družstvo nebo obdobný typ kolektivního vlastnictví. V rámci fungování sociálních podniků se prosazuje **princip participace** – každý, kdo jakýkoliv způsobem přispívá k chodu podniku, má právo se po splnění určitých podmínek podílet na chodu daného podniku (Defourny, Nyssens 2010a: 46–47, 2012: 75).

S větším důrazem na participativnost při řízení podniků je spojen i zvýšený **důraz na integrační roli podniků** ve vztahu ke společensky marginalizovaným populacím. Jak uvádí Nicholls (2010: 623–624), integrace je navíc podněcována i silným smyslem pro sociální spravedlnost, která je často v evropských sociálních podnicích prosazována jako hybný motor jejich činnosti a fungování. Napříč evropskými zeměmi lze najít velké procento sociálních podniků, které jsou cíleny na práci s určitými znevýhodněnými populacemi. Jedním z důvodů je i to, že specifická inkluzivní kultura, která se utváří uvnitř těchto podniků, je vnímána jako velmi příznivé a snadno kontrolovatelné prostředí pro různé typy intervencí (například pomoc s dluhy a exekucemi nebo rodinnými problémy) a pro činnosti sociální práce (zejména poskytování psychické podpory, která by zvýšila sebevědomí). Zároveň podniky ideálně poskytují i důstojnou mzdu a možnost ekonomické stabilizace sociální situace (Defourny, Nyssens 2008: 206). Kerlin (2006: 250) v tomto ohledu uvádí, že sociální podniky v Evropě často mají podobu družstev nebo jinak kolektivně vlastněných a provozovaných subjektů, které mají za cíl poskytnout zaměstnání nebo sociální služby znevýhodněným populacím v participativním prostředí. Příklady států, kde takto sociální podniky fungují, může být například Francie, Španělsko, Portugalsko, Řecko, Finsko, Polsko, Švédsko. V některých zemích je dokonce legislativa přímo cílena na vznik a podporu integračních sociálních podniků, což je případ například Finska nebo Polska (Defourny, Nyssens 2008: 210). Z tohoto důvodu se v Evropě stala dominantní formou sociálního podniku jeho integračně pracovní verze (WISE), o němž bude řeč ještě v samostatné kapitole (Defourny, Nyssens 2012: 76). Je však nutné zdůraznit, že integrační prvek provozovaný v sociálních podnicích je tak silný, že například Ohana, Meyer a Swaton (2013: 1094) jej identifikují jako jeden ze základních stavebních kamenů evropského sociálního podnikání.

Dalším specifickým sociálního podniku v tomto pojetí je snaha o **systémové financování sociálních podniků** skrze zadávání veřejných zakázek. Neznamená to, že by sociální podniky byly automaticky zvýhodňovány ve veřejných soutěžích (to by porušilo principy rovných šancí a podmínek), ale odklon od soutěžení s důrazem na co nejmenší náklady a celkové ekonomické hledisko při dodržení stejně daných

pravidel pro všechny. V mnohem větší míře se tudíž zohledňují sociální a environmentální dopady, což znamená, že zakázku může vyhrát i subjekt, jehož nabídka i přes vyšší cenu zakázky obdrží vyšší bodové ohodnocení, jelikož jeho činnost chrání životní prostředí a zaměstnává znevýhodněné osoby. Průkopníkem v tomto smyslu je Itálie, která tento mechanismus využívá již od roku 1991, kdy byla přijata příslušná legislativa (Defourny, Nyssens 2008: 210–211).

Pro shrnutí pohledu na sociální podnikání v Evropě můžeme využít **kritéria sociálního podnikání** zformulována skrze výzkumnou síť EMES, která sdružuje univerzity a výzkumné instituce po celé Evropě věnující se výzkumům sociálního podnikání v Evropě. EMES na základě výzkumů z nejrůznějších odvětví (sociologie, politologie, ekonomie, management a další) vytvořila výčet kritérií, která je nutné chápat, jak zdůrazňuje řada výzkumníků a výzkumnic (Defourny, Nyssens 2008; Kerlin 2006), jako ideální a spíše konceptualizující různorodou podobu sociálního podnikání v různých evropských zemích. Samotná EMES uvádí na svých stránkách,⁸ že snahou konceptualizace evropského sociálního podnikání nebylo poskytnout jakoukoliv elegantní a snadno použitelnou definici, ale vytvoření indikátorů, skrze něž by bylo možné nahlížet na různé projevy a podoby sociálního podnikání v Evropě. Původně byly indikátory rozděleny na pět sociálních a čtyři ekonomické (pro výčet těchto kritérií viz například Defourny, Nyssens 2010a: 43), nicméně pro lepší komparaci byly nakonec rozděleny na sociální, participativní a ekonomické, přičemž v každé kategorii je po třech indikátorech. Mezi sociální indikátory patří:

- sociální prospěch jako explicitní cíl činnosti,
- činnost podniku je vyvíjena skupinou občanů nebo subjektem občanské společnosti a
- omezená redistribuce zisku.

Mezi participativní patří:

- vysoká míra autonomie,
- rozhodování není podmíněno vlastněním kapitálu společnosti a
- participativní vnitřní fungování podniků, jež do procesu rozhodování zahrnuje různé skupiny.

Mezi ekonomická kritéria patří:

⁸ <https://emes.net/focus-areas/>

- soustavná aktivita vyvíjená za účelem projede výrobků a/nebo služeb – tento indikátor má za cíl odlišit sociální podniky od neziskových podniků,
- významný vliv podnikatelského rizika a
- chod podniku musí být alespoň v minimální míře zajištěn lidmi v placených pracovních pozicích.

Jak poukazují Defourny a Nyssens (2012: 78), indikátory nejenom slouží ke konceptualizaci náhledu na evropské sociální podnikání, identifikaci nových sociálních podniků, ale také k identifikaci sociálních prvků ve stávajících „klasických“ podnicích, které se tak mohou stát vlivem vnitřní dynamiky sociálními podniky, aniž by se do této kategorie explicitně hlásily.

Sociální podnikání ve Spojených státech

Na rozdíl od Evropy je ve Spojených státech jako sociální podnikání častěji chápána **osobní iniciativa individuálního podnikatele**, který se chová podnikatelky, ale sleduje i společenské cíle. Nicholls (2010: 620–621) tuto perspektivu zachycuje ve velmi trefné metafoře *sociálního podnikatele jako hrdiny*, který, jak to již implikují i různé atributy připisované sociálnímu podnikání řadou jiných výzkumníků a výzkumnic (Alvord et al. 2004: 262; Kickul, Lyons 2012: 16–17; Praszkie, Nowak 2012: 9–10; Roundy, Bonnal 2017: 6), má prakticky až nadlidské schopnosti a vlastnosti: dokáže se orientovat ve světě obchodu, dokáže generovat zisk, má jasně urovnané cíle a priority, daří se mu vytyčit a naplňovat společensky prospěšný cíl nebo cíle, dokáže přesně stanovit podíl mezi ekonomickými a společenskými aktivitami, je vizionářský, inovátorský, kreativní, empatický neustále se učí a má spoustu dalších schopností.

Například Praszkie a Nowak (2012: 11) však přiznávají, že všechny vlastnosti přisuzované sociálním podnikatelům se jenom zřídkakdy sejdou v jedné osobě, přičemž takových osob je velmi málo (nehledě na to, což ani oba výzkumníci vůbec nezmiňují, že je ještě méně těch, kteří mají možnost svoje představy a cíle naplnit, protože jim v tom brání různé strukturální překážky). Navíc jsou některé vlastnosti protichůdné – lze si představit jenom velmi těžko, že v současné tržní kultuře orientované na prospěch a zisk se prosadí osoby, které budou empatické.

Mair a Martí (2006: 38–39) proto poukazují na to, že podobný přístup není analyticky příliš přínosný, neboť není zcela jasné, jaké vlastnosti a schopnosti mají sociální podnikatelé jiné než ostatní aktéři, vyjma poněkud banálních zjištění/předpokladů, že jsou více altruističtí a že, jak tvrdí Roundy a Bonnal (2017: 9–

10), je u nich daleko větší pravděpodobnost pozitivní společenské externality. Navíc při takto orientovaných teoretických přístupech ke konceptualizaci sociálního podnikání zůstávají zcela nezodpovězené některé naprosto zásadní otázky, jako například vymezení toho, v čem spočívá jeho sociální přínos, nebo jsou-li vůbec, respektive za jakých podmínek jsou, sladěny ekonomické a sociální aktivity. Při popsáních přístupech k vymezení sociálního podnikání totiž zůstávají odpovědi na tyto otázky výhradně v dikci sociálního podnikatele a jsou tedy závislé na osobních kvalitách této osoby. Strukturně-systémové faktory, které ovlivňují sociální podnikání, jsou tudíž u tohoto vymezení upozaděny jako do jisté míry nepodstatné, protože sociální podnikatel se dokáže prosadit za každých podmínek. Oddělování individuálního a společenského rozměru sociálního podnikání příznačné pro toto pojetí je ale v praxi velmi těžko proveditelné, protože oba tyto rozměry jsou vždy provázané, navíc jak poukazuje Mair a Martí (2006: 41), takto výrazné akcentování individuální perspektivy je u sociálního podnikání v podstatě proti jeho hlavním principům, protože sociální podnikání je často založeno právě na velmi hustých sítích vztahů a interakcí mezi různými aktéry, které se odehrávají a jsou podmíněny různými strukturami.

Podle Defournyho a Nyssenové (2010a: 39–40) a Kerlinové (2010: 167) při rozvoji sociálního podnikání ve Spojených státech sehrály velkou roli **neziskové subjekty**, které naznačily možný odklon od generování zisku jako výhradního cíle a zároveň od 80. let 20. století fungovaly i prakticky jako sociální podniky, jelikož musely po škrtech ve veřejném financování využívat komerční aktivity, aby získaly peníze na svůj chod a projekty. Tato závislost na penězích z podnikatelských a komerčních aktivit má nicméně často dopad i na určování relevantních společensky prospěšných cílů, které jsou voleny s vidinou co největšího pozdějšího zisku, na nějž je podle Kerlinové (2006: 248) v rámci sociálního podnikání ve Spojených státech kladen daleko větší důraz než v jiných zemích. V praxi to znamená, že se sociální prospěch spíše „nabaluje“ na komerční aktivity (na rozdíl od Evropy, kde je cílem sociální prospěch a komerční aktivity jsou jedním ze zdrojů financování). Tato okolnost, nejenže v USA podstatným způsobem ovlivňuje podmínky pro samotné sociální podnikání, ale výrazně předurčuje i celkové nasměrování tamní společenské a politické debaty ohledně možností řešení strukturně-spoločenských problémů: ty totiž podle převládajícího diskurzu lze řešit skrze tržní aktivity. Tento přístup přitom v USA převažuje, i přesto, že v praxi může marginalizované skupiny naopak oslabovat a prohlubovat jejich vyloučení, například tím, že tyto osoby musejí za poskytnutí

sociálních služeb (pokud jsou vůbec poskytovány) platit, jelikož poskytování těchto služeb není pro jejich provozovatele příliš rentabilní (Defourny, Nyssens 2010a: 40; Kerlin 2006: 258).

Defourny a Nyssens (2010a, 2010b, 2012) na základě přístupu z perspektivy individuálního podnikatele a specifické geneze sociálního podnikání ve Spojených státech zformulovali dvě obecné konceptualizace, skrze něž lze sociální podnikání v daném kontextu uchopit. Prvním přístupem je **perspektiva sociální inovace**, v rámci níž je sociální podnikání vnímáno jako hybná síla společnosti, která ji celou nebo nějaké její dílčí aspekty posouvá dále. Tento přístup je přímo postaven na osobnosti sociálního podnikatele, který je vnímán jako iniciátor a nositel změny ve společnosti, a to skrze zavádění nových procesů, technologií i pohledů a perspektiv. Druhým přístupem je **perspektiva odpracovaného výdělku** (*earned income*), která do jisté míry opouští individuální hledisko a spíše se v rámci ní zdůrazňuje transformace zdrojů příjmů, kterou prodělaly neziskové subjekty, jež směrem k využívání komerčních aktivit k zajištění financování svých společensky přínosných cílů a aktivit. Právě tato transformace aktivit z neziskových na komerční je v rámci této teorie hlavním atributem sociálních podniků.

Co je sociálního na sociálním podnikání?

Z předchozí kapitoly o sociálním podnikání ve Spojených státech je patrné, že při snaze o vystižení sociálního rozměru sociálního podnikání stále přetrvávají výrazné neshody a některé přístupy ke konceptualizaci sociálního podnikání dokonce jeho sociální rozměr značně upozadují. Mair a Martí (2006: 38) považují vytyčení sociálně přínosného cíle v rámci sociálního podnikání za nejvíce problematický bod veškerých snah o konceptualizaci sociálního podnikání. Podle nich totiž není úplně zřetelné, kde probíhá dělící linie mezi aktivitami, které můžeme brát jako sociálně přínosné a které ne.

Autoři z této situace nabízejí efektně působící, byť poněkud „prvoplánové“ východisko spočívající v úplném **opuštění snahy o určení dělící linie** založené na distinkci mezi sociálním podnikem jako subjektem, který usiluje o společensky prospěšný cíl, a „klasickým“ podnikem, který usiluje o zisk. Opírají se přitom o tradiční argumenty klasické ekonomie Adama Smithe, jež lze podle jejich úvah i při distinkci na sociální a „klasické“ podnikání bez větších obtíží spojovat s oběma těmito pojmy. Podle nich totiž má i klasické podnikání sociální rozměr, neboť podnikatelé při honbě

za ziskem vytvářejí nové příležitosti, investice, pracovní místa atd. Pomineme-li skutečnost, že tento argument byl mnohokrát vyvrácen (například Bauman 2005; Klein 2010; Sennett 2006; Standing 2014) a že podobné investice často nevedou k pozitivním výstupům (a to ani externalizovaně), aniž by se do celého procesu vložily i další kvalitativní faktory, tak ani z hlediska sociálního podnikání argument nedává smysl, neboť se v rámci něj sociální prospěch stává vedlejším produktem, nikoli hlavním cílem.

Jak poukazuje řada výzkumníků a výzkumnic (Chan et al. 2017; Mongelli et al. 2017; Mongelli, Rullani 2017; Morrow et al. 2009), jedním z možných jasných sociálních benefitů je již zmiňovaná **integrace marginalizovaných skupin**, z nichž lidé často ani nemohou získat zaměstnání kvůli své stigmatizované pozici.⁹ Kontrolované pracovní prostředí je v tomto ohledu vnímáno jako ideální místo, kde lze s lidmi specificky pracovat – jsou v kolektivu dalších osob, nejedná se o uměle vytvořené prostředí a zároveň dělají smysluplnou a důstojnou činnost, za níž také dostávají důstojnou mzdu. Například ve výzkumu v Kanadě, který realizovali Chan, Ryan, Quarter (2017), osoby, které prošly integračním sociálním podnikem, v rámci realizovaných rozhovorů akcentovaly, že jim taková zkušenost přinesla zvýšení sebedůvěry, navýšila jejich sociální kapitál a vytvořila jim sociální sítě, na nichž mohli dále stavět svůj život.

Morrow, Wasik, Cohen, Perry (2009) hodnotili integrační přínos sociálních podniků (rovněž v Kanadě) s ohledem na specifickou skupinu osob s psychickými obtížemi. Sociální podnik těmto osobám poskytl nejenom materiální zajištění, ale za pomoci přístupu k zotavení (viz například Anthony 1993; Carpenter 2002; Deegan 2003) uplatňovaném přímo v rámci pracovních interakcí a flexibilním uzpůsobením pracoviště možnostem zaměstnanců podniku se stabilizoval i jejich psychický stav a dotčené osoby byly schopny mnohem lépe a podle svých představ fungovat ve společnosti. Právě zmiňovanou flexibilitu a modifikovatelnost pracovních podmínek považují Borzaga a Loss (2006b: 172) za jednu z hlavních deviz sociálních podniků,

⁹ Stigmatizace znamená negativní zařazení nebo vnímání osoby ve společnosti na základě určité charakteristiky, která je vnímána apriorně negativně (je stigmatizující) a jež je zpravidla vnímána jako určující charakteristika, kterou si osoba „s sebou nese“, je jejím „rozpoznávacím znakem“, popřípadě „vlastností“, která k osobě „neodmyslitelně patří“ (a představuje tak jakýsi „cech“, tj. „stigma“). Stigmatizovaným postavením pak rozumíme postavení, které je procesem stigmatizace (přiřazením stigmatizující vlastnosti „pevně“ k osobě) negativně poznamenáno. Osoby, které mají tento cech či stigma, jsou společensky považovány za nečisté, pošpiněné a nehodné společenského života. Pro ostatní členy společnosti je stigma signálem, že se těmto osobám mají vyhýbat a nevést s nimi žádné interakce (viz například Goffman 2003).

kteřá umožňuje vyváření mezilidských vazeb, zlepšení materiálního psychického stavu a zároveň jsou vytvářena pracovní místa, která jsou alespoň částečně rentabilní. V tomto ohledu podle nich mohou být sociální podniky určitým startovním bodem na cestě ke znovuzískání sebedůvěry a participace na společenských procesech. Tento efekt může být ještě znásoben participativní kulturou uvnitř sociálního podniku, jak poukazují Ohana, Meyer a Swanton (2013: 1093), která může pomoci k integraci „nenásilnou“ cestou jednoduše skrze nastavení vnitřních procesů fungování.

