



/ BAN a Bicycle Rakousko / Štýrský Hradec

BAN a Bicycle / Rakousko

- 182_211 / **Zájemci o práci v sociálním podniku musí být ochotní pracovat, rozhodující je motivace a pracovní nasazení**
Model tranzitního podporovaného zaměstnání na příkladu dvou sociálních podniků zaměřených na pracovní integraci. Příběh firem BAN a Bicycle z rakouského Štýrského Hradce.
- 184 / **Produkty a služby Ban – ekologicky a ekonomicky**
- 192 / **Jak naplnit kritéria sociálního podniku**
Rozhovor s Gerdem Kronheimem / Bicycle
- 195 / **BAN – příjemce dotací nebo poskytovatel služeb?**
Rozhovor s Christianem Wolfem, ředitelem BAN
- 198 / **Obchodní růst v režii úřadu práce**
Rozhovor s Gerdem Kronheimem, ředitelem Bicycle
- 204 / **Důvody odmítnutí při náborovém interview, popřípadě důvody pro výpověď ze zaměstnaneckého poměru vycházející z dlouholeté pracovní zkušenosti s cílovou skupinou ve společnosti BAN**
- 206 / **Několik otázek pro Kristu Steinwender, personalistku BAN**
- 207 / **Osudy žen v BAN**
Eva Winter-Meissl, provozní second-handového obchodu BAN
- 208 / **Rozhovor s Romy, tranzitní pracovnící v oddělení textilu**

Vím a doufám, že se mi dostane pomoci. Taky vím, že poslední tři měsíce jsou rozhodující, že si budu opět hledat práci. To je asi nejkritičtější moment celého procesu. Velmi ráda bych tady samozřejmě zůstala, ale vím, že jiní taky potřebují dostat šanci a že jim musím uvolnit místo.

Romy / tranzitní pracovnice, BAN



/ Zájemci o práci v sociálním podniku musí být ochotní pracovat, rozhodující je motivace a pracovní nasazení

/ Model tranzitního podporovaného zaměstnání na příkladu dvou sociálních podniků zaměřených na pracovní integraci. Příběh firem BAN a Bicycle z rakouského Štýrského Hradce.

Tento text původně vznikl v anglickém jazyce. Jeho česká verze je překladem anglického originálu.

Christian Wolf a Gerd Kronheim, dva muži, kteří vedou dva svého druhu originální sociální podniky zaměřené na pracovní integraci dlouhodobě nezaměstnaných v rakouském Štýrském Hradci. Oba se v mnoha směrech podobají ostatním dovedným podnikatelům provozujícím sociální podniky v evropských zemích: charismatičtí vůdci s rozsáhlým podnikatelským nadáním, odpovídající empatií a sociální zodpovědností, jejichž cílem je zapojit znevýhodněné, zranitelné či marginalizované skupiny lidí zpět mezi ekonomicky aktivní, soběstačné a především důstojně žijící lidi.

/ Zrod Ban a Bicycle, dvou sociálních podniků vystavěných na modelu poskytování tranzitního podporovaného zaměstnávání

/ Bicycle – sociálně-ekonomický podnik

Všechno to začalo, když skupinka nezaměstnaných mladých lidí obsadila ve Štýrském Hradci dům, který původně patřil městu. Dům byl zchátralý a zdemolovaný, a i když jej mladí squatteři obývali nelegálně, město je tiše tolerovalo. Po několika měsících se nakonec na magistrátě rozhodli, že dům squatteřům ponechají, pokud jej opraví a po dobu oprav přijmou formální dozor. Mladí lidé souhlasili. Finanční prostředky poskytl pracovní úřad a Kronheim (toho času zaměstnaný jako strojní inženýr) se svým spolupracovníkem během následujících dvou let řídili

rekonstrukci a dohlíželi na její průběh. Dům byl po dvou letech zrenovován a proměnil se v centrum pro problémovou mládež, které se stalo oblíbeným místem setkávání. „Jenomže najednou už nebylo co dělat,“ vzpomíná Kronheim, který tehdy iniciativu řídil. „Potřebovali jsme přijít s něčím dalším, co by lidi opět zaměstnalo a mělo dlouhodobý charakter, něco, na čem by mohli dál pracovat, zkrátka vytvořit jim pracovní příležitost. Přemýšleli jsme, že uděláme přepravní firmu, potom firmu na třídění materiálů k recyklaci a o mnoha dalších věcech. Chtěli jsme, aby mladí lidé získali práci a udrželi si ji.“