Nicméně ani integrační sociální rozměr není samozřejmě bez problémů, kdy na jeden zásadní poukazují Garrow a Hasenfeld (2014: 1475–1476). Podle nich osoby náležející k vybrané marginalizované populaci pracující v tzv. **integračním sociálním podniku**, hrají často dvě obtížně slučitelné role – jsou uživateli sociální služeb a zároveň zaměstnanci. Tato dichotomie může být pro řadu „běžných“ sociálních podniků (tj. dalších sociálních podniků, vyjma integračních sociálních podniků) jen obtížně uplatnitelná v praxi, přičemž je nutné velmi promyšleně nastavit hranici mezi sociálními a ekonomickými aktivitami, aby ani jedna nebyla výrazně upozaděna. Chan, Ryan, Quarter (2017: 13) uvádějí, že není jasné, co bylo hlavním faktorem, který jejich informantům a informantkám pomohl ke zlepšení jejich životní situace. Je tedy otázkou, zda je v integračním slova smyslu klíčová (sociální) práce s danými lidmi na pracovišti nebo samotné zaměstnání, které poskytuje důstojné místo za důstojnou mzdu, což samo o sobě může být významným faktorem. Případně hraje významnou roli i skutečnost, že dotyčný člověk dostal šanci, kterou mu nikdo předtím nedal, nebo svoji roli hraje jiný faktor, například participativní kultura. Právě participativní kultura může být velkým problémem pro některé podniky, jak přiznávají Ohana, Meyer a Swanton (2013: 1101), zejména s ohledem motivace marginalizovaných skupin, aby na chodu podniku participovaly, přičemž v některých případech může být samozřejmě klíčová i prvotní materiální a životní stabilizace, po níž může následovat zájem o participaci.

Někdy nicméně není potřeba zavádět rozsáhlá integrační opatření nebo procesy uvnitř podniků, ale stačí pouze lehce změnit některé procesy a náhledy po vzoru sociálních podniků, aby se do integrační potenciál příslušného podniku výrazně zvýšil. Názorně to dokumentují Praszkieř a Nowak (2012: 4–6), kteří uvádějí příklad velkého procenta absencí a řešení spočívající v pouhé změně komunikace a jednání s danými lidmi, které spočívalo v opuštění principu nulové tolerance podniku k absencím zaměstnancům a dalším případným problémům a v opuštění vnímání

těchto situací pouze optikou osobní zodpovědnosti dotyčného zaměstnance za tyto situace, kdy začal být uznáván i vliv strukturních faktorů (tj. například to, že příčinou absence v zaměstnání mohla být událost, kterou nebylo možné ovlivnit – problémy v rodině, nemoc dítěte atd.). V praxi se pak tato změna přístupu zaměstnavatele projevovala např. aktivním voláním lidem, kteří se nedostavili do práce, zjišťováním, kde je problém, a nabízením řešení problému (například poskytnutí možnosti dopravy atd.). V případě, že některý zaměstnanec zavolal, aby se omluvil, měl zaměstnavatel opět snahu zjistit, proč se nemůže dostavit a aktivně hledal možné řešení. Tento samotný zájem a vstřícný postoj zaměstnavatele znamenaly oboustranné zlepšení vztahů a rapidní snížení absencí v zaměstnání.

Druhým typem sociálního benefitu jsou sociálně prospěšné cíle, o něž sociální podnik usiluje. Tyto cíle jsou často definovány například environmentálně, kulturně, sportovní i z hlediska umění (Defourny, Nyssens 2008: 210). V tomto případě tak můžeme hovořit o **sociálních podnicích, které si vytyčují** a při své činnosti **sledují a realizují** různě definované **sociálně prospěšné cíle a činnosti**. Takto zaměřené sociálně prospěšné činnosti jsou většinou z hlediska realizace sociálního podnikání a tvorby jeho výstupů neproblematické a není u nich pravděpodobné, že nastanou problémy zasahující vnitřní chod organizace (samozřejmě za předpokladu, že všechny zodpovědné osoby akceptují nastavené cíle a neočekávají od sociálního podniku něco jiného).

Lze sladit ekonomický zájem se sociálními cíli?

Sociální podniky jsou podle Galaskiewiczze a Barringerové (2012: 52) speciálním typem instituce (někdy také nazývanými jako "hybridní", viz například Mongelli et al. 2017: 12–13; Roundy, Bonnal 2017: 16), protože se v rámci jejich vnitřního fungování uplatňují dvě (do velké míry) **protichůdné institucionální logiky** – ekonomický zájem a sociálně prospěšné cíle. Tento problém zasahuje potenciálně nejenom do možnosti krachu daného podniku, pokud bude usilovat příliš o sociální prospěch a nebude si „hlídat“ ekonomickou stránku, nebo transformace sociálního podniku na „klasický“ podnik, pokud bude příliš akcentovat ekonomickou stránku své činnosti, ale je také záležitostí vnitřního institucionálního pnutí, které může vyústit v paralyzaci podniku (Garrow, Hasenfeld 2014: 1476; Mongelli et al. 2017: 4).

Značným problémem při snaze o dosažení souladu mezi ekonomickými a sociálními cíli může být i to, zda a nakolik je podnik schopen plně převzít **podnikatelské riziko** (stejně jako „klasické“ podniky) a zároveň přitom stále vykonávat společensky prospěšné činnosti (například přispívat k integraci marginalizovaných skupin) (Defourny, Nyssens 2010a: 45–46, 2010b: 235). Bode, Evers, Schulz (2006b: 253) poukazují, že v posledních letech se tato situace ukazuje jako velmi aktuální v Dánsku, kde jsou sociální podniky „chyceny“ mezi naplňováním běžných ekonomických nároků na produkci a marketing a zároveň jsou tlačeny k tomu, aby usilovaly o společensky prospěšné cíle, zejména s ohledem na integraci.

Garrow a Hasenfeld (2012: 124–125, 2014: 1485, 1487–1488) v tomto ohledu identifikují podle nich hlubší **problém v kolidující vnitřní kultuře**, která osciluje mezi manažerskou a neziskovou a není jasné, zda jsou zaměstnaní lidé „skutečnými“ zaměstnanci a zaměstnankyněmi nebo uživateli sociálních služeb. Podle nich je také závažným problémem **potenciální „komodifikace“ zaměstnanců a zaměstnankyň**, která spočívá v jejich výběru nikoli na základě skutečnosti, zda potřebují pomoc skrze zaměstnávání, ale na základě jejich ekonomické perspektivy (hrozí tedy, že budou přednostně vybráni nejméně problémoví zájemci, kteří potřebují co nejméně práce a spotřebují nejméně vnitřních zdrojů).

Případně může opět docházet k postupné **transformaci sociálního podniku** na „klasický“ podnik, který bude ekonomicky udržitelný a nebude v něm docházet k žádnému vnitřnímu napětí. Touto změnou orientace podniku se značně promění současné a budoucí aktivity podniku, k problémům ale může vést to, že podnik se zpravidla „neodstřihává“ od své minulosti a dosavadní režim působení může s novým

určným způsobem kolidovat. „Odkaz minulosti“ v podniku totiž přetrvává i nadále, a to ve dvou rovinách. V symbolické rovině může mít podobu ryze formálního přihlášení se k hodnotám a cílům, respektive využívání „kreditu“ spojeného s dosavadní koncepcí podniku kombinujícího sociální a ekonomické cíle. V praktické rovině je pak důležité to, že zaměstnanci podniku doposud působili v prostředí, které patrně bylo charakteristické různými úlevami nebo podporou oproti otevřenému trhu práce. Po transformaci podniku ale dochází v podstatě k adaptaci na režim zcela srovnatelný s režimem na otevřeném trhu.

Pro zaměstnance pak tato situace může v podstatě znamenat to, že se ocitnou v horší pozici, než kdyby byli zaměstnáni v organizaci působící na otevřeném trhu práce, protože okolím budou i nadále vnímáni jako osoby využívající různých podpor, bez ohledu na to, že se jim žádné zvláštní podpory v podniku již nedostává. Zároveň se takový člověk nemůže příliš dobře bránit, protože z titulu své marginalizace nemá příliš silnou pozici. Osoba proto tuto situaci zpravidla nemůže řešit odchodem z takového podniku (příčemž toto se týká zvláště právě propuštěných osob), neboť takový krok by byl nahlížen jako „očekávané“ selhání ze strany těchto osob a jako další „důkaz“, že nemá cenu jim pomáhat, jelikož jsou nenapravitelnými delikventy apod.

Dalším problémem, který zmiňují Roundy a Bonnal (2017: 16), je skutečnost, že pokud je sociální podnik příliš vychýlen do ekonomického rozměru, hrozí, že některé společenské problémy nebude ani zkoušet řešit, jelikož nebudou nabízet dostatečnou ekonomickou rentabilitu. Typicky jsou to problémy, které se dotýkají určité velmi partikulární populace, která je navíc například ještě stigmatizována (tj. například právě osoby propuštěné z výkonu trestu).

Vzhledem k **rozkročení sociálních podniků mezi sociálními a ekonomickými cíli** je pak pro tyto podniky příznačné také to, že podpora, kterou nabízejí, se týká specificky osob, které jsou, respektive mohou být, účastníky tržních procesů a mohou tedy být výdělečně činní. Jejich aktivity se tak dotýkají pouze osob znevýhodněných na trhu práce, nikoliv znevýhodněných osob obecně. Tyto další znevýhodněné skupiny (např. děti) tak svými podnikatelskými aktivitami přímo podporovat nemohou.

Vychýlení sociálního podniku na stranu sociální či ekonomické logiky je do určité míry dáno genezí vzniku sociálního podniku. Jak poukazují Chan, Ryan a Quarter (2017: 14), pokud vznikl daný sociální podnik původně jako „klasický“ podnik a na sociální se transformoval až po určité době, je pravděpodobnější, že bude

inklinovat spíše k podporování ekonomické stránky. Zatímco sociální podnik, který vznikl ze subjektu nebo je přidružen k subjektu, jenž poskytoval/poskytuje sociální služby, tak je pravděpodobnější, že bude spíše akcentovat sociální prospěch.

Pro optimální fungování integračních sociálních podniků je tedy podle Garrowové a Hasenfelda (2014: 1488) důležité, aby byly určitým způsobem chráněny před tržními vlivy a před nutností přiklánět se silněji k tržní/ekonomické logice. Přílišný důraz na tuto logiku totiž může znamenat ohrožení integračních snah. V tomto ohledu poukazují, že u těchto sociálních podniků neplatí (často nekriticky) přijímané hledisko, že tržní konkurence zlepšuje poskytované služby, neboť integrační sociální podniky vystavené tržním podmínkám naopak poskytování služeb marginalizovaným osobám buď omezují, nebo od něho upouštějí.

S otázkou optimálního vyvážení ekonomické a sociální logiky úzce souvisí **potřeba diverzifikace příjmů sociálních podniků**. Ta totiž podporuje jejich udržitelnost a nezávislost, a to především v tom směru, že určitá forma veřejného financování je (alespoň pro integrační) sociální podniky nutnou podmínkou jejich správného fungování. V tomto ohledu skýtá značný potenciál již zmiňované společensky zodpovědné zadávání zakázek, kdy státní instituce dbají při zadávání veřejných zakázek i na jiná hlediska než jen ekonomická, čímž pomáhají udržovat skrze veřejné financování chod alespoň části sociálních podniků (Bode et al. 2006b: 255; Legnerová, Dohnalová 2017: 15).

Mongelli, Rullani a Versari (2017) pro řešení tohoto problému navrhují zavedení komplexního organizačního uspořádání sociálního podniku, které bude naopak akcentovat různorodost různých pohledů a názorů na optimální způsob sladění sociálního a ekonomického cíle. Autoři předpokládají, že různost těchto pohledů je nejen zdrojem různých pnutí nebo nesouladu, ale že může vést i k inovativním a kreativním řešením nastalých situací. Lze tedy říci, že podle tohoto pojetí je právě neustálá snaha **vyřešit a sladit různá pnutí mezi oběma aspekty** charakteristickým znakem pro sociální podnik, jakožto organizaci, která není ani „klasickým podnikem“, ani neziskovou organizací. Při správném uchopení a vhodné integraci sociálních a ekonomických hledisek do činnosti sociálního podniku má každý z těchto aspektů podle autorů v podniku jasně danou svoji roli a je potom na místě, hovořit o sociálním podniku. To samozřejmě předjímá, že daný podnik bude podporovat participaci protagonistů různých pohledů na rozhodování a že se bude jednat o kolektivní subjekt, nikoli o podnikatele jednotlivce.

Santos, Pache, Birkholz (2015) v tomto ohledu zkoumali možnosti zmiňovaného komplexního organizačního uspořádání, přičemž je podle nich důležité, aby kompetentní osoby v příslušném sociálním podniku věděly, kam chtějí podnik směřovat a podle toho nastavovaly vnitřní procesy. Podle nich ale neexistuje specifický správný model fungování, který by byl speciálně vhodný pro sociální podniky.

S problémy vyplývajícími z právě popsaného vnitřního pnutí mezi ekonomickými a sociálními cíli se nejvíce potýkají sociální podniky pro pracovní integraci (WISE). Ty jsou zároveň pro náš výzkum potenciálně nejzajímavější a bude se jim proto věnovat samostatná kapitola.

Sociální podniky pro pracovní integraci (WISE)

O tomto typu sociálního podniku budeme jako o jediném pojednávat více detailně, jelikož je svým zaměřením potenciálně nejbližší k problematice, jíž jsme se věnovali v našem výzkumu. Nicméně, jak tvrdí Cooney, Nyssens, O'Shaughnessy a Defourny (2016: 416), sociální podniky pro pracovní integraci jsou významné i tím, že se dnes jedná v podstatě o vlajkovou loď sociálního podnikání, jelikož v určité podobě fungují globálně po celém světě a do velké míry tak obecně ovlivňují směřování sociálního podnikání.¹⁰ Cooney a Williams Shanks (2010: 42–43) a Defourny a Nyssens (2008: 208, 2010a: 37) v tomto ohledu poukazují, že mnoho evropských států (například Belgie, Británie, Finsko, Polsko nebo Španělsko) přijalo v posledních dekádách legislativu na podporu zřizování WISE. V jiných státech (Švédsko, Dánsko a Portugalsko) jsou WISE předmětem živých debat a jsou podporovány skrze vládní politiky. Nicméně, jak poukazují Defourny a Nyssens (2006: 14), WISE se v Evropě vyskytují nerovnoměrně, například v Itálii funguje těchto sociálních podniků až několik tisíc, a fungují v jednotlivých zemích velmi různorodě, což je samozřejmě dáno různou legislativou, kulturním prostředím i institucionálním nastavením. Hlavním posláním je (re)integrace marginalizovaných/znevýhodněných skupin primárně skrze pracovní aktivitu. Často je ale sociálně prospěšných cílů více, jelikož výstupy, které vytvářejí zaměstnanci a zaměstnankyně dále slouží většinou lokálně k uspokojení poptávky po určitých výrobcích nebo službách. V ideálním případě jsou tudíž v produkci výrobků

¹⁰ V další rámci této kapitoly budeme používat anglický akronym „WISE“, neboť zavádět český akronym by bylo zbytečné. Pro anglický akronym je zároveň charakteristické, že symbolicky (významovým obsahem slova wise - moudrý, rozumný, prozíravý) odkazuje na určitou promyšlenost či účelnost propojení hlavních hodnot, respektive druhů efektů, na které tyto subjekty cílí.

nebo služeb zaměstnání marginalizované osoby a výstup jejich práce má navíc další prospěch komunitě nebo společnosti.

Původně se WISE rozvíjely v souvislosti s poskytnutím pracovní terapie osobám, které byly zdravotně znevýhodněny a kvůli tomuto znevýhodnění se nemohly prosadit na pracovním trhu. Postupem doby se podniky začaly orientovat i na další skupiny (dlouhodobě nezaměstnané osoby, migranti, drogoví uživatelé, propuštěné osoby, lidé bez domova a další), které potřebovaly pomoc, přičemž v některých státech (například Francii) byly v tomto smyslu dokonce integrovány do sociálních systémů jako jedno z opatření, které by mělo zlepšit situaci marginalizovaných osob, a které hraje roli jakéhosi „převodového pásu“ mezi institucemi sociálního systému a zaměstnavateli fungujícími na pracovním trhu. Tyto sociální podniky byly často zakládány neziskovými subjekty, aktivisty/aktivistkami a aktivistickými spolky nebo také odbory (Cooney 2016: 448; Cooney et al. 2016: 416, 418; Cooney, Williams Shanks 2010: 40; Defourny, Nyssens 2010b: 236).

Míra integrace WISE do sociálního systému přitom často implikuje způsob rekrutace zaměstnanců a zaměstnankyň a míru financování z veřejných peněz. Například V Itálii přes úřady práce vstupuje do sociálních podniků pouze minimální počet osob, zatímco v Británii a Německu je situace opačná a sociální podniky těží ze spolupráce s úřady práce (Borzaga, Loss 2006b: 181). V Portugalsku je 80 % z výše mzdy zaměstnanců a zaměstnankyň WISE po nějakou dobu placeno z veřejných zdrojů (Perista, Nogueira 2006: 196). Výrazně závislé na veřejném financování jsou také WISE v Irsku, kde je jejich příjem tvořen majoritně penězi z veřejného financování, nicméně tyto podniky musí do tří let od vzniku prokázat, že jsou finančně soběstačné, jelikož po této době veřejná podpora končí (O'Shaughnessy 2006: 141).

Míra a způsob integrace WISE do sociálních systémů se v jednotlivých zemích samozřejmě liší především v závislosti na legislativě, v rámci níž působí. Dále se ale liší i konkrétní pozice jednotlivých WISE podniků působících ve stejném sociálně-ekonomickém kontextu, a to v závislosti na konkrétním nastavení jejich cílů a jejich vnitřního fungování. Lze však identifikovat některé obecně využívané způsoby integrace.

Některé WISE ve své činnosti zdůrazňují především snahu o **poskytnutí důstojného zaměstnání za důstojnou mzdu na delší dobu**, které by zohledňovalo potřeby daných zaměstnanců a zaměstnankyň a ne vždy bylo orientováno na produktivitu nebo splnění výrobních norem. Někdy bývá tento typ sociálních podniků

spojován s „chráněným zaměstnáním“¹¹ v již opuštěném pojetí, jak bylo uplatňováno v minulosti, tj. s cílem zajistit znevýhodněné osobě pracovní místo v podstatě bez jakéhokoli ohledu na to, zda má pro hospodaření podniku ekonomický přínos, a bez ohledu na to, že je udržitelné pouze za předpokladu jeho zafinancování výhradně nebo téměř výhradně z veřejných zdrojů, tedy jakési „zaměstnání pro zaměstnání“ (nehledě na to, že v tomto v podstatě již překonaném pojetí nebylo možné, v některých případech hovořit ani o důstojných pracovních podmínkách a že tento koncept zaměstnávání znevýhodněných osob měl spíše za cíl vytvořit dojem, že pro tyto osoby je uděláno maximum a že je jejich situace řešena, než aby byli skutečně integrováni, minimálně na chráněném, trhu práce). Byť chráněná zaměstnání/dílny stále existují a jsou využívána, jsou v současnosti orientována především na poskytnutí podmínek a možnosti svým zaměstnancům a zaměstnankyním, aby si mohli svůj pracovní i další život organizovat sami, a nereprodukovala se u nich již sekundárně jiná forma marginalizace v důsledku toho, že jsou systematicky (byť s dobře míněným odkazem na jinak žádoucí snahu o pracovní integraci) vyděleni od ostatních členů společnosti a že se ocitají v jakémisi „umělém“, nepřirozeném prostředí.

Činnost WISE, které akcentují snahu o poskytnutí důstojného zaměstnání za důstojnou mzdu na delší dobu, je často určena osobám, u kterých je nepravděpodobné, že se „posunou dále“ (ať už kvůli zdravotnímu stavu, věku nebo jiným faktorům), ale přesto chtějí prožít důstojný život (Cooney et al. 2016: 419; Defourny, Nyssens 2006: 15).

Další alternativou je pak tzv. **tranzitní zaměstnávání**, které spočívá v poskytnutí pracovního místa na (předem) danou dobu, během níž si daný člověk stabilizuje svoji životní situaci (po materiální, osobní i například psychické stránce), získá odborné i společenské dovednosti a zkušenosti a následně po vypršení dané doby usiluje o zaměstnání na běžném trhu práce (v „klasickém“ podniku). Stejně jako u sociálních podniků, které poskytují dlouhodobější zaměstnání, je tento druh WISE

¹¹ V českém prostředí se spíše používá termín „chráněné dílny“. V této souvislosti je potřebné upozornit na velmi podobný pojem, se kterým ale nelze chráněné dílny zaměňovat, a to pojem „sociálně terapeutické dílny“. Sociálně terapeutické dílny sice plní v řadě ohledů velmi podobné cíle jako chráněná dílna, ale definičně se jedná o „sociální službu“ a působí tedy ve zcela odlišném režimu (dle zákona č. 108/2006, o sociálních službách). Z tohoto důvodu není tento institut, na rozdíl od chráněné dílny, instrumentem využitelným v oblasti sociálního podnikání. Typicky se tak jedná o službu zajišťovanou neziskovými organizacemi, případně veřejnoprávními subjekty, což se odráží i v odlišném přístupu k ekonomickému řízení (nelze již jakkoli hovořit o podnikání, ale „jen“ o ekonomické správě nebo o ekonomickém řízení spojeném se zajištěním provozu této služby; její financování je navíc výhradně nebo z podstatné části založeno na veřejných zdrojích a různých veřejných dotačních programech).

v některých státech (například v Rakousku nebo Švýcarsku) součástí sociálního systému, přičemž podniky často získávají pobídky a zaměstnance/zaměstnankyně od pracovních úřadů nebo jiných institucí zodpovědných v daném zemi za zprostředkování zaměstnání (Cooney et al. 2016: 420; Defourny, Nyssens 2006: 15–16).

Celkově však, jak poukazují Borzaga a Loss (2006b: 181–183), se délka zaměstnávání u jednotlivých sociálních podniků v jednotlivých státech velmi liší. Ve Švédsku, Belgii, Itálii a Finsku jsou zaměstnanci a zaměstnankyně najímáni na smlouvy na dobu neurčitou. Na druhou stranu, například v Německu nebo Portugalsku jsou běžné smlouvy na dobu určitou a lidé v zaměstnání zůstávají pouze na dobu nezbytně určenou příslušným programem, v rámci něž jsou zaměstnání.

Mimo práce jako hlavního nástroje integrace se však některé WISE, jak zdůrazňují Borzaga a Loss (2006b: 172–173), snaží podporovat zaměstnance a zaměstnankyně i dalšími způsoby, například poskytováním sociální práce nebo psychologické pomoci, případně se na pracovišti využívání různé interakční techniky, které pomáhají marginalizovaným osobám v jejich osobní stabilizaci. Dobrým příkladem této praxe jsou WISE ve Švédsku, kde se kombinují pracovní, individuální i kolektivní metody (re)integrace do společnosti u marginalizovaných skupin (Stryjan 2006: 216–217), Itálii, kde je přímo legislativně zakotven typ WISE, který je zaměřen nejenom na pracovní, ale také osobní rozvoj (Borzaga, Loss 2006a: 75), nebo Francii, kde jsou marginalizovaným osobám v rámci zaměstnání poskytovány také služby, které by jim měly pomoci s hledáním bydlení, rozvojem sociálních dovedností, právní pomocí a lékářem (Bucolo 2006: 62). Nicméně WISE mohou nabýt také nepříliš žádoucí podoby, která marginalizovaným osobám při stabilizaci jejich života a (re)integraci do společnosti moc nepomáhá. Názorným příkladem této situace mohou být WISE v Německu, jimž daly podobu tzv. Hartzovy reformy, které měly zřídít až půl milionu pozic, které měly být tréninkové a pouze symbolicky placené (v rozmezí jedno až dvě Eura za hodinu). Tyto pozice měly zřizovat státní instituce a neziskové subjekty a obsazovat je ve spolupráci s úřady práce (Bode et al. 2006a: 297). Jak naznačují Bode, Evers a Schulz (2006a: 303), tyto praktiky měly spíše blíže k tzv. *workfare* a aktivizačním opatřením než k sociálnímu podnikání. A právě těmto tématům se budeme věnovat v další kapitole.

Sociální podniky jako nástroj prohlubování neoliberalizace

Někteří výzkumníci a výzkumnice (Cooney 2016; Cooney et al. 2016; Garrow, Hasenfeld 2012, 2014; Hjorth 2013; Teasdale 2012) poukazují, že sociální podnikání ve formě WISE je určitým výrazem neoliberalizace sociální politiky, respektive reprezentuje *neoliberalismus s lidskou tváří* (o této metafoře více viz Arestis, Sawyer 2005; Milios 2005), tedy zavádění různých neoliberálních opatření pod lidštější rouškou, a ztělesňuje *workfare*, odpracování si sociálních služeb, v jiné podobě. Neoliberalizace sociální politiky je typická omezováním podpory pro sociální politiky a naopak podporou represivní politiky, redukcí pojmu bezpečnosti z komplexního chápání zahrnujícího materiální i symbolickou bezpečnost na bezpečnost zahrnující pouze fyzické bezpečí, zaváděním *workfare*, tedy nutnosti odpracovat si sociální pomoc, důrazem na osobní zodpovědnost a odmítání společenských a strukturních rizik a dalšími projevy (více viz Mertl 2017). WISE pak na tyto trendy v sociální politice reagují ve více různých ohledech.

Jak poukazuje Cooney (2016: 445–446) a Cooney, Nyssens, O’Shaughnessy a Defourny (Cooney et al. 2016: 421–422), WISE vznikly jako subjekty, které by měly zacelit mezery po neoliberalizaci sociálních politik. Tuto úlohu v mnoha případech naplňují, ale zároveň se ukazuje, že WISE akceptují neoliberální chápání trhu, respektive sociálních problémů a uzpůsobují této filosofii své vlastní fungování. Tím, že usilují o propojení sociálních služeb a tržně-marketingových mechanismů vlastně do praxe přímo zavádějí neoliberální principy a tento ideový směr svoji činností potvrzují a posilují.

Výsledkem těchto trendů je skutečnost, že některé sociální podniky nabízejí pouze tranzitní místa s malým materiálním zabezpečením a malou perspektivou. Toto pojetí v podstatě přesně odráží neoliberální trendy v politice zaměstnanosti, kdy i v činnosti sociálního podniku je potom kladen důraz na takové aspekty, jako jsou značná flexibilita vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (ve smyslu snadné možnosti náboru i propuštění zaměstnanců), poskytnutí zaměstnání pouze na dobu určitou, nízkých odměn a neuspokojivých pracovních podmínek. Sociální podniky zastávající takový přístup pak logicky mohou jen těžko zlepšit situaci marginalizovaných osob. Dokonce, ji v určitých případech mohou naopak zhoršovat, neboť jejich zaměstnanci sice absolvují program sociálního podniku, ale při následném hledání pracovního uplatnění neuspějí. To může prohloubit jejich stigmatizaci a zhoršit jejich sociální situaci, protože informace o tom, že absolvovali specializovaný program provozovaný sociálním podnikem, vysílá dalším osobám signál, že dostali servis

v podobě sociálních služeb a trénování různých schopností i v případě, kdy s nimi fakticky bylo zacházeno jako v „klasickém“ podniku.

Garrow a Hasenfeld (2014) jdou s kritikou ještě dále, když podle nich WISE ztělesňují aplikování tržní logiky a osobní zodpovědnosti na (re)integraci marginalizovaných skupin, což znamená oslabování role sociálních politik a sociální práce, kterou nově mohou zastat právě sociální podniky. WISE sice mohou poskytnout smysluplné, naplňující a obohacující zaměstnání, nicméně musí u nich být preferovány spíše sociální cíle nad ekonomickým zájmem a samotné podniky musí fungovat jako subjekty poskytující především sociální služby. Jedině v tomto případě mohou být vhodným subjektem pro (re)integraci marginalizovaných osob. Určitým odstrašujícím příkladem může být projekt, který vznikl v německém Hamburgu na popud tamního úřadu práce. V rámci projektu byla postavena imitace nákupního střediska, v němž si měli dlouhodobě nezaměstnaní hrát na jednotlivá zaměstnání a v těchto rolích se střídat. Imitované nákupní středisko obsahovalo imitace výrobků, peněz a zařízení a imitovány byly také postupy vykonávané v nákupním středisku. Tato „Škola skutečného života“, jak byl projekt nazván, byla povinná pro všechny dlouhodobě nezaměstnané recipienty/ky (neúčast znamenala sankce), kteří museli na projektu participovat 40 hodin týdně pod dobu šesti až devíti měsíců. Projekt ve svém důsledku participantům a participantkám nic nedal, protože aktivity, které vykonávali, byly zbytečné, nijak je nerozvíjely a nikam se skrze ně nemohli posunout. Navíc ani materiálně jim toto „zaměstnání“ příliš nepomáhalo.

Naopak dobrým příkladem potenciálu pro (re)integraci propuštěných osob skrze WISE jsou sociální podniky Made in Carcere na jihu Itálie, které shromažďují zbytkový materiál z oděvního průmyslu, který vozí do ženských věznic, kde z něj ženy ve výkonu trestu po absolvování výukového kurzu navrhují a vyhotovují nové módní oblečení, které je dále prodáváno (Mongelli, Rullani 2017: 10). Jak poukazují Mongelli, Rullani a Versari (2017: 15–16), prospěch ze sociálního podnikání v tomto případě spočívá (mimo poskytnutí a naučení nových schopností a vědomostí) i v tom, že ženy zapojené do tohoto programu jsou odsouzené a vykonávají trest, což jim symbolicky i prakticky pomáhá v době výkonu trestu i po něm, protože jsou lépe připraveny na některé situace po propuštění.



2. Metodologie výzkumu

Pro realizaci našeho výzkumného záměru jsme zvolili formát **kvalitativní explorativní studie**, která se vyznačuje vytyčením partikulárního výzkumného problému, který není dostatečně akcentován a analyzován v daném kontextu, a jeho prozkoumáním v tomto kontextu za pomoci kvalitativní metodologie. V našem případě jsou výzkumným tématem možnosti a limity využití zaměstnávání propuštěných osob v sociálních podnicích, které nabízejí specifické prostředí, v němž je možné s danými osobami psychologicky i sociálně pracovat, k jejich (re)integraci v kontextu České republiky. Podle Stebbinse (2008: 327) a Daviesové (2006: 110–111) neznamena explorační výzkum průzkum ve smyslu objevování neprozkoumaného, ale spíše průzkum s určitým cílem, v případě výzkumu, tedy s určitým výzkumným záměrem a jasně danou otázkou. Zároveň by si výzkumníci/ce měli během celého výzkumu a analýzy nechat otevřenou mysl s ohledem na možný směr výzkumu a měli by zastávat flexibilitu ve vytváření dat, což znamená využívání všech dostupných zdrojů a možností. Výsledkem celého snažení by měly být konkrétní poznatky, které následně lze induktivně spojit v určitou teorii (ve smyslu zakotvené teorie - viz Charmaz 2006). Je pochopitelně jasné, že takový výstup spíše poskytuje vysvětlení a pomáhá lépe pochopit danou problematiku, případně naznačuje další možné směry výzkumu nebo témata, která je dále potřeba prozkoumávat, než jakékoliv definitivní vysvětlení.

V rámci našeho výzkumu jsme zvolili metodu **fokusní skupiny a polostrukturovaných rozhovorů** jako nejvhodnější způsoby, jak v relativně krátkém časovém období, které jsme měli na realizaci výzkumu, vytvořit bohatá a zároveň relevantní data.

Záměrem fokusní skupiny bylo získat především obecnější poznatky o tématu sociálního podnikání a popsat širší kontext sociálního podnikání v českých podmínkách. Hlubkové rozhovory se primárně soustředily na zmapování a popsání organizačního uspořádání, činnosti a praktického fungování sociálního podniku, který dotázaná osoba zastupovala. Vzhledem k použité metodě (a také díky okruhu dotázaných osob - viz dále) ale byla i ve fokusní skupině diskutována řada praktických zkušeností a stejně tak i při hlubkových rozhovorech byla rozebírána řada obecnějších souvislostí a charakterizovány obecnější podmínky pro sociální podnikání v ČR. Okruh diskutovaných otázek se ale v případě rozhovorů a fokusní skupiny překrýval jen z určité části a z tohoto důvodu se přirozeně lišil i okruh osob, které byly přizvány k diskusi ve fokusní skupině, od informantů, s nimiž byly provedeny

hloubkové rozhovory. V prvním případě byli osloveni experti, kteří působí v institucích, organizacích nebo iniciativách, které sledují a ze své pozice mohou mít určitý vliv na podmínky pro sociální podnikání v ČR (ale současně mají kontakt i s praxí a mnohdy v ní i nadále stále působí - nejednalo se tedy o zástupce akademické sféry, byť samozřejmě někteří oslovení byli při své činnosti týkající se sociálního podnikání v ČR se zástupci akademické sféry ve velmi intenzivním kontaktu). Ve druhém případě pak byli osloveni a požádáni o rozhovor zástupci podniků reprezentujících různé podoby sociálního podnikání v ČR (přičemž i v případě hloubkových rozhovorů někteří dotázaní vyvíjeli v minulosti nebo v současnosti aktivity zaměřené na podporu sociálního podnikání v rámci takto zaměřených organizací nebo iniciativ).

Na konstrukci vzorku sociálních podniků jsme využili cílené vzorkování (*purposive sampling*), v rámci něž jsme oslovili a požádali o rozhovor se zástupci podniků reprezentujících různé podoby sociálního podnikání v ČR. Celkově jsme uskutečnili šest rozhovorů (jeden byl vzhledem k časovým možnostem informanta veden elektronicky), přičemž dva zastupované podniky vznikly *per se*, tedy jako samostatné subjekty, a čtyři byly spojené (zastřešené) neziskovým subjektem. Z hlediska cílových skupin se podniky věnovaly přímo propuštěným osobám, osobám se zkušeností s bezdomovectvím, drogovým uživatelům, dlouhodobě nezaměstnaným a zdravotně znevýhodněným. Velikostně jsme v našem vzorku měli spíše malé podniky, byť v jednom případě jsme vedli rozhovor se zástupcem subjektu, který fungoval jako divize v rámci neziskové organizace a sdružoval všechny provozované podniky, takže některé otázky fungování jednotlivých podniků byly řešeny globálně a v podstatě ve smyslu jednoho velkého podniku. Právně byly ve dvou případech podniky přímo včleněny do neziskových společností, které je zastřešovaly, jako jejich oddělení (neměly tedy svoji právní subjektivitu), jeden podnik měl družstevní charakter, jeden byl obecně prospěšnou společností a dva podniky byly společnosti s ručením omezeným. Vytvořená data jsme nakódovali s pomocí specializovaného počítačového software MAXQDA, přičemž při procesu kódování jsme se za pomoci kvalitativní obsahové analýzy soustředili na témata obsažená v našich datech, jejich propojování ve smysluplný celek a jejich následnou reprezentaci.