Zhruba v době, kdy se Kronheim se dvěma přáteli rozhlíželi po novém projektu, dostala se místní spořitelna do potíží se svým reklamním trikem. Kronheim vypráví: „Spořitelna půjčovala lidem zdarma kola zaparkovaná před svými pobočkami. Byl to skvělý nápad a lidem se líbil, ale po pár letech kola zmizela“. Než aby Kronheim se svými přáteli nechali nápad zajít, rozhodli se vstoupit na trh a udržet jej při životě. „Byla to pro nás skvělá příležitost, vzpomíná Kronheim a důležitě dodává: „Poučili jsme se však ze zkušeností spořitelny a přišli s jiným „obchodním“ modelem, který by po dvou či třech letech nezašel na úbytě a který by navíc vydělával peníze. Původní nápad byl dobrý a my jsme vymysleli, jak dokázat, aby fungoval dlouhodobě – model půjčování jsme jednoduše změнили z dobrovolného na komerční a přidali péči o vypůjčená kola.“

Inovativní podnik, který Kronheim a jeho přátelé vytvořili, nazvali jednoduše Bicycle. Od svého začátku byl koncipovaný jako tranzitní sociální podnik: komunitě poskytoval služby v podobě pronájmu a oprav jízdních kol, prodlužování

- • • cyklistických stezek a podpoře cyklistických aktivit v okolí Štýrského Hradce a zároveň nabízel mladým lidem zajímavá pracovní místa, v rámci kterých se zaměřil na vybroušení jejich sociálních dovedností a ekonomickou rekvalifikaci v přípravě na otevřený trh práce.

Ze začátku se jednalo jen o maličkou operaci s nepatrným obratem a malým počtem zákazníků. První zisky přišly díky reklamám na kolech. „Uzavřeli jsme tehdy dohodu s jednou místní pojišťovnou, která si u nás na období dvou let zaplatila propagaci,“ vypráví Kronheim. Příjmy z reklamy byly v té době životně důležité, protože jinak měl

Bicycle minimální tržby. V prvních letech nebyla organizace ani zdaleka soběstačná a tržby pokrývaly jen 20 procent nákladů. Zbýlých 80 procent pocházelo z dotací. Teprve mnohem později dokázali v Bicycle zvýšit poměr soběstačnosti z 20:80 na 60:40, především díky tomu, že rozšířili svou činnost o prodej sportovních kol. Tento poměr pak udržovali až do loňského roku, kdy prodejna sportovních kol musela být vyčleněna ze sociálního podniku kvůli obvinění z nekalé konkurence.“¹

1/ viz dále v průběhu textu

Většinu našeho obratu dnes (opět) tvoří příjmy z opravy kol, kde nabízíme našim mladým zaměstnancům širokou škálu kreativních pracovních příležitostí, v nichž se mohou naučit novým dovednostem.

Gerd Kronheim / ředitel Bicycle

/ BAN – poradenství, práce a nový začátek

BAN byl založen v roce 1983 jako nezisková organizace skupinou bývalých sociálních pracovníků. Původně měl sloužit jako poradenské středisko pro dlouhodobě nezaměstnané, pracovníci organizace však brzy zjistili, že pasivní rady nevedou k dosažení vytyčeného cíle. „Uvědomili jsme si, že rady nejsou pro klienty dostatečnou pomocí na jejich cestě ke znovuzačlenění na trh práce. Potřebovali aktivní podporu. Uplatnili jsme proto tzv. socioekonomický přístup a začali pro naše klienty vytvářet (tranzitní) pracovní místa. Práce samotná

/ Produkty a služby Ban – ekologicky a ekonomicky

/ Kancelář

Kancelář společnosti BAN je místem prvního kontaktu zákazníka se společností. Dochází zde k telefonickým a osobním objednávkám, ale také ke koordinaci termínů pro vyklízení.

Již zde je položen první základní stavební kámen úspěchu BAN: kancelář – spojnice mezi zákazníkem a podnikem. Dalšími oblastmi zastoupenými v kanceláři jsou: fakturace až po upomínky,

účetnictví až po bilanci, personalistika a další administrativní záležitosti.