V souladu s otevřeností a flexibilitou během výzkumu se nám během našeho výzkumu ukázalo, že nelze prozkoumat možnosti a limity samotného zaměstnávání propuštěných osob v sociálních podnicích, jelikož samotný **kontext sociálního podnikání v ČR** není příliš ustálen a velké množství limitů souvisejících se zmíněným

zaměstnáváním propuštěných osob souvisí přímo se systémovými limity samotného sociálního podnikání v ČR. Zároveň jsme naši imaginaci, výzkum, analýzu a zjištěné poznatky nemohli zakotvit ve stávajícím výzkumu sociálního podnikání v ČR, neboť vědeckých výstupů na toto téma je publikováno velmi malé množství a většinou se jedná o obecné studie konceptualizující některé prvky sociálního podnikání diskutované v zahraniční odborné literatuře v českých podmínkách. V tomto ohledu je (bohužel) naše studie patrně první ucelenější reflexí role sociálních podniků při integraci osob znevýhodněných na trhu práce (s důrazem na osoby propuštěné z VTOS a osoby se záznamem v Rejstříku trestů). V rámci studie jsme se také věnovali (nebo jsme spíše byli nuceni věnovat z výše zmíněných důvodů) přetrvávajícím teoretickým (pojmovým nebo legislativním) nejasnostem a obecnějším podmínkám (sociálním, ekonomickým, legislativním aj.), které stimulují nebo naopak ztěžují možnosti sociálních podniků v úsilí o dosažení svých cílů, a to nejen těch v oblasti integrace osob znevýhodněných na trhu práce.

Tato zpráva tak nakonec spojuje tři významné oblasti, jež samy o sobě představují pole pro řadu výzkumů, a to téma sociální ekonomiky a sociálních podniků, téma situace osob znevýhodněných na trhu práce (respektive v tomto případě primárně osob propuštěných z výkonu trestu nebo se záznamem v RT) a témata zaměstnanosti, zaměstnávání či pracovní integrace.

3. Situace v České republice

Základní představy o vymezení, zakotvení a úloze sociálních podniků

Sociální podnikání je v České republice doposud zatím nepříliš diskutovaným tématem, což naznačuje i dosavadní poměrně útlá česká literatura (v podstatě pouze Dohnalová et al. 2014 a předcházející výzkumné zprávy; Legnerová, Dohnalová 2017) zabývající se přímo tímto fenoménem. Tato skutečnost byla patrná i v rámci našeho výzkumu, kdy několik informantů a informantek podotklo, že **v ČR doposud neproběhla relevantní diskuze o tom, jak by mělo sociální podnikání vypadat, co od něj očekáváme a jak jej budeme podporovat.** Jedna informantka, která byla expertkou v oblasti sociálního podnikání, poukázala, že již samotný termín „sociální podnikání“ je špatným překladem, který odkazuje ke skutečnosti, že se jedná o činnost, jež spojuje podnikání se sociálními službami. Podle této informantky má však sociální podnikání mnohem širší portfolio činností, které spočívají v podstatě v jakémkoliv společenském přesahu, který v žádném případě nemusí být založen na (re)integraci marginalizovaných nebo znevýhodněných skupin. Vhodnějším termínem by pak podle ní bylo „společensky odpovědné podnikání“, které splňuje navrhované širší vymezení.

Vymezení sociálního podnikání by měla pomoci **připravovaná legislativa**, respektive zákon o sociální podnikání, který bude podle jedné informantky určitým významným milníkem, jelikož bude vymezovat **dva typy sociálních podniků** („sociální podnik“ a „integrační sociální podnik“, který by měl poskytovat svým zaměstnancům psychosociální podporu), definovat cílové skupiny a také benefity, které budou moci sociální podniky využívat. **Definice cílových skupin je podle této informantky v českém prostředí v legislativním slova smyslu zvláště cenná, jelikož se tím předchází spekulacím, kterým skupinám by se mělo skrze sociální podnikání pomáhat a kterým ne.** Sporným bodem v rámci fokusní skupiny i následných dalších rozhovorů bylo nicméně včlenění sociálních podniků do českého prostředí. V rámci teoretické kapitoly jsme poukazovali, že v Evropě existují dva hlavní pohledy na roli sociálních podniků. Podle prvního z nich by měly být sociální podniky zejména podnikatelskými subjekty fungujícími jako „**klasické**“ **firmy se sociálními prvky**, což znamená, že by neměly mít specifický institucionální rámec. Toto uspořádání ovšem nijak nevyklučuje možnost, spolupracovat s veřejnými institucemi v rámci jimi vyhlášených pobídek akcentujících sociální cíle. Druhý pohled charakterizoval sociální podniky jako **součást institucionálního zřízení** daného státu, často se jednalo o sociální systém, kdy sociální podniky buď byly přímo jedním

z opatření/nástrojů integrace znevýhodněných nebo marginalizovaných skupin, nebo velmi těsně spolupracovaly se státními institucemi a bez této spolupráce by nemohly fungovat. **V rámci výzkumu jsme se setkali s oběma pohledy:**

Sociální podnik není součástí sociální politiky státu. Sociální podnik je produkt synergie hodnoty a schopností lidí, kteří mají nějaký entuziasmus v sobě, ale k tomu entuziasmu si ještě obstarají know-how, manažerský schopnosti a finance [...] a ty finance jim může přihrát stát a jenom trošku jim může pomoci v tom know-how [] ty lidi si to musí nějakým způsobem vybojovat sami, ale nemůžou zůstat úplně bez pomoci a nemůžou zůstat úplně bez peněz, bez dotací, bez grantů na start, na rozvoj [...] [ale] jakoby sázet na to, že ta podpora bude trvalá, to úplně nejde [...] my přeceňujeme roli těch grantů, těch těch projektů [...], ale já si myslím, že problém je v tom, že aby to byl opravdu sociální podnik, tak musí být víc podnik než sociální služba (expert na sociální podnikání).

I když jsou jako různé debaty o tom, jestli sociální podnikání je nástroj [sociálního systému] nebo není, tak jako v tomhle ohledu toho, jak kdo bude sociální podnikání podporovat, tak si myslím, že bude jako z hlediska té podpory jako nástroj zaměstnávání a podpory nějaký integrace (expert na sociální podnikání).

První pohled navíc pojímá sociální podnikání z hlediska zmiňovaného amerického přístupu založeného na metaforizaci sociálního podnikatele jako *hrdiny*, který je schopen ve své osobě sladit ekonomickou i sociální složku, tedy být úspěšným podnikatelem a zároveň sledovat společenský přesah. Je otázkou, do jaké míry tento *modus operandi* funguje. V našem vzorku jsme totiž měli informanta, který tímto téměř ideálním *podnikatelským hrdinou* byl (veřejné dotace pobíral pouze na start podniku, měl entuziasmus a zároveň podnikatelského ducha a veškeré činnosti si zajišťoval sám), nicméně bez podpory (finanční, personální i psychické) po určité době „vyhořel“, čímž se činnost podniku zcela utlumila. Druhý pohled naopak pojímá sociální podniky jako subjekty, které mají především integrační roli ve společnosti a jsou včleněny do sociálního systému jako určitý nástroj pro podporu znevýhodněných osob.

S implementací sociálních podniků do českého prostředí souvisí i specifické téma, kterému se během rozhovoru o **charakterizaci integračních aktivit sociálních podniků** věnovala řada informantů a jímž byla skutečnost, zda mají být podniky pojímány jako tranzitní nebo mají zajišťovat dlouhodobější důstojné zaměstnání s důstojnou mzdou. V rámci **tranzitní** varianty byla zdůrazňována potřeba zaměstnance a zaměstnankyně naučit základním společenským dovednostem a

následně je ve střednědobém horizontu umístit na primární pracovní trh, kde by si měli najít zaměstnání u „klasického“ zaměstnavatele:

Získat klienta, zorientovat ho, vzdělat při zaměstnání, protože potřebuje ten příjem, připravit ho na běžný trh práce, dostat ho ven a udržet. A tohle dohromady je pořád levnější [...] než jenom dát jakoby dotaci na zaměstnávání u běžného zaměstnavatele a pak jako doufat, že to dobře dopadne (expertka na sociální podnikání).

Jak ovšem shrnula jedna z informantek, tento princip jde proti podnikatelskému rozměru sociálního podnikání, kdy si lze jenom těžko představit, že jakýkoliv podnikatel se bude dobrovolně „zbavovat“ zaměstnance/zaměstnankyně, do nějž vložil úsilí a zdroje, aby si jej zaškolil v dané pozici:

Když už si ho vyučí, tak si neumím představit, že mu řekne: „Tak já jsem tak rád, že už jsi tak v pohodě a že už ses tak zařadil, že teď si můžeš vybrat a jít do normální firmy.“ To je taky zvláštní (členka místní akční skupiny).

Druhá varianta následně počítá s delší a hlubší prací se zaměstnanci a zaměstnankyněmi z řad cílových skupin a **poskytnutím důstojného pracovního místa s důstojnou mzdou**, aby daný člověk měl určitou životní jistotu a mohl si stabilizovat svoji osobní i materiální situaci, což názorně osvětluje jeden informant:

My nechceme být tzv. sociální výtah, my spíš... samozřejmě pokud ten člověk bude po nás chtít, že chce jít jinam, tak my uděláme všechno pro to, aby si našel dobrou práci někde jinde, ale primárně právě chceme, aby ty lidi u nás zůstávali a aby tady našli právě takovou ten jako bezpečnou přístavu, kde se jim pracuje a kde se spíš budou podílet na rozvoji podniku, než odcházet jinam. My samozřejmě chápeme, že jako... tu životní situaci zlepšíme menšímu počtu lidí, ale rozhodli jsme se vsadit spíš jako na kvalitu než na kvantitu (zástupce sociálního podniku).

I tento přístup však určitým způsobem může jít proti principu sociálního podniku, tentokrát jeho sociální složce:

Ona je to vlastně i otázka [...], jak dlouho se ten člověk, který získá to uplatnění v tom sociálním podniku, jak dlouho se má považovat za znevýhodněného. Když si vezmu i třeba příklad těch [jméno sociálního podniku], tak jako před pěti šesti lety nabrali šest dlouhodobě nezaměstnaných, který tam jsou pořád, ale ty lidi jsou šest let už zaměstnaný... To už by jako nespádali vlastně do žádných cílových skupin. Ten podnik se furt nazývá sociálním... [...] Když vlastně ten podnik nabere prostě X

znevýhodněnejch lidí, který si tam potom nechá, který už jsou vlastně po nějaký době plně integrovaný, tak je to ještě sociální podnik nebo není (expert na sociální podnikání)?

V situaci podobné tomu, co popsal informant, mohou být sociální podniky tlačeny, aby se staly tranzitními, což ale zase nese ekonomické riziko, respektive neumožňuje to rozvoj a rozšiřování podniků, jelikož zaměstnanecká fluktuace zapříčiňuje ekonomickou i kapacitní stagnaci, protože podnik svým způsobem začíná neustále od začátku. Nicméně otázka, kdy přestává být sociální podnik sociálním podnikem, velmi úzce souvisí s očekáváními, která jsou s těmito subjekty spojována. Jak jsme uváděli v teoretické části, sociální podniky, které jsou orientované na (re)integraci, tuto činnost nerealizují jenom ve smyslu, že zaměstnávají znevýhodněné nebo marginalizované populace a případně je připravují na přesun do „běžného“ zaměstnání, ale také s ohledem na **specifické podmínky, které svým zaměstnancům zajišťují**. Sociální podniky, které nejsou tranzitní a nechávají si svoje zaměstnance a zaměstnankyně, jsou stále sociálními podniky, jelikož vytvářejí specifické pracovní prostředí, které v běžném podniku vytvářeno není, což je i jeden z hlavních důvodů, proč tam osoby znevýhodněné na trhu práce zůstávají zaměstnané, jak názorně říká jeden informant:

Je tam [...] nejenom naše vzájemná důvěra, ale jako důvěra toho člověka, že v tomhle prostředí bude jakýmsi způsobem schovanéj a může tady pomalinku jako rozkvétat, když na to má tu energii, což prostě v běžným pracovním procesu by nezažil. To je ještě jako možná taková jako nástavba toho. [...] Tady je to určitěj jako... je to určitá bublina, kterou samozřejmě jako je třeba vést v patrnosti... že to není úplně běžný pracovní místo samozřejmě. Nikdy nebude. Takže to naplnění tý integrace úplně maximální může bejt v momentě, když ten člověk opravdu jako jedná s někým otevřeně mimo teda tu svojí pozici, mimo ten pracovní tým (zástupce sociálního podniku).

Je tedy jasné, že oba přístupy mají své výhody a nevýhody, přičemž zároveň **cílí na osoby v různých životních situacích**, jimž vyhovuje vždy jiný postup, což znamená, že **v rámci systému sociálního podnikání je žádoucí, aby existovaly, fungovaly a byly podporovány oba typy integračních sociálních podniků**.

Nicméně na tomto místě je nutné zdůraznit, že nejasnosti ohledně implementace sociálních podniků ve spojení s nejasnostmi, zda podporovat tranzitní nebo trvalejší pracovní pozice v rámci sociálních podniků, odkazují ke hlubokým nevyjasněným rozporům. **Nelze totiž mít soběstačné sociální podniky, které by**

navíc poskytovaly tranzitní pracovní místa, protože toto jde proti jeho ekonomickým zájmům a rozvoji. Tento model zcela jistě nebude fungovat u malých a středních sociálních podniků. Nicméně mohl by fungovat u větších a velkých podniků, které si mohou dovolit vyčlenit část zaměstnaneckých pozic pro sociální účely a investovanou energii a další zdroje do tranzitních pozic brát jako investici do společnosti nebo společensky prospěšnou činnost. Nicméně u takových podniků lze předpokládat, že u nich bude ve velké míře převládat podnikatelská složka a primárním cílem bude maximalizace zisku a získání co nejlepší pozice na trhu. Z tohoto pohledu ovšem opět nedávají tranzitní pozice příliš smysl, protože si lze jenom těžko představit, že daný podnik bude školit a připravovat zaměstnance, aby je pak pustil ke konkurenci. **Pro podporu tranzitních pozic je tudíž nutné sociální podniky, které tyto pozice zřizují, více včlenit do sociálního systému a podpořit jejich chod z veřejných peněz, aby byly kompenzovány ekonomické ztráty pramenící z fluktuace zaměstnanců,** jak naznačuje jeden informant:

Je taky jasný, že jako kterej podnikatel by chtěl dělat to, že v okamžiku, když si toho člověka už zapracuje a ten člověk začne bejt výkonnej, tak aby ho pustil dál, že jo. To jako... ekonomicky to nedává moc smysl prostě. Pokud jako to chceme, tak bysme měli ten sociální podnik za to nějakym způsobem jakoby... měli bysme ho za to financovat, protože to je jako služba pro ten stát vlastně (expert na sociální podnikání).

Na druhou stranu soběstačnost sociálních podniků je podmíněna podporou trvalejších pracovních pozic, které znamenají větší ekonomickou stabilitu.

Problematickým důsledkem scházejícího legislativního vymezení sociálních podniků je pak i skutečnost, že **pro zástupce institucí, respektive pro úředníky a úřednice, jsou v současné době sociální podniky v podstatě neuchopitelné a nezařaditelné** a těmto aktérům tak scházejí informace, jak tyto specifické subjekty pojímat a jak s nimi pracovat. To vytváří zejména dva problematické body. První spočívá ve složitém **vysvětlování podmínek žadatelům o dotace** na start sociálního podniku a nejasném **hodnocení projektů**:

Za těch 4,5 roku bych neřekla, že vývoj úplně někam jako postoupil, je to pořád jakoby stejný [...]. Škoda, že pořád to je legislativně ve vzduchoprázdnu [...]. Pokud jde o tu zkušenost, vyhlásili jsme sociální podnikání, ale [...] hodnotitelé hodnotí na základě nějakých instinktů a pocitů [...], jak fakt ty definice nejsou jasně dány [...].

Ta pravidla pro to sociální podnikání se hodně těžko vysvětlují těm potenciálním žadatelům, ti je velmi těžko chápou [...] (členka místní akční skupiny).

To má v konečném důsledku za následek velmi **velké procento neúspěšných projektů**. Druhý problém souvisí se společensky odpovědným zadáváním zakázek, kdy v současnosti je v každé vypsané soutěži, v níž by se mimo ekonomických měla zhodnotit i sociální a environmentální kritéria (a při hodnocení by pak měl být dán větší počet bodů podnikům, které je více zohledňují), **vždy nutné zvlášť definovat pojem „sociální podnik“**, protože neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. To může být pro některé veřejné zadavatele překážkou odrazující od využívání tohoto nástroje pro podporu sociálních podniků.

V rozhovorech se však objevila i kritika v současnosti plánované legislativy. Podle jedné informantky je **současný návrh zákona** nevyhovující, jelikož v něm nejsou jasně vymezené výhody, které by mohly sociální podniky čerpat, respektive jsou tam uvedeny velmi obecně a vágně. Další participant poukázal, že je pro něj problematická plánovaná zásada zpětného reinvestování části zisku zpátky do činnosti sociálního podniku nebo poskytnutí této částky na dobročinné účely. Není totiž jasné, kdo a jak tuto podmínku bude kontrolovat a vymáhat, přičemž je rovněž otázkou, co ještě je dobročinný účel a co už ne. Jeden zástupce sociálního podniku také deklaroval, že současná podoba legislativy je naprosto nevyhovující, jelikož je potřeba vymezit tzv. třetí sektor (vedle státu a trhu), který by zahrnoval sociální ekonomiku a kam by spadaly všechny subjekty, které se jí věnují (sociální podniky, neziskové společnosti, nadace atd.). Tím by se vyřešila určitá nejasná pozice sociálních podniků, které jsou v podstatě ve vakuu, a jednoduše by se na ně mohla uplatňovat specifická pravidla a výhody, protože by byly vyčleněné z klasického podnikání.

I z celkového **hodnocení integračních činností sociálních podniků** v ČR vyplývá, že **nepanuje shoda v tom, co by měly zajišťovat, jak by měly fungovat a jaké je jejich místo v systému**. Z výpovědí informantů a informantek na fokusní skupině je velmi jasně patrná imaginace, že sociální podniky by měly být velké subjekty, které se jsou spíše „klasickými“ podniky se sociálními prvky, aby mohly plnit tranzitní roli. Nicméně česká realita je od této představy značně odlišná, kdy většina sociálních podniků je spíše menších, což velmi ztěžuje realizaci tranzitní role, protože ta je jde proti smyslu podnikání a ekonomicky podniky oslabuje. To dále nekorresponduje ani s očekáváním, že sociální podniky budou samostatné a nebudou čerpat žádnou veřejnou podporu (alespoň ne na svůj chod). **Je přitom zřejmé, že**

pokud nebude shoda alespoň v těchto základních (v současnosti v podstatě přímo protichůdných) **představách a očekáváních, bude patrně dál přetrvávat současná poměrně živelná situace**, kdy je sice možné zajistit podporu alespoň určitému počtu znevýhodněných nebo marginalizovaných osob, ale tato podpora je poskytována značně nesystematicky.

Integrační činnosti námi oslovených sociálních podniků

Integrační činnost a její podoba byla v rámci výzkumu velmi živým tématem, a to i díky chystané legislativě, která v tuto chvíli definuje integrační sociální podnik, který by měl svým zaměstnancům a zaměstnankyním poskytovat psychosociální pomoc, nicméně tento pojem není dále nijak definován, což znamená, že je potřeba jej nějak naplnit skrze konkrétní fungování sociálního podniku. V tomto ohledu je velmi zajímavé srovnání jednotlivých imaginací a představ, co by psychosociální pomoc měla obnášet, podle expertů/expertek diskutujících v rámci fokusní skupiny, podle dalších dotázaných expertů/expertek a podle dotázaných zástupců sociálních podniků, kteří ve svých odpovědích popisovali konkrétně zaměření a fungování jejich podniku.

Diskurz na fokusní skupině se jasně nesl ve smyslu, že **sociální podniky by měly být tranzitním místem, kde by měla probíhat minimální nebo žádná sociální práce**, případně by měla být určitým vedlejším produktem, protože sociální podnik není sociální službou:

[...] nemá to být jenom ta mzda, kterou jako dosud se tváříme, že tou mzdou se někdo integruje [...], ale to je samozřejmě málo. [...] potřebujeme to zmixovat na peníze na jeho dozdělení [...] a na někoho, kdo se o něj bude jakoby starat. A o něj, tak tím myslím, že to budou třeba tři lidi najednou [...]. Jako v Rakousku, kde jsem to viděla v těch větších sociálních podnicích, tak ty lidi přicházejí odcházejí a jsou jako neustále vítání a loučení, protože to je takovej přirozenej proces. Není to žádná velká psychologie... Seznámíte s člověkem, ošaháte se vzájemně v podstatě, co je potřeba udělat, to se nějak jakoby udělá. A tím, že je to v průběhu práce, která zároveň stabilizuje toho člověka ekonomicky, a zároveň teda u nás v našich podmínkách je potřeba řešit dluhy, tak v podstatě už pomáháte... vedle toho zaměstnávání pomáháte i psychicky [...] Žádná věda, hlavně prostě vztah jako... Jako v tom Rakousku to je normální personalistka se sociálním vzděláním, která prostě podle toho, kdo tam přijde, koho jí úřad práce vyšle, na dvouletý integrační jako proces, tak v podstatě podle toho jako reaguje. A to je pokaždý někdo jiný, takže většina u nás bude zadlužených lidí, někteří budou mít problém

s trestní minulostí a vztahy z toho plynoucími, jiní budou zdravotně postižení. Oni si je samozřejmě volí, jsou to zaměstnavatelé jako kdokoliv jiný, to znamená, mohou odmítnout, nicméně musí být připraveni jako na všechno nebo se specializují, ale podstatné je v podstatě jakoby provést tím procesem. Jednak pracovní, profesně ho zorientovat nebo ho nechat prostě se rozvíjet a potom ke konci ten poslední – v Rakousku je to poslední tři měsíce – vlastně jakoby vyjednávat se zaměstnavateli a někam ho jakoby posunout dál, poslat ho tam na zkoušku atd. A tohle těžko lze jakoby definovat nějak jednoznačně, my jsme to potřebovali ještě jako vyčlenit od sociálních služeb, protože současní poskytovatelé sociálních služeb by přišly o část svých plateb, kdyby prostě řikali: "A ještě děláme tohle." Takže je to prostě zvláštní jakoby typ poradenství podle aktivní politiky zamě... podle zákona o zaměstnanosti, aby se to vyčlenilo, aby to mohlo být plně podporovatelný, ale je to v podstatě takový průvodce tím procesem (expertka na sociální podnikání).

Integrační přesah nebo psychosociální pomoc v sociálních podnicích by tedy měla mít podobu určitého průvodcovství, přičemž jediným odbornějším pracovníkem by měl být personalista/tka, který by měl mít sociální vzdělání a citlivější přístup k danému člověku. Další specializovaná pomoc byla vnímána jako "zbytečná věda", která by celý proces pouze destabilizovala, což má nicméně spojitost i s českým prostředím, které je specificky ovlivněno zákonem o sociálních službách, který do velké míry limituje rozvíjení sociální práce v ČR (například skutečností, že slučuje zdravotní sociální práci s obecnou terénní sociální prací). Jak poukázala expertka na fokusní skupině, lpění na sociální práci v rámci sociálních podniků by v českých podmínkách tudíž mohlo způsobit metodickou regulaci, která by mohla integrační činnosti sociálních podniků paralyzovat. **Určitým řešením v tomto ohledu by mohlo být nasměrování zaměstnanců na specifické sociální služby zajištěné neziskovými subjekty v okolí** podle jejich životní situace personalistou/tkou nebo mentorem/kou. Nicméně problémem v tomto ohledu je skutečnost, že sociální služby jsou v jednotlivých krajích a menších lokalitách velmi různorodé a v menších obcích mnohdy nedostupné. Zároveň chybí zmapování těchto služeb v jednotlivých krajích, což je potenciálně velkým limitem podobného síťování.

Tento pohled je zajímavý ještě v jednom ohledu – je velmi plochý, jelikož počítá pouze s jedním typem sociálního podniku, a sice takovým, který vznikl původně jako „klasický“ podnik, rozrostl se a postupem doby se transformoval na sociální a vyčlenil část svých pracovních pozic pro marginalizované nebo znevýhodněné osoby. Jenom

takový podnik v současných českých podmínkách může být dostatečně velký, aby mohl vyčlenit pouze část svých pozic pro znevýhodněné osoby, plnil tranzitní funkci a vyčlenil speciální personalistickou/mentorskou pozici. Ostatní typy podniků – menší a vzniklé v rámci neziskového subjektu – jsou z těchto úvah vyčleněny.

Je navíc otázkou, jak by varianta s mentorem/mentorkou nebo personalistou/personalistkou fungovala u propuštěných osob, s nimiž je potřeba jednat velmi specificky, jelikož se u nich prolínají různé typy znevýhodnění, jež mohou práci s nimi značně ztížit:

Souhlasím s tím, že vlastně to, co nám nejlíp funguje, je ten vztah, jo, na druhou stranu musím říct, že mi po těch 25 letech jsme došli teda ale k úplně jinejm závěrům, jo, protože když máte někoho zdravotně znevýhodněného, tak se na něj kouknete a zjistíte, že potřebuje nějaký kompenzační pomůcky, tak mu je dodáte, nebo potřebuje nějakou psychickou podporu. Ale u těch našich lidí, lidí s trestní minulostí, tam je něco, že voni prostě mají... já jim říkam, že jsou životně hrozně poničený, a vy nikdy nevíte, a já nevěřím na to, upřímně i po těch zkušenostech, že když to svěříte těm lidem, který jenom budou mít ten vztah, tak vono to nefunguje. Vy se potřebujete dostat k tomu, z jakýho důvodu ten člověk selhává, a to mu dodat. [...] Já mam dva roky člověka, kterej si prostě myslim, že je funkční, a po dvou letech já zjistim, že má v hlavě, když udělá ten průšvih, že prostě tam má v hlavě něco, co kdyby věděla, že tam takhle mu skáče, tak bych to prostě vyřešila. [...] Nestačí ho provázet tím vztahem (Zástupkyně sociálního podniku).

Zároveň mají propuštěné osoby mimo osobních nevyřešených traumat často zkušenosti s užíváním drog. To implikuje, že bude potřeba k různým osobám z různých cílových skupin přistupovat specializovaně a poskytovat jim podporu i v rámci jejich zaměstnání v sociálním podniku i mimo něj, což mohou zajišťovat různé terapeutické neziskové subjekty. **V tomto ohledu se jeví jako nejfunkčnější model, kdy sociální podnik vzniká při neziskovém subjektu, který má zkušenosti se sociální prací a terapeutickými činnostmi,** což vytváří prolínání se činnostmi a práce s danými lidmi, kteří se navíc setkávají s různými prostředími.

Ostatní experti a expertky, s nimiž jsme mluvili v individuálních rozhovorech, měli méně přímočařejší pohled a **připouštěli, že průběžná sociální práce nebo alespoň nějaká forma podpory na pracovišti je nutná pro (re)integraci:**

Ta psychosociální podpora, co těm lidem má jít, je neskutečně důležitá, protože oni nakonec dělat umí a oni se naučí s těma strojema, ale to jsou lidi, kteří jsou

jako kolikrát mimo úplně realitu dění. [...] Ten mistr nebo šéf toho sociálního podniku musí být vybaven mnoha kompetencema. To prostě nemůže být jenom předák, který s nima s lopatou někam přijde (členka místní akční skupiny).

Tam jsou ty oddlužování [...], to je pro ně zajímavý tyhle ty služby, že jim někdo pomůže dát do pořádku pojišťovny a zdravotní pojišťovny a sociálku, a když jim tady s tím někdo pomáhá, tak je to fajn. Ty modely těch clusterů jsou třeba ze zahraniční známý [...] ty sociální podniky dělají i tyhle ty služby, jo, že poskytují všechno, i včetně těch typů poradenství, a těch podniků je třeba i víc sdružených a ten jeden cluster to zařizuje a pomáhá těm zaměstnancům (expertka na sociální podnikání).

Motivace, individuální, skupinový poradenství, nějaký základy dávkového, dluhového poradenství, tréninkový pracovní místo s podporou mentora a asistence na primární pracovní trh. [...] To, co říkají ty sociální podnikatelé, kterým se jako daří, tak říkají jako vždycky je potřeba jako podívat se na toho konkrétního člověka, co potřebuje. A když vnímáme, že ten člověk potřebuje, já nevím, pomoc, ať už jako s exekutorem nebo prostě s bydlením, tak, pokud můžeme, tak mu pomůžeme my, nebo mu zprostředkujeme kontakt na nějakou prostě profesionální organizaci. [...] Buď maj nějakýho člověka, kterej se jakoby... i to může bejt klidně i ten šéf prostě, kterej rozdává ty úkoly, ale zároveň je to prostě dost často, to tak je z prostředí těch neziskovejch organizací, že jim i zadává úkoly, ale zároveň se jako o ně zajímá a prostě řeší to s nima tak nějak jako za chodu. Třeba ani nemaj jakoby pevně ohrazený hodiny, že by třeba, já nevím, do 15:30 pracoval a pak měl jako nějaký pohovor nebo něco jako nebo nějakou konzultaci, ale prostě za chodu se s ním jako baví, že vidí: "Hele, tobě něco je dneska, co se děje?" Anebo je to ve spolupráci s tou neziskovou organizací, kdy ten člověk má třeba jednou za měsíc, že může jít tam, a prostě řeší něco [...] úplně nejčastější model [...] je, že tam ta organizace má člověka, kterej zároveň přiděluje práci a zároveň se tak jakoby zajímá o toho člověka (expert na sociální podnikání).

Oblast podpory a intenzita podpory poskytované sociálním podnikem jsou přirozeně značně individuální a záleží na konkrétní osobě znevýhodněné na trhu práce, jaké formy podpory jí vyhovují a jaké konkrétní problémy zažívá – zatímco některé osoby oceňují spíše menší četnost podpůrných intervencí a je pro ně důležitá už i „pasivní“ podpora (tj. např. už samotné vědomí toho, že lze v případě potřeby využít podporu, je důležité pro integraci na pracovišti), jiným více vyhovují častější asistence a to, že je podpora na pracovišti poskytována velmi aktivně. Od preferencí

zaměstnanců se pak pochopitelně následně odvíjí i přístup konkrétních podniků ke způsobu poskytování podpory zaměstnancům. Jak naznačil jeden informant, **osobnější a terapeutičtější přístup by mohl minimalizovat i často zmiňované běžné problémy, jako jsou nespolehlivost nebo velké množství absencí či pozdních příchodů:**

Existují nějaká čísla o tom, kolik lidí z veřejně prospěšných prací se uplatní na primárním trhu práce, a kolik lidí se uplatní primárním trhu práce takhle, když je to jakoby souběh toho pracovního místa s nějakou další podporou, tak ty čísla jsou jako hodně jiný... Ve prospěch toho komplexnějšího přístupu (expert na sociální podnikání).

Zároveň může být tento přístup dále podpořen i úpravou pracovních podmínek (například zkrácením pracovní doby nebo posunutím začátku směny apod.).

Konkrétní integrační činnosti a snahy se u jednotlivých podniků lišily – některé podniky nabízely sociální práci a intervence přímo v rámci provozu nebo pracoviště, aby docházelo k synergii všech činností, zatímco některé podniky se soustředily spíše na zajištění kvalitně odvedené práce a sociální práci nechávaly například na zastřešující neziskové společnosti, pokud to bylo možné. Ve čtyřech případech zástupci/zástupkyně sociálních podniků uvedli, že se snaží vyjít vstříc svým zaměstnancům a zaměstnankyním v pracovních podmínkách, které jim upravují, aby jim vyhovovaly a zároveň byly funkční pro samotný podnik.

O nejvíce **komplexní práci s cílovými skupinami** se snažil sociální podnik, který by statutárně družstvem a jenž se soustředil na dvě cílové skupiny: 1) osoby se zkušeností s bezdomovectvím a 2) propuštěné osoby nebo osoby ve výkonu trestu. Členové družstva si propuštěné osoby vybrali na základě úvahy, že s touto skupinou se v ČR příliš neworkuje a je více stigmatizována než ostatní skupiny, takže chtěli propuštěným osobám pomoci a zároveň narušit stigma, že vyloučení po propuštění je zasloužené, jelikož se jedná o pokračování trestu. Mimo praktické a psychické pomoci (v družstvu je multifunkční tým, kdy jeden z členů je sociální pracovník) se snažili uplatňovat v rámci podniku i principy participace a začlenění do rozhodovacího procesu:

My právě jako hrozně se snažíme od začátku, i když ty lidi třeba nejsou členové družstva, ale jenom jakoby zaměstnanci, tak už od začátku se je snažíme jakoby vtahovat do toho rozhodovacího procesu. My hrozně chceme, aby ten člověk to nebral jenom jako zaměstnání a hlavně aby to nebral jako nějakou jakoby charitu,

protože to je podle nás hrozně špatnej přístup. My tomu člověku nic nedáváme, my naopak chceme pracovat s nim. My chceme, aby on se stal členem našeho týmu, aby do toho vnášel svoje nápady, aby do toho vnášel nějaký svoje jako pocity, aby vlastně se tady vytvářelo nějaký jakoby bezpečné prostředí pro člověka, ve kterým on se i jako osobnostně rozvíjet. S tím, že samozřejmě pomáháme tomu člověku, já nevím, sehnat bydlení, když si o to řekne, nebo řešit nějaký jako úřady, prostě tydlencty věci, to je jasný. Ale hlavně chcem [...], abysme tady nějak jako spolupracovali, to je pro nás jako úplně největší motivace. A myslíme si, že i pro toho člověka je to vlastně hrozně... mu to ulehčí ten návrat do toho jakoby normálního života, že vidí, že tady prostě... on tady to stigma nemá.