/ Vyklízení

Vyklízení je důležitým článkem firemního koloběhu: „sběr – třídění – recyklace – opětné použití“. BAN provádí odběr starého materiálu, resp. vyklízení bytů, půd, sklepů, kanceláří, dílen atd. Cokoliv, co už zákazníci nepotřebují, BAN odveze. Škála služeb přitom sahá od jediného předmětu (stůl, lednička) až po celkové vyklízení budov či průmyslových hal. Ročně BAN odveze kolem 15-20 tisíc metrů krychlových starého materiálu, odpadu, který je znovu zhodnocen.

/ Recyklační dvůr

Recyklační dvůr tvoří ekologické jádro společnosti. Pod odborným dohledem vzdělaných poradců na odpady jsou zde prováděny následující činnosti:

- / třídění vstupního materiálu podle ekologických kritérií
- / rozpoznání znovu použitelných předmětů
- / předání opravitelného nábytku a veškerých elektrospotřebičů
- / odpadové poradenství, podpora při sběru problematických materiálů

Získané množství materiálu pochází jednak z vlastních vyklízacích akcí, jednak dochází k bezplatnému odběru

odpadů ze soukromých domácností. Asi dvě třetiny z celkového objemu získaného materiálu jsou vráceny do oběhu, znovu použity (prodej) či znovu zhodnoceny (recyklace). Zbýlá třetina zůstává ve formě odpadu či nadměrného odpadu.

/ Truhlářství

Kusy nábytku pocházející z vyklízacích akcí jsou v truhlářské dílně v každém ohledu – od jednoduchých oprav až po odborné restaurování – opraveny a následně prodány v prodejní sekci společnosti. BAN zákazníkům nabízí i menší opravy či soustružnické práce na přání, stejně jako leštění laku u starožitností.



se tak měla stát nástrojem zvýšení jejich šancí na opětovné společenské a ekonomické začlenění," vysvětluje ředitel BAN Christian Wolf.

K realizaci svého inovativního záměru BAN založil stejnojmennou veřejně prospěšnou obchodní společnost, která měla vedle tvorby pracovních míst nabízet širokou škálu obchodních služeb (viz níže). Svým vstupem na trh se společnost BAN rozhodla postavit svoji integrační strategii na tržních principech. Jejím cílem bylo: pokrýt 50 procent provozních nákladů z vlastní hospodářské činnosti a nabízet „klientům“, v tomto případě tranzitním zaměstnancům, skutečnou práci. Jako obor podnikání si společnost zvolila recyklaci.

Každoročně projde programem BAN zhruba 22 tranzitních pracovníků. Toto číslo může stoupnout až na 30-35, pokud počítáme i tranzitní zaměstnance zapojené do programu pro vězně. Od roku 2003 funguje BAN jako obecně prospěšná společnost s ručením omezeným, která měla v roce 2006 obrát téměř 1,6 milionu eur.

Christian Wolf / ředitel BAN

BAN dnes již déle než dvacátým rokem provozuje oficiální recyklační dvůr města Štýrský Hradec². Se svými padesáti zaměstnanci je středně velkou firmou, která se skrze svou hospodářskou činnost soustředí právě na vzdělávání, školení a rekvalifikaci lidí, kteří jsou déle než rok nezaměstnaní z důvodu

2/ Jedním z nejvýznamnějších ocenění, které za své úspěchy získal, je cena Öko-Profit.

3/ V porovnání s dalšími sociálními podniky zaměřenými na pracovní integraci v regionu je firma BAN ekonomicky velmi úspěšná – 50-60 % jejích příjmů pochází z vlastní hospodářské činnosti, což je mnohem více než 25-30 % obvyklých u mnoha veřejně prospěšných obchodních podniků.

nedostatečné kvalifikace a dalších znevýhodnění. BAN přišel svého času s velmi novátorskou koncepcí: na jedné straně napomáhá ohroženým a zranitelným lidem k jejich opětovnému zařazení do společnosti, na straně druhé přispívá k ochraně životního prostředí tím, že za poplatek poskytuje své ekologické služby obci – svému platícímu zákazníkovi.³

Zatímco v letech 1983 až 2002 provozoval BAN obchodní činnost pod záštitou občanského sdružení, v roce 2003 se organizace rozhodla získat živnostenské oprávnění a svou činnost provozovat pod hlavičkou veřejně prospěšné obchodní společnosti



/ Lakovna (louhovna)

Zde je nábytek zbavován přebytečné vrstvy laku buď pro další vlastní úpravy či jako služba zákazníkovi. Lakovna (louhovna) pracuje za přísných ekologických podmínek, odvod louhových či kyselinových látek do kanalizace je díky technické koncepci nemožný. Vycházejíc ze základní firemní ekologicky orientované filozofie vytápí BAN bazének s louhem z vlastního solárního zařízení.