Vedle toho se v tomto podniku snažili svým zaměstnancům a zaměstnankyním vyjít vstříc i na pracovišti a například na ně zezáátku **neklást velké nároky a postupně je začleňovat do provozu** i po stránce práce a výkonu. Zajímavostí byla skutečnost, že zaměstnaní lidé mohou postoupit na jinou, například kreativnější pozici, pokud chtějí, ale tyto pozice nejsou lépe ohodnoceny, jelikož mají v podniku stejnou hodinovou sazbu na všech pozicích) takže přesun na jinou pozici je motivován čistě zájmem vykonávat tuto pozici. Vedle toho se snaží zjišťovat, jaké problémy daný člověk má, pokud se projevuje negativně, najít společnou řeč a **společně pak případné problémy vyřešit**. Pokud nastanou nějaké problémy, například pozdní příchod (které ale nejsou tak častým jevem, přičemž zástupce podniku uvedl, že problémů očekávali celkově více), tak s ním jednájí s pochopením a snaží se mu vysvětlit, že to není tragédie, ale příště by se mohl zachovat lépe, což většinou funguje. Zároveň se snaží jednou za čas (za půl roku) dělat **celopodnikové supervize** (dělá jim je profesionální supervizor), aby v kolektivu nezůstávaly nějaké negativní pocity, které by pak ovlivňovaly chod podniku a vztahy mezi lidmi.

Je zajímavé, že o **zavedení participativních prvků** se snažil i jiný sociální podnik v našem vzorku. Tento podnik pracoval s cílovou skupinou migrantů a migrantek, zejména pak se staršími ženami, které se často potýkají s marginalizací. Mimo poskytování podpory ve formě jazykových kurzů, právního a kariérního poradenství, včetně poradenství ohledně možností samostatně podnikat, se sociální podnik snažil včlenit svoje zaměstnance a zaměstnankyně více do chodu podniku prostřednictvím zavedení participativního rozhodování. Tento mechanismus spočíval ve skutečnosti, že ekonomické cíle navrhuje manažer jakožto vedoucí podniku, ale schválit je musí hlasováním všichni zaměstnanci a zaměstnankyně.

Jiný sociální podnik měl v oblasti sociální práce a terapie se zaměstnanci **velmi úzkou spoluprací s neziskovou společností, již byl součástí:**

Spolupracujeme spolu, máme vlastně pravidelný, ne supervize, ale spíš přímo jako přijde ten terapeut [...] a máme setkání, skupinu, která je většinou jednou za měsíc a tam se řeší případný nějaký obtíž nebo tak, protože vona jako ta práce [obor, v němž sociální podnik působí] je náročná i fyzicky i psychicky a samozřejmě ty lidi někdy nevědí ani do čeho jdou, tak po měsíci zjistějí, jestli to vůbec pro ně je nebo není, nebo někdy se hroutějí ze zbytečných věcí, tak se prostě o tom prostě debatuje, bavíme se, jestli to vůbec je tak náročný nebo není. Takže si takhle pomáháme. Obecně jako pro člověka, kterej vlastně nebyl nikdy v nějakým pracovním procesu, žil prostě v úplně jiných podmínkách do týdle vlastně doby, bezprostředně po tom, co nastoupil sem, tak pro něj je jako ten vstup do toho procesu je někdy fakt hodně náročnej [...] může v něm vyvolávat určitý pocity, který běžnej člověk nezažívá. To je dobrý právě s tímhleťim hodně pracovat. Takže s tím se samozřejmě setkáváme denně (zástupci sociálního podniku).

Nicméně v tomto poskytování podpory přímo na pracovišti mohou stavět již na předešlých sociálních programech, které jejich zaměstnanci a zaměstnankyně již absolvovali předtím. **Potenciální zaměstnanci a zaměstnankyně** (zejména z řad drogových uživatelů a propuštěných osob) k nim totiž **přicházejí po absolvování sociálního programu dané neziskové organizace**, takže už jsou v určitém stádiu stabilizace své životní a sociální situace a jsou více připraveni na zaměstnání v podniku. **Oba světy jsou ale určitým způsobem spíše odděleny**, což má velkou výhodu ve skutečnosti, že se daný člověk setká se dvěma různými světy a získává mnoho dalších zkušeností. Kdyby byli terapeut nebo terapeutka přímo na pracovišti, mohlo by prolínání pracoviště a sociální služby podryvat jedno i druhé a daný člověk by nezískal nové zkušenosti a dovednosti. Je nutné však poznamenat, že oba vedoucí sociálního podniku jsou vystudovaní speciální pedagogové, takže mají k sociální práci velmi blízko a není pro ně problém uplatňovat některé techniky a přístup přímo na pracovišti, jelikož v tom mají průpravu, a není pro ně problém zvolit lidský přístup a problém případně vyřešit bez konfliktu. Stejně jako předešlý sociální podnik se i tento snaží spíše svoje zaměstnance udržet, což je výhodné pro podnik, protože se tak může rozvíjet a získává určitou stabilitu, ale mohou s daným člověkem i více pracovat. Nicméně pokud některý z jejich zaměstnanců uvažuje o změně, již si vyhlédl jiné zaměstnání a má za to, že přechod do nového zaměstnání zvládne, tak oba zástupci

podniku deklarovali, že jsou rádi a že takového člověka rádi podpoří v tranzici na primární trh práce. Tranzitní funkci v tomto ohledu pravidelně plní – stává se jim, že někteří zaměstnanci získají tolik sebevědomí a rozvinou se natolik, že jdou pracovat dále (zejména mladší lidé), čímž se jim uvolní místo pro někoho dalšího. Nicméně k tranzici své zaměstnance rozhodně nikdy netlačí a ponechávají ji spíše na konkrétních okolnostech a vlastním rozhodování jejich zaměstnanců.

Podobný formát spolupráce se svojí mateřskou neziskovou společností měl i jiný sociální podnik, který byl včleněn do činnosti neziskové společnosti jako forma terapie v určité fázi sociálního programu. Zaměstnání přes sociální podnik tudíž sloužilo jako životní a terapeutický posun, což znamenalo podpoření sociální práce a zvýšenou šanci na (re)integraci. Výběr nových zaměstnanců tedy probíhal ve spolupráci s danou neziskovou společností, což mělo za následek minimalizaci možných provozních problémů, které byly minimalizovány i skutečností, že většina zaměstnanců a zaměstnankyň využívala pobytové služby neziskové společnosti, čímž odpadaly problémy s absencemi a pozdní docházkou. **Sociální práci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi zajišťovala nezisková společnost, přičemž zástupce podniku, který figuroval zároveň i jako jeho ředitel a hlavní pracovní předák, deklaroval, že se zaměstnanci se snažili pracovat i na pracovišti a v průběhu pracovní doby.** Snažili se spíše však o praktickou pomoc, zejména s každodenními úkony, jako bylo vaření a příprava svačín do práce.

Zbývající dva sociální podniky, respektive sociální podnik a divize sociálních podniků neziskové organizace, se svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří byly zdravotně znevýhodněni, **pracovaly minimálně.** Divize sdružující několik sociálních podniků nechávala sociální práci **výhradně na mateřské neziskové společnosti, byť na pracovišti u jednotlivých podniků probíhala podpora zaměstnanců a zaměstnankyň,** zejména ve smyslu upravení pracovního prostředí, aby jejich zaměstnancům vyhovovalo a mohli se v něm rozvíjet. **Nicméně intervence nebo činnosti sociální práce samotný sociální podnik nezajišťuje,** což občas přináší negativní situace, jak popisuje zástupce divize:

Častokrát se nám stává, že ty lidi choděj před ty posudkový komise prostě, jo, který jim... protože mají invalidní důchod, že jo, a voni se je zvou prostě na přezkum prostě invalidního důchodu. A pak se jim prostě stane to, že se nám stalo u paní, která je v [sociální podnik], jí řekli: „No jo, ale vy jste pradelna, děláte v prádelně, takže nemůžete mít jakoby trojku, ale... protože prostě děláte ve svym oboru, takže

vám seberem invalidní důchod.“ Ta paní tam neřekla, že dělá na chráněném pracovišti, že má upravenou pracovní dobu, jo, a najednou prostě přišla o invalidní důchod, což vlastně bylo špatně (zástupce sociálních podniků).

Poslední dotázaný sociální podnik se svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi nepracoval prakticky vůbec, přičemž dostatečným sociálním přesahem pro tuto organizaci bylo poskytování zaměstnání a poskytování služeb dalším zdravotně znevýhodněným osobám.

Vedle integrace se sociální podniky snažily také o **další společensky přínosné činnosti**. Jeden z podniků se snažil fungovat ekologicky a síťovat další sociální podniky nakupováním výrobků a služeb, které nabízely, což bylo snahou i jiného podniku, který zároveň nabízel a poskytoval prostory na konference, workshopy atd. za velmi malý nájem, který ještě snižoval pro neziskové společnosti nebo jim prostory pronajímал zadarmo. Jeden ze zástupců podniků navíc viděl sociální přesah jejich podnikání i ve skutečnosti, že podnikání primárně neprovozovali za účelem zisku, ale veškeré peníze navíc zpětně reinvestovali do podniku nebo zaměstnanců a zaměstnankyň.

Většina námi oslovených podniků chápala integraci jako poskytnutí dlouhodobějšího důstojného pracovní místa s důstojnou mzdou, kde by se člověk mohl rozvíjet a měl možnost se sám rozhodnout, zda v podniku zůstane nebo půjde jinam. To je v rozporu s expertní představou na fokusní skupině, která směřovala spíše k tranzitní roli. **Tranzitní role je však pro podniky velmi problematická**, neboť jde proti jejich ekonomickým zájmům, navíc je vyloženě nevhodná u některých cílových skupin, například zdravotně znevýhodněných, ale i obecně rozhodování o tom, zda se chce konkrétní zaměstnanec posunout, by měla primárně příslušet jemu v závislosti na tom, zda již má dostatek sebedůvěry a vůle se posunout (zde je nutné opětovně připomenout, že u některých znevýhodněných osob je pravděpodobnost takového posunu minimální). **Některé podniky se pokoušely zavádět i participativní prvky v řízení a směřování podniku**, což je prvek, který u expertů a expertek zazněl velmi sporadicky, pouze jeden z nich v této souvislosti při rozhovoru říkal, že je to problematický, který se těžko implementuje do praxe. Každopádně z provedených rozhovorů se zástupci sociálních podniků vyplynulo, že i malé sociální podniky mohou mít značný integrační potenciál. Ten ale nesmí být utlumen přílišným důrazem na tranzitnost, která by pro ně znamenala ekonomické obtíže a těžovala by jim možnosti sladění ekonomického a sociálního rozměru. Zároveň je patrné, že **sociální podniky**

v ČR se velmi odlišně staví k otázce, zda má sociální podnik zajišťovat sociální službu nebo služby (s čímž je například i propojena problematika, zda je vhodné, je nějakým způsobem financovat z veřejných peněz). Podobně jako mezi dotázanými experty, jsme i mezi zástupci sociálních podniků zaznamenali **rozdílná stanoviska i k otázce, zda sociální podniky pojímat jako tržní subjekty se sociálními prvky nebo jako subjekty, které vykonávají nějakou sociální aktivitu scházející v sociálním systému**, čímž v podstatě poskytují veřejnosti určitou sociální službu.

Sladění ekonomického a sociálního rozměru

Sladění ekonomické rentability a sociálního rozměru bylo pro všechny sociální podniky, s nimiž jsme hovořili, v českých podmínkách velmi problematické, přičemž v podstatě všechny se z různých důvodů potýkaly se základním zajištěním svého provozu. Jak poukázala jedna expertka, integrační sociální podniky vždy **mají konkurenční nevýhodu** ve skutečnosti, že jednoduše pracují s určitou specifickou cílovou skupinou, což je náročné a vnáší to do podnikatelské činnosti nejistotu, kterou „klasické“ podniky nemusí řešit. V některých případech sociálním podnikům pomáhalo **sdílení některých zdrojů s neziskovými subjekty**, což platilo zejména s ohledem na **administrativní zátěž a účetnictví**, které by podniky kapacitně a personálně nezvládaly. To bylo dáno skutečností, že v našem vzorku byly převážně menší a malé podniky, které byly **personálně velmi poddimenzované** a v nichž docházelo k prolínání několika rolí, jelikož si podniky jednoduše nemohly dovolit další personál. Dva podniky si v tomto ohledu musely platit externě účetní, protože by jinak tuto činnost absolutně nezvládaly. Personální poddimenzování je velmi významným faktorem a nevýhodou ve srovnání s „klasickými“ podniky, které si mohou dovolit diverzifikovat činnosti na více osob, které mají jasně dané povinnosti a mají kapacity dobře vykonávat danou činnost.

Využívání veřejných peněz ve formě grantů a projektů bylo velmi limitované, což bylo často dáno skutečností, že **většina sociálních podniků nemohla čerpat veřejné peníze**, jelikož pro ně nebyly vhodné výzvy. Současné veřejné výzvy se totiž týkaly buď vzniku nových sociálních podniků, nebo zřízení nové činnosti v rámci stávajícího podniku. Většina podniků však chtěla rozvíjet stávající aktivity a ne je rozšiřovat, protože by to vyžadovalo kapacity, které podniky jednoduše nemají. Zároveň všechny podniky **musely velmi vážít otázku, zda se jim podání a následné plnění projektu z administrativního hlediska vyplatí**, jelikož jejich kapacity byly

v tomto ohledu velmi omezené, přestože některé z nich využívaly administrativní zázemí mateřských neziskových společností. Některé podniky měly vyloženě **negativní zkušenosti s veřejným financováním**, což ilustruje tento případ:

U jednoho našeho zaměstnance, který si požádal v roce 2011 o starobní důchod, tak mu to přiznali v roce 2013, ovšem se zpětnou platností od roku 2011. Na základě tohoto jsme my papírově odvedli jiný zdravotní pojištění ve výši 2000 Kč, což je prostě jsme to nemohli jakoby předpokládat. Na základě tohoto nám úřad práce odmítl proplatit 2,3 milionu, protože jsme se k 30.6. stali dlužníky na zdravotním pojištění. My jsme to během dvou dnů zaplatili a oni říkali: „To je sice hezký, ale k 30.6., k datu, kdy se dávají žádosti, jste byli dlužníky na zdravotním pojištění. V tuhleto chvíli nemáte nárok na 2,3 milionu na zpětnou refundaci.“ A tohleto nám trvalo tři roky, kdy jsme nakonec museli žalovat stát, než jsme tyhleto peníze dostaly zpátky (zástupce sociálních podniků).

Pro zmíněný podnik byly také **problematické úlevy a nastavení speciálních podmínek na pracovišti**, protože **jsou ekonomicky náročné a nejsou nijak kompenzované**. Specifickým fenoménem je velká „úmrtnost“ sociálních podniků, které vznikly na základě projektu, změna cílových skupin (na zdravotně znevýhodněné, což je jediná skupina, jejíž zaměstnávání je dotováno ze strany úřadu práce), s nimiž pracují, nebo jejich transformace na „klasické“ sociální podniky. Z tohoto důvodu jeden informant nabízel spíše variantu tzv. provozních grantů, kdy pokud by sociální podnik přijal nového zaměstnance nebo zaměstnankyni z řad znevýhodněných nebo marginalizovaných osob, automaticky by mohl čerpat dotace nebo grant na alespoň část jeho platu, pokud by zaměstnanec ztratil, přišel by i o nárok na tyto peníze, přičemž systém by mohl takto dynamicky fungovat.

Někteří informanti a informantky se vyjadřovali pozitivně k možnostem **získávání veřejných zakázek**, které pro ně **byly velmi dobrým a jistým zdrojem financování**, takže by uvítali rozvoj společensky odpovědného zadávání zakázek, zejména s ohledem na využívání ze strany municipalit. Právě veřejné zakázky byly vnímány jako dobrý nástroj pro ekonomické udržení alespoň některých sociálních podniků. Veřejné instituce mohou společensky odpovědné zakázky zadávat již nyní (například v zadání zakázky lze požadovat, aby určité procento zaměstnanců a zaměstnankyň bylo z řad znevýhodněných osob, přičemž kategorii znevýhodnění lze v zadání také definovat). Zároveň lze v současné legislativní úpravě požadovat v zakázce nejenom, aby dodavatel zaměstnával znevýhodněné osoby, ale také, aby

předložil, jak s nimi pracuje a bude pracovat v případě plnění zakázky. Zároveň je vedlejším efektem podpora místní ekonomiky, která jinak skrze zadávání zakázek přímo podporovat nejde – když zadavatel ví, že se v lokalitě nachází sociální podnik, který má kapacity zakázku naplnit, může příslušně nastavit zadávací dokumentaci (dát větší důraz na společenskou prospěšnost). Problémem je však skutečnost, že tento mechanismus ještě není legislativně dotažen a zejména **kultura veřejných institucí**, které nechtějí využívat společensky odpovědné zadávání zakázek (nebo mají obavy z toho, že by při využití tohoto nástroje mohlo být některými subjekty zpochybňováno výběrové řízení) a které **nadále zadávají zakázky s důrazem na cenu**, nikoli na společenskou a environmentální prospěšnost. Podle jednoho informanta je v ČR nejvíce zakázek, kde je hlavní kritérium cena, z EU, přičemž podle něj je hlavní příčinnou obava veřejných institucí, že poruší zákon a budou muset řešit sankce, což by mohlo pomoci vyřešit zřízení nějakého poradenského centra, které by zadavatele provedlo celým procesem zadávání a garantovalo by správnost zadání zakázky. Na druhé straně může být bariérou také **administrativní zátěž pro sociální podniky plynoucí z přihlášení se do soutěže**, což může diskvalifikovat zejména menší podniky.