/ Elektro – opravy

Veškeré posbírané elektrospotřebiče, ať z vyklízcích akcí či individuálního odběru, především pak domácí

elektrospotřebiče (pračky, elektrické sporáky) a zábavná elektronika (TV, HiFi, počítače) jsou zde odborně posouzeny. Přístroje, u kterých se oprava vyplatí, jsou opraveny odborně způsobilými spolupracovníky, přezkoušeny na funkčnost a bezpečnost a předány dále do prodeje.

/ Prodej

Nejúspěšnějším článkem koloběhu „sběr – třídění – recyklace – opětné použití“ je opětný prodej vyklizených či opravených předmětů. V prodejním oddělení BAN naleznete vše, co se dá nazvat spotřebním zbožím. Sortiment lze rozčlenit do tří oblastí:

/ Obchod s textilem

Zde nemají slovo ani módní řetězce, ani módní magnáti. Co se počítá, je jedinečnost každého kusu oblečení a jeho ověřená kvalita. Retro-look je stále v módě.

/ Obchod s restaurovaným nábytkem

V krásně zařízeném a vyzdobeném prostředí jsou nabízeny pečlivě restaurované kusy nábytku všeho druhu, které nabízí prostor pro individuální charakter a možnost stylového zařízení bytu.

/ Hala se spotřebním zbožím

Je jedno, jestli ze sběratelské vášně nebo proto, že chce člověk nakupovat výhodně: zde je k nalezení vše od levného nábytku po matrace, od nádobí po plyšová zvířata. Kdo si chce výhodně zařídit kuchyň, pokoj či pracovnu, pořídit si výjimečný „kus“ či najít vzpomínku na dětství, je zde na správném místě.



BAN – Beratung, Arbeit, Neubeginn (Poradenství, práce, nový začátek) – která sdílí cíle sdružení. Jako neprozisková organizace tak BAN vytvořil dvouúrovňovou strukturu, v níž občanské sdružení založilo a stalo se jediným vlastníkem stejnojmenné společnosti s ručením omezeným. K založení obchodní společnosti BAN došlo hlavně z organizačně-podnikatelských důvodů, mezi které patří zprůhlednění organizační struktury a systému účetnictví a zvýšení schopnosti vytvářet zisk.

Od běžných obchodních společností BAN odlišuje zásada, kdy podle svých stanov musí zisk buď investovat zpět do firmy, nebo rozdělit mezi

zaměstnance formou zvláštních odměn. Zisk se tudíž nekapitalizuje⁴, nýbrž používá pro financování dalšího růstu organizace, k naplnění jejího sociálního poslání, případně k pokrytí možných ztrát v budoucnu.

Další výhodou provozování hospodářské činnosti skrze sociální firmu je snadnější přístup k úvěrům, ačkoliv společnost se dosud o dodatečné financování ze strany bankovních institucí neucházela, a nakonec i vnímání organizace ze strany obchodní veřejnosti. Wolf připouští: „Řekněme, že je to i otázka image.

4/ Zisk se nerozděluje mezi zakladatele či majetkové podílníky firmy

Jako společnost s ručením omezeným máme v obchodním vyjednávání mnohem silnější pozici, než jsme měli jako občanské sdružení. V chování našich obchodních partnerů došlo k viditelné změně.“

V tomto ohledu dostal Bicycle poněkud tvrdou lekci. Když v 90. letech došlo k rozvoji cyklistiky, která se kromě ekologického způsobu dopravy stala také oblíbenou volnočasovou aktivitou, Bicycle, který původně začínal jako půjčovna a opravná kol, se rozhodl zachytit tento nový trend a získat dodatečné příjmy z prodeje sportovních kol. Obchody šly dobře a organizace se brzy stala největším prodejcem ve Štýrském Hradci.

Za 18 let existence se Bicycle proměnil z firmy bez příjmů a se šesti mladými zaměstnanci ve společnost s 36 zaměstnanci (12 stálých a 24 tranzitních pracovníků), která měla v roce 2006 obrát 1,1 milionu eur.