Určitým spojeným tématem, které je v ČR více diskutované, je skutečnost, zda by mělo být umožněno municipalitám nejenom společensky odpovědně zadávat zakázky ostatním sociálním podnikům (tedy outsourcovat určité činnosti), ale také zřizovat vlastní sociální podniky, což dva informanti zhodnotil jako efektivnější postup, protože to umožňuje větší udržitelnosti a propojení například s příspěvkovými organizacemi, což dále může sloužit v rozvoji zaměstnanců a zaměstnankyň, které si mohou případně vyzkoušet více pozic. Naproti tomu další informantka byla kategoricky proti, přičemž argumentem byla zkušenost s aktivitami municipalit v rámci veřejně prospěšných prací, které často zajišťují. Municipality mají v rámci tohoto nástroje politiky zaměstnanosti tendenci přijímat zaměstnance a zaměstnankyně a držet je na dané pozici, neboť jim často levně a kvalitně zajišťují činnosti, které musí obec vykonávat (nejčastěji údržbu veřejného prostoru) a které by si musela zajišťovat s většími náklady u externích subjektů.

Určitou konkurenční výhodou a nástrojem, jak lépe sladit ekonomickou a sociální složku by mohlo být **využívání „značky“ sociálního podniku**, jak naznačuje jeden z participantů na fokusní skupině:

[...] podnik by to měl umět prodat svým stakeholderům, partnerům, veřejnosti atd., protože v tom okamžiku, jak ho začne ta veřejnost nebo ten odběratel, třeba jo, konkrétní zadavatel zakázky, jak ho začne vnímat věrohodně, tak v tom okamžiku se může měnit jeho chování, ne rychle, ze dne na den, ale bude se měnit. Podle mejch zkušeností 80 procent už existujících sociálních podniků tohle strašně zanedbává. Oni se zavíraj, oni se neprodávaj, jo, ten svůj společenskéj prospěch. Dokonce se setkávám [...] s tím, že říkají, že to jejich odběratel nechce vědět, jo, že zavírá oči a říká: „To nás nezajímá, tady je cena, tady zakázka, kvalita, hotovo.“ Ale proti tomu se musí bojovat [...] (expert na sociální podnikání).

Většina zástupců, s nimiž jsme hovořili, uvedla, že většinou buď „značku“ sociálního podniku vůbec nepoužívají, protože nikoho nezajímá (jak je uvedeno v citátu výše), případně jim jejich situaci spíše ztěžuje (a může to být spíše konkurenční nevýhoda), nebo ji používá velmi strategicky při komunikaci se specifickými aktéry. S ohledem na propuštěné osoby je důležité zmínit také strukturní a kulturní faktor, s nímž se případné marketingové aktivity musí vypořádat a které jsou bez společensko-mediální pomoci změnitelné buď pouze ve velmi dlouhém horizontu, nebo prakticky vůbec. Pokud jsou totiž propuštěné osoby společensky hodně stigmatizovány a vnímány jako nebezpeční lidé, tak s tímto faktorem nemůže sociální podnik udělat prakticky nic a může s ním pouze strategicky nakládat (tedy nezmiňovat, že je sociální a že jeho cílovou skupinou jsou propuštěné osoby). Zajímavá je skutečnost, která potvrzuje nutnost přijetí legislativy, která by systémově definovala sociální podniky, že většina informantů a informantek měla pocit, že **při komunikaci se státními institucemi** dochází k určitému zmatení a příslušní úředníci nevědí, jak mají sociální podniky jako subjekty vnímat a jak se k nim mají chovat. Některé dotázané sociální podniky nechtěly svůj status navenek komunikovat, protože usilovaly o to, **prosadit se na trhu spíše vlastní činností a kvalitou odvedené práce**, což bylo měřítkem soběstačnosti a udržitelnosti daného podniku. Nicméně **jeden podnik svoji příslušnost k sociálním podnikům komunikoval ve vztahu ke korporacím**, které fakt, že je organizace sociálním podnikem hodnotily příznivě zejména kvůli „nefinančnímu reportingu“, který musí realizovat a který mohou nákupem sociálně laděné služby splnit. **Korporátní sektor je** podle zástupkyně tohoto sociálního podniku navíc v tomto ohledu **dynamičtější a lépe se orientuje v sociálním podnikání než například státní správa**, u níž je využívání služeb sociálních podniků daleko pozvolnější. To bylo podle informantky dáno skutečností, že

komunikaci a zařizování nakupování (sociálních) služeb má v rámci jednotlivých státních struktur na starosti člověk, který dělá spoustu dalších agend, takže na sociální podnikání často nemá příliš kapacity. Firmy a korporace na tyto činnosti mají vyčleněného člověka, který dělá pouze tuto činnost a může se jí věnovat naplno. Nicméně i tak v rámci tohoto sociálního podniku nakládali s touto „značkou“ velmi opatrně a strategicky, přičemž většinou čekají na vhodný moment a situaci, kdy tuto skutečnost sdělují. Na druhou stranu jeden zástupce podniku tvrdil, že komunikaci skutečnosti, že jsou sociálním podnikem, považují za samozřejmou (a že deklarují tuto skutečnost zcela běžně, nikoli jen „ryze strategicky“ podle toho, kde to může být užitečné), neboť chtějí ovlivnit zavedený diskurz týkající se jejich cílových skupin (propuštěných osob a lidí bez domova; navíc měl pocit, že si je různé firmy najímají na občerstvení právě proto, že jsou sociálním podnikem, což dané firmy mohou následně využít ve svém PR).

Některé sociální podniky se snaží rozšiřovat svoje aktivity a vymýšlet nové nápady, aby zvýšily svoji rentabilitu a ekonomický obrát, a vnášet různé marketingové prvky do svého provozu. Zejména podniky, které se například věnovaly gastronomii, se snažily domlouvat si zakázky na catering nebo různé akce s tzv. zavěšenými obědy a nápoji (zákazníci mohou zaplatit oběd nebo nápoj a nechat jej „viset“ pro někoho, kdo přijde po nich a nemá na něj peníze, což posiluje sociální rozměr jejich podnikání, posiluje se tím povědomí zákazníků o sociálním podnikání a zároveň je to ekonomicky výhodné).

Ve vzorku jsme měli jeden sociální podnik, kterému se **nepodařilo sladit ekonomický a sociální rozměr podnikání** a v době rozhovoru v podstatě fungoval velmi omezeně a nárazově. Důvody byly zejména dva. 1) vyhoření hlavní osoby, která všechno koordinovala, sháněla zakázky, pracovala s lidmi, zajišťovala administrativu a ještě dělala další drobné práce. 2) ekonomická konkurence, kvůli níž se nemohl sociální podnik finančně zabezpečit skrze zakázky, protože jich neměl dostatek (a nové příležitosti nemohl personál hledat, jelikož na to neměl kapacitu), což mělo za následek i fluktuaci zaměstnanců, kteří šli na primární trh (tranzitní role tak v podstatě velmi výrazně přispěla k destabilizaci sociálního podniku), a celkové ekonomické ochromení, protože pak museli odmítat i stále odběratele, jelikož jim nemohli zaručit splnění zakázky. Zároveň nemohli oproti konkurenčním podnikům nabídnout žádnou inovaci nebo specializovaný servis, jelikož dělali manuální a úklidové práce a zároveň měli zaměstnance, na něž se muselo brát ohledy, takže práce byla pomalejší a v svém

důsledku i dražší. Podle informanta by bývalo sociálnímu podniku pomohlo, kdyby bylo alespoň 50 nebo 60 % režijních nákladů integračních sociálního podniku hrazeno z dotací nebo jiných veřejných peněz, aby se předešlo neustálým existenčním problémům a nejistotě. Zároveň viděl problém i ve svém vyhoření, které bylo způsobeno nemožností mít další terapeutický personál na pracovišti, který by pracoval se zaměstnanci a zaměstnankyněmi po psychické a sociálně-praktické stránce, a zastáváním této role jím a kolegou, kteří zároveň kumulovali několik dalších rolí, což se ukázalo jako z delšího hlediska neudržitelné. Ostatně problematičnost sladění ekonomického a společenského rozměru a nutnost integrační sociální podniky nějakým způsobem podporovat z veřejných peněz zazněla i na fokusní skupině:

Co se týká ekonomického byznysu, tak přes všechny naše předpoklady nikdy to nebude soběstačný byznys, protože vždycky bude vyžadovat podporu. [...] To naše hlavní nastavení je pomoci těm lidem, to znamená... my jdeme jinak. Kdybysme si to předem spočítali, tak bysme do toho nikdy nešli, ale protože zase umíme dělat s projektama a to je dlouhodobě, co my umíme, no tak to jakžtakž prostě... protože získáme podporu ze zahraničí, jinak bysme to prostě neudělali (zástupkyně sociálního podniku).

Je tedy zřejmě, že **sladění společenského přesahu s ekonomickou rentabilitou je v českém prostředí velmi komplikovaná věc, přičemž pro menší a malé podniky je v podstatě často neřešitelným problémem, pokud nemohou využívat nějaké formy veřejného (spolu)financování**, protože jsou na trhu velmi znevýhodněny, čemuž nepomáhá ani strategické využívání „značky“ sociálního podniku, které může naopak v některých situacích výrazně sociálnímu podniku uškodit. Obecně tak **sociální podniky** nemají příliš možností, jak si zajistit určitou komparativní výhodu, a naopak **se potýkají s mnoha komparativními nevýhodami** (například vnitřní nejistotou, nutností vkládat více úsilí do práce se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, úpravou pracovního prostředí, kumulací pozic v podniku atd.).

Další problémy v ČR v souvislosti se sociálním podnikáním

Některé problémy jsme zmiňovali v průběhu celé kapitoly o sociálním podnikání v ČR – v této podkapitole se pokusíme popsat zbývající limity a problémy, které se objevily v našich datech. Základním problémem, který artikulovala řada informantů a informantek, byla **stagnující diskuze o sociálním podnikání v českém prostředí**, což má za následek řadu negativních faktorů. Prvním z nich jsou **projektové výzvy**,

kteřé **jsou mnohdy nejasně a problematicky nastaveny**, navíc není jasné, jak napsat smysluplný projekt, a hodně projektů je odmítáno na základě nejasných kritérií a měřítek). Navíc sociální podniky často chtěly **rozvíjet stávající činnosti, nikoli zřizovat nové podniky nebo se pouštět do nových aktivit**, na něž neměly kapacity a které by v konečném důsledku mohly negativně ovlivnit i stávající nějakým způsobem fungující podnikání. Často také dochází ke **krácení výdajů v projektech**, což znesnadňuje jejich realizaci a uplatňování psychosociální pomoci, ale může to již od začátku znamenat i paralyzaci celého podniku kvůli **souběhu různých pracovních pozic**. Je proto nutné nastavit vhodný **system, který by zamezoval vzniku účelových podniků**, které se prezentují jako sociální, ale nejsou, **ale zároveň podporoval vznik a zajištění fungování sociálních podniků**. V tomto ohledu však dva informanti v rozhovorech poukazovali na skutečnost, že situace může být do budoucna spíše horší, jelikož se diskutuje o celkové změně podpory sociálního podnikání, kdy namísto dotací se měly začít sociální podniky podporovat prostřednictvím tzv. finančních nástrojů, tedy vratných půjček. To by mohlo mít za následek konzervaci současného stavu, kdy zůstanou pouze velké firmy, které na půjčky dosáhnou, menší a malé podniky budou zanikat a nové sociální podniky vznikat nebudou, protože na půjčky jednoduše nedosáhnou.

Druhým problémem spojeným s nedostatečnou nebo stagnující diskuzí je **společensko-kulturní realita**, v níž se musí sociální podniky pohybovat. Sociální podniky se často neseťkávají s pochopením svých aktivit, nebo se musejí potýkat s předsudky vůči cílovým skupinám, s nimiž pracují, což názorně dokládá jeden informant:

Já si třeba uvědomuju to, že jako nějaký jako společenský povědomí o tom vlastně, co stojí dejte tomu příklad třeba člověk, kterej je na ulici a vopravdu je jako drogově závislej, co vlastně stojí tu společnost a co stojí ten člověk, kterej už je jako zralej k tomu, aby fungoval a byl jako produktivní v tom produktivním věku. To jsou takový věci, který jsou hrozně podstatný, který mi jako trochu chyběj v tý společnosti, že ona jako to vlastně nezná, jo, že žijeme v takový sociální bublině a kdyby ta sociální bublina nějakým způsobem byla malinko větší anebo prodyšnější, tak... tak by to mělo asi trošku větší efekt v tom sociálním podnikání a mělo by to možná i lepší odezvu od těch lidí. Třeba o tom nic nevědí - jakože zaměstnáváme smažky a fěťáky a ty, co prostě seděli, si to vůbec nezasloužej přece, že jo, což je jako dost často názor ve společnosti, a myslim, že byto fungovalo daleko líp, kdyby si

uvědomovala ta společnost, jak důležitý to je, že ten feťák najednou dokonce dokáže pracovat, což ne vždycky ten, kterej nefetuje, dělá (zástupce sociálního podniku).

Podobný problém, ale z jiného úhlu pohledu akcentovala i další informantka, která poukazovala, že se sociálnímu podniku, který reprezentovala, těžko komunikuje i s jinými „klasickými“ firmami a korporacemi, které mají problém sociální podniky uchopit a pochopit, že si v některých případech od nich mohou nakoupit služby a produkty, což je oboustranně výhodné. Informantka to pak dávala do kontrastu s povědomím o neziskových společnostech které je veliké, a tudíž korporace mnohem častěji spíše dávají dary jim, než by si nakupovaly služby od sociálních podniků.

Dalším problémem je **jednání státních nebo veřejných institucí**, které nejenže v mnoha případech nebyly příliš nápomocny, ale v některých případech dokonce ještě situaci ztěžovaly. Zástupci jednoho ze sociálních podniků v této souvislosti popsali, jak usilovali o získání dotace od úřadu práce pro zaměstnance, který je zdravotně znevýhodněný. Absolvovali celý proces vyřizování žádosti, nicméně dotaci nedostali, protože nesplňovali podniku, že musí zaměstnávat alespoň 50 % osob se zdravotním znevýhodněním. Tuto zcela klíčovou informaci jim ale během celého procesu vyřizování žádosti nikdo ze zaměstnanců úřadu práce nesdělil. Zástupci tohoto podniku se směrem k úřadu práce, s nímž celou tuto záležitost vyřizovali, vyjadřovali spíše chápavě s odkazem na to, že úředníci a úřednice mají své agendy také dost. Méně chápavý byl jiný informant, který vyprávěl své negativní zkušenosti s projektem, který měli realizovat pro jednu municipalitu. Jeden z jejich sociálních podniků si podal projekt v rámci výzvy vyhlašované touto municipalitou, jenž měl běžet od začátku následujícího roku, nicméně vyhodnocení projektů bylo dokončeno až v dubnu následujícího roku a smlouvu o plnění podepsal podnik až v polovině roku. Municipalita podnik ovšem následně penalizovala za nedodržování termínů a neplnění projektu v jeho rozsahu, přičemž zástupce municipality nebral žádný ohled na to, že se vyhodnocení projektové žádosti zpozdilo, a tudíž se posunulo i jeho plnění a všechny termíny s tím spojené. Navíc podnik podepsal smlouvu až v polovině roku, takže nemohl být zodpovědný za události, které se (ne)děly předtím. Jiná informantka viděla v souvislosti s veřejnými institucemi ještě jiný problém, a to neefektivní předávání agendy, kdy v institucích často dochází ke změnám, stejně jako ve firmách, ale na rozdíl od nich si v institucích neumí jejich pracovníci agendu předat nebo předešlou agendu ignorují, což pro sociální podnik, který zastupovala,

znamenal často skutečnost, že museli proces pracovního navazování kontaktu a komunikace začínat od znovu nuly. Jeden informant také poukázal na skutečnost, že v ČR je stále velký **nevyužitý potenciál spolupráce mezi sociálními podniky a municipalitami** s ohledem na poskytnutí prostoru k podnikání (za symbolickou nebo dotovanou cenu). Pro municipalitu by to bylo výhodné i z toho ohledu, že by se zrekonstruovaly prostory, které byly do té doby nevyužité, a začaly by se využívat.

Velmi specifický, ale významný problém, který může ovlivnit chod některých podniků, zmínila jedna z informantek, a sice **nedostatek sociálních pracovníků a pracovníků**, kteří mají zákonem vymezené vzdělání, což může ztížit poskytování byť základní psychosociální podpory, s níž se počítá i v připravovaném zákoně o sociální podnikání.

Jedna informantka poukázala i na limitující faktor pro podnikatele, kteří mají už firmu, kterou by alespoň částečně chtěli transformovat na sociální podnik, jímž je **nutnost, aby alespoň 30 procent z obrátu firmy bylo získáno skrze činnost související se sociálním podnikáním**, což je pro ně mnohdy nesplnitelné.

Závěr – sociální podnikání v ČR a propuštěné osoby

Sociální podnikání v ČR je stále ve fázi, kdy jeho implementaci, rozvoj a dosažení udržitelnosti ztěžuje **stagnující diskuze** o očekávání, které bychom chtěli vkládat do těchto specifických subjektů, jak bychom tato očekávání chtěli naplnit a jak bude probíhat podpora sociálních podniků. Základním limitem je zejména absentující diskuse a často protichůdná stanoviska ohledně role, kterou by v českém prostředí měly sociální podniky zastávat. V tomto ohledu je aktuální zejména otázka, zda mají být sociální podniky spíše tranzitními subjekty (a jaká by měla být doba tranzice) nebo mají poskytovat dlouhodobé důstojné zaměstnání. V této otázce je nutné si uvědomit, že tranzitnost jde proti ekonomické stabilitě a zájmům daných podniků, takže ve smyslu neustálé rotace znevýhodněných zaměstnanců může tranzice fungovat pouze u velkých podniků, které jsou schopny vyhradit určitá místa a zbytek pracovních míst obsadit zaměstnanci a zaměstnankyně, které nespádají do kategorie znevýhodněných osob. Několik podniků, s jejichž zástupci jsme mluvili, však poukázalo, že i když jsou zaměřené na poskytování dlouhodobých pracovních pozic, tranzitní funkci plní také, jelikož se jim stává, že občas někdo, pokud získá dostatek sebedůvěry a chce zkusit něco jiného, jde na primární trh práce. Tato varianta je pro všechny strany příznivější, jelikož zaměstnanci nebo zaměstnankyně se přesouvají, pouze pokud se na to cítí připraveni a pro podnik se snižuje ekonomická zátěž pramenící z neustále fluktuace zaměstnanců. V českém prostředí je navíc potřeba vzít i v potaz, že v něm v tuto chvíli figuruje velké množství menších a malých sociálních podniků, které dlouhodobě balancují na hranici udržitelnosti.

Druhou obecnou a zároveň základní otázkou spojenou se zmíněnou udržitelností je **financování**, kdy se na jedné straně objevily názory, že je potřeba, aby podniky byly zcela samostatné a svoje financování si zajistili pouze skrze ekonomické tržní aktivity, a na druhé straně byla akcentována nutnost nějaké veřejné podpory (ve formě dotací či grantů, případně zakázek). Model, kdy by měly být sociální podniky soběstačné a zároveň plnit tranzitní funkci, se zdá být jenom velmi těžko udržitelný, jelikož je v něm v podstatě nemožné sladit ekonomický a sociální rozměr, neboť podnik vkládá velké množství energie v zaučování a práci se stále novými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, což je samo o sobě náročné, a navíc v jistém slova smyslu připravuje „své“ lidi, aby mohli podnik opustit a přejít například ke konkurenci. Druhý model počítající s veřejným financováním je v tuto chvíli zřejmě lepší variantou vzhledem ke skutečnosti, že sociální podniky v ČR začínají ve velké míře teprve

fungovat, přičemž veřejné financování by jim pomohlo získat alespoň do začátku určitou jistotu a stabilitu. Nicméně samozřejmě existuje riziko určitého spekulativního jednání, kdy se mohou objevit subjekty ucházející se o veřejné financování, které budou deklarovat, že jsou integračními sociálními podniky, ale ve skutečnosti nebudou žádnou podporu svým zaměstnancům a zaměstnankyním poskytovat. Tato situace je samozřejmě otázkou nastavení kontrolních mechanismů, ale souvisí hodně také s reprodukcí podnikatelskou kulturou, se kterou je v tomto ohledu také potřeba pracovat.

S financováním souvisí i třetí problém, jímž je skutečnost, že podniky by měly být vyčleněny ze sociálního systému, ale zároveň plní (a mohly by plnit systematictěji, pokud by byly podporovány) důležité **integrační funkce** sociálního systému, které jsou ve veřejném zájmu. Od tohoto nesouladu se odráží role sociálních podniků v českém prostředí, zejména s ohledem na integrační činnosti, které v našem vzorku sociálních podniků byly různorodé – nacházely se v něm podniky, které svým zaměstnancům a zaměstnankyním poskytovaly velmi komplexní podporu a snažily se cíleně vytvářet nestigmatizační pracovní prostředí a případně je vtahovat více do dění a rozhodování podniku, ale také podniky, které poskytovaly pouze zaměstnání a pracovaly s lidmi minimálně. Nelze říci, který z modelů je lepší nebo horší (stejně jako nelze říci, že tranzitní přístup nebo dlouhodobější zaměstnání je dobrý a špatný přístup a naopak), protože znevýhodněné nebo marginalizované osoby jsou různorodé a každému více vyhovuje jiný přístup. Z tohoto důvodu by bylo velmi žádoucí zachovat v českém systému jistou míru diverzity, aby bylo možné pracovat se zaměstnanci více možnými způsoby. Nabízí se otázka nebo možnost podporovat vznik sociálních podniků v rámci sociálního systému, jak je to v některých jiných státech (viz výše), což by znamenalo, že zaměstnání v sociálním podniku by bylo automaticky určitý stupeň terapie, který by daný člověk mohl využít, a celý proces integrace by se tím zefektivnil. Takové sociální podniky by mohly zakládat například veřejné instituce, což s sebou samozřejmě nese určitá rizika (viz výše), nebo by mohl vzniknout velký veřejný sociální podnik. U takových podniků by se dal i bezproblémově uplatnit princip tranzice, jelikož by v důsledku veřejného financování odpadla orientace na ziskovost a tento mechanismus by nepředstavoval tak velké ekonomické riziko. Tyto včleněné sociální podniky by samozřejmě mohly fungovat vedle sociálních podniků, které by byly formálně mimo sociální systém.

Co se týče našeho původního záměru, tedy analýzy **integračního potenciálu sociálních podniků** pro znevýhodněné skupiny, zejména pak s důrazem na propuštěné osoby, tak v tomto ohledu sociální podniky představují zajímavý nástroj, jelikož v rámci nich možné vytvořit specifické nestigmatizující prostředí, v němž se se znevýhodněnými osobami může pracovat daleko lépe. Zároveň při zaměstnání propuštěných osob odpadá problém záznamu v RT, který je stále častým důvodem k nezaměstnání daného člověka, protože sociální podniky tento faktor neřeší. Zástupci sociálních podniků, s nimiž jsme mluvili, orientující se na práci s propuštěnými osobami navíc deklarovali, že činnost s těmito osobami není tak náročná, jak předpokládali. V tomto ohledu je však potřeba vzít v potaz, že v jednom případě byl členem družstva sociální pracovník (a členové družstva byli velmi empaticky naladěni) a ve druhém případě se znevýhodněné osoby dostávaly na pracovní pozice až po předchozím absolvování sociálního programu v neziskové společnosti, pod níž sociální podnik fungoval. Vezmeme-li v potaz i tvrzení participantky na fokusní skupině, která zastupovala subjekt dlouhodobě pracující s propuštěnými osobami, že je potřeba s těmito osobami vykonávat sociální práci a poskytovat jim psychologickou podporu (samozřejmě s další podporou), pak se zdá, že je žádoucí, aby při zaměstnávání propuštěných osob v sociálních podnicích alespoň v nějakém stádiu figurovala terapeutická činnost a příslušný personál. Spojení sociálního podniku s neziskovou společností se v tomto ohledu jeví jako velmi efektivní a funkční. Nicméně bylo by možné i outsourcovat sociální práci na neziskové společnosti v případě samostatných sociálních podniků, pokud tuto činnost nezvládají samy. V tomto případě je však velkou překážkou v ČR neexistující mapa sítě sociálních služeb a velmi nesourodá a v některých případech neexistující spolupráce mezi jednotlivými aktéry (zejména státními/veřejnými institucemi, sociálními podniky, „klasickými“ podniky a neziskovými společnostmi). Nicméně pokud by se sociální zaměstnávání propuštěných osob rozvinulo, pak by se mohlo jednat o jeden z klíčových nástrojů, který by kombinoval terapii, sociální práci a (alespoň částečné) řešení materiálních problémů propuštěných osob.

Literatura

- ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. (2004): Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40: 3, 260–282.
- ANTHONY, William A. (1993): Recovery from Mental Illness: The Guiding Vision of the Mental Health Service System in the 1990s. In: *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 16: 4, 11–23.
- ARESTIS, Philip; SAWYER, Malcolm (2005): Neoliberalism and the Third Way. In: SAAD-FILHO, Alfredo; JOHNSTON, Deborah (eds.), *Neoliberalism: A Critical Reader*, Ann Arbor: Pluto Press, 177–183.
- BAREŠ, Pavel; MERTL, Jiří (2016): *Pilotní analýza ke zjištění systémových překážek a podmínek pro zaměstnávání osob po výkonu i ve výkonu trestu odnětí svobody*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.
- BAUMAN, Zygmunt (2005): *Work, Consumerism and the New Poor*. Maidenhead: Open University Press.
- BODE, Ingo; EVERS, Adalbert; SCHULZ, Andreas (2006a): Where Do We Go from Here? The Unfinished Story of Work Integration Social Enterprises in Germany. In: NYSSSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 296–309.
- BODE, Ingo; EVERS, Adalbert; SCHULZ, Andreas (2006b): Work Integration Social Enterprises in Europe: Can Hybridization Be Sustainable? In: NYSSSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 237–258.
- BORZAGA, Carlo; LOSS, Monica (2006a): Multiple Goals and Multistakeholder Management in Italian Social Enterprises. In: NYSSSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 89–101.
- BORZAGA, Carlo; LOSS, Monica (2006b): Profiles and Trajectories of Participants in European Work Integration Social Enterprises. In: NYSSSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 169–194.

- BUCOLO, Elisabetta (2006): French Social Enterprises: a Common Ethical Framework to Balance Various Objectives. In: NYSSSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 59–71.
- CARPENTER, Jenneth (2002): Mental Health Recovery Paradigm: Implications for Social Work. In: *Health & Social Work*, 27: 2, 86–94.
- COONEY, Kate (2016): Work Integration Social Enterprises in the United States: Operating at the Nexus of Public Policy, Markets, and Community. In: *Nonprofit Policy Forum*, 7: 4, 435–460.
- COONEY, Kate; NYSSSENS, Marthe; O'SHAUGHNESSY, Mary; et al. (2016): Public Policies and Work Integration Social Enterprises: The Challenge of Institutionalization in a Neoliberal Era. In: *Nonprofit Policy Forum*, 7: 4, 415–433.
- COONEY, Kate; WILLIAMS SHANKS, Trina R. (2010): New Approaches to Old Problems: Market - Based Strategies for Poverty Alleviation. In: *Social Service Review*, 84: 1, 29–55.
- DAVIES, Pamela (2006): Exploratory Research. In: JUPP, Victor (ed.), *The Sage Dictionary of Social Research Methods*, Thousand Oaks: SAGE, 110–111.
- DEEGAN, Gene (2003): Discovering Recovery. In: *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 26: 4, 368–376.
- DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe (2006): Defining Social Enterprise. In: NYSSSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 3–26.
- DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe (2008): Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. In: *Social Enterprise Journal*, 4: 3, 202–228.
- DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe (2010a): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, 1: 1, 32–53.
- DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe (2010b): Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector. In: *Policy and Society*, 29: 3, 231–242.
- DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe (2012): Conceptions of Social Enterprise in Europe: A Comparative Perspective with the United States. In: GIDRON,

- Benjamin; HASENFELD, Yeheskel (eds.), *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, New York: Palgrave Macmillan, 71–90.
- DOHNALOVÁ, Marie; LEGNEROVÁ, Kateřina; A KOL. (2014): *Výzkum sociálních podniků v ČR - 2014*. Praha: Výzkumový ústav práce a sociálních věcí.
- ENGELKE, Henning; MAUKSCH, Stefanie; DARKOW, Inga-Lena; et al. (2016): Heading Toward a More Social Future? Scenarios for Social Enterprises in Germany. In: *Business & Society*, 55: 1, 56–89.
- GALASKIEWICZ, Joseph; BARRINGER, Sondra N. (2012): Social Enterprises and Social Categories. In: GIDRON, Benjamin; HASENFELD, Yeheskel (eds.), *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, New York: Palgrave Macmillan, 47–70.
- GARDIN, Laurent (2006): A Variety of Resource Mixes inside Social Enterprises. In: NYSSSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 111–136.
- GARROW, Eve E.; HASENFELD, Yeheskel (2012): Managing Conflicting Institutional Logics: Social Service versus Market. In: GIDRON, Benjamin; HASENFELD, Yeheskel (eds.), *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, New York: Palgrave Macmillan, 47–70.
- GARROW, Eve E.; HASENFELD, Yeheskel (2014): Social Enterprises as an Embodiment of a Neoliberal Welfare Logic. In: *American Behavioral Scientist*, 58: 11, 1475–1493.
- GHOSH, Ipshita (2017): Making Good(s): Exploring the Ideas and Practices of Social Entrepreneurship. In: *International Journal of Arts & Sciences*, 9: 4, 559–570.
- GOFFMAN, Erving (2003): *Stigma: Poznámky k problému zvládnání narušené identity*. Praha: SLON.
- HJORTH, Daniel (2013): Public Entrepreneurship: Desiring Social Change, Creating Sociality. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 25: 1–2, 34–51.
- CHAN, Andrea; RYAN, Sherida; QUARTER, Jack (2017): Supported Social Enterprise: A Modified Social Welfare Organization. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46: 2, 261–279.
- CHARMAZ, Kathy (2006): *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: SAGE.

- KERLIN, Janelle A. (2006): Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17: 3, 246–262.
- KERLIN, Janelle A. (2010): A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21: 2, 162–179.
- KERLIN, Janelle A. (2013): Defining Social Enterprise Across Different Contexts: A Conceptual Framework Based on Institutional Factors. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42: 1, 84–108.
- KICKUL, Jill R.; LYONS, Thomas S. (2012): *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*. New York: Routledge.
- KLEIN, Naomi (2010): *No Logo: No space, No choice, No Jobs*. London: Fourth Estate.
- LEGNEROVÁ, Kateřina; DOHNALOVÁ, Marie (2017): Financování sociálních podniků. In: *FÓRUM sociální politiky*, 11: 1, 15–17.
- MAIR, Johanna; MARTÍ, Ignasi (2006): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. In: *Journal of World Business*, 41: 1, 36–44.
- MERTL, Jiří (2017): *Přerozdělování Welfare: nástroj pomoci, nebo kontroly?* Brno: Doplněk.
- MERTL, Jiří; BAREŠ, Pavel (2018): *Zaměstnávání osob ve výkonu a po výkonu trestu odnětí svobody a přístup zaměstnavatelů k těmto osobám*. Praha: Výzkumý ústav práce a sociálních věcí.
- MILIOS, John (2005): European Integration as a Vehicle of Neoliberal Hegemony. In: SAAD-FILHO, Alfredo; JOHNSTON, Deborah (eds.), *Neoliberalism: A Critical Reader*, Ann Arbor: Pluto Press, 208–215.
- MONGELLI, Luca; RULLANI, Francesco (2017): Inequality and Marginalisation: Social Innovation, Social Entrepreneurship and Business Model Innovation: The Common Thread of the DRUID Summer Conference 2015. In: *Industry and Innovation*, 24: 5, 446–467.
- MONGELLI, Luca; RULLANI, Francesco; VERSARI, Pietro (2017): Hybridisation of Diverging Institutional Logics through Common-Note Practices – An Analogy with Music and the Case of Social Enterprises. In: *Industry and Innovation*, 24: 5, 492–514.

- MORROW, Marina; WASIK, Adrienne; COHEN, Marcy; et al. (2009): Removing Barriers to Work: Building Economic Security for People with Psychiatric Disabilities. In: *Critical Social Policy*, 29: 4, 655–676.
- NICHOLLS, Alex (2010): The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34: 4, 611–633.
- OHANA, Marc; MEYER, Maryline; SWATON, Sophie (2013): Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42: 6, 1092–1110.
- PERISTA, Heloísa; NOGUEIRA, Susana (2006): Work Integration Social Enterprises in Portugal: A Tool for Work Integration? In: NYSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 195–205.
- PRASZKIER, Ryszard; NOWAK, Andrzej (2012): *Social Entrepreneurship: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ROUNDY, Philip T.; BONNAL, Michaël (2017): The Singularity of Social Entrepreneurship: Untangling its Uniqueness and Market Function. In: *The Journal of Entrepreneurship*, 26: 2, 137–162.
- SANTOS, Filipe; CACHE, Anne-Claire; BIRKHOLZ, Christoph (2015): Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. In: *California Management Review*, 57: 3, 36–58.
- SENNETT, Richard (2006): *The Culture of the New Capitalism*. New Haven: Yale University Press.
- STANDING, Guy (2014): *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury.
- STEBBINS, Robert A. (2008): Exploratory Research. In: GIVEN, Lisa M. (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Thousand Oaks: SAGE, 327–329.
- STRYJAN, Yohanan (2006): Sweden: Social Enterprises within a Universal Welfare State Model. In: NYSENS, Marthe; JOHNSON, Toby; ADAM, Sophie (eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Abingdon: Routledge, 206–221.



TEASDALE, Simon (2012): What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. In: *Public Policy and Administration*, 27: 2, 99–119.