Gerd Kronheim / ředitel Bicycle

Ve spektru zákazníků, jimž poskytujeme služby, jsou dvě marginální skupiny, které tvoří dva rozdílné póly spektra. Jednou z nich je ta sociálně citlivá, která si řekne: Zaměstnávají lidi na okraji, kteří práci stejně potřebují. Objednám si jejich službu, stanu se zákazníkem BAN, protože mám sociální citění, na těch lidech mi záleží, chci pomoci, chci přispět svým dílem. Potom je druhý pól spektra, který se naopak na naši skupinu zaměstnanců dívá spíše negativně: Kdo ví, co je to za lidi, kdo ví, jakou mají minulost, s takovými lidmi raději nechci mít nic společného. Ale potom je to gró, ten „zdravý střed“ – většina, která vnímá BAN jako kteroukoli jinou firmu, skupinu, u níž má BAN dobré jméno, která nás zná a od níž dostáváme zakázky, protože

poskytujeme kvalitní služby. Takovýto zákazník k nám přijde jako do kterékoli jiné firmy. Nerozhoduje složení našich zaměstnanců ani jejich minulost.

Christian Wolf / ředitel BAN

- / měsíční obrát cca 28-35 tisíc eur
- / 120-150 platících zákazníků denně
- / prodejnu denně navštíví přibližně 300 lidí
- / většinou se jedná o stálé zákazníky, kteří chodí nakupovat 3-4krát týdně





Avšak ostatním prodejcům kol vadilo rozhodnutí Bicycle zůstat neziskovou organizací, která spolufinancuje svou obchodní činnost z veřejných dotací. Obvinili Bicycle z nezákonné konkurence s poukazem na to, že nemá živnostenské oprávnění, není členem místní obchodní komory, neplatí členské příspěvky a jako sociální podnik dofinancovává své náklady z dotací. V důsledku toho přišla do firmy kontrola z daňového úřadu a úřadu práce přezkoumat účetní knihy. Nezjistili žádné závažnější nedostatky, avšak jak Kronheim uzavírá: „Kvůli všemu tomu povyku jsme se nakonec prodejnu rozhodli vyjmout ze sociálního podniku, čímž ztratila i svou roční dotaci. K ostatním (zbývajícím) činnostem jsme získali oprávnění k podnikání, stali se členy obchodní komory a začali platit všechny členské poplatky. Tento faktor jsme ze začátku zjevně podcenili.“

/ Sociální podnik jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti

BAN i Bicycle jsou „tranzitní sociální podniky“⁵, které poskytují znevýhodněným skupinám lidí časově omezená pracovní místa. Pomáhají jim začlenit se do společnosti tím, že je připravují pro zaměstnání na prvním (nebo otevřeném) trhu práce. Tato jejich klasifikace vyplývá z registrace u regionálního úřadu práce (AMS), s níž uzavírají smlouvu v oblasti poskytování služeb zaměstnanosti, mezi něž patří:

/ nabídka krátkodobých pracovních poměrů pro obtížně zaměstnatelné lidi (přechodné zaměstnání s jasně definovaným vstupem a výstupem), a

/ související socio-pedagogická péče za účelem zvýšení připravenosti tranzitních pracovníků na trvalé zaměstnání.

Politiku zaměstnanosti realizuje regionální úřad práce na základě dvou směrnic – „Směrnice o podpoře sociálně-ekonomických podniků“ a „Spolkové směrnice o podpoře veřejně prospěšných projektů zaměstnanosti.“⁶ Tato politika kromě jiného spočívá

5/ Tranzitní sociální podniky jsou typem sociálních podniků označovaných WISE (Work Integration Social Enterprises - tedy podniků zaměřených na pracovní integraci), které zaměstnávají znevýhodněné osoby, aby jim prostřednictvím práce a zaměstnání pomohly znovu se ekonomicky i sociálně integrovat do společnosti. Tranzitní se nazývají proto, že nabízejí pracovní místa na časově omezenou dobu, obvykle do jednoho roku. Za tuto dobu se podnik snaží připravit své znevýhodněné zaměstnance ke vstupu na běžný trh práce a získání zaměstnání ve standardní firmě. Kolektiv pracovníků tranzitního sociálního podniku se skládá z tranzitních a stálých, tzv. klíčových zaměstnanců. Tranzitní zaměstnanec je osoba registrovaná na pracovním úřadě, která byla přijata na podporované pracovní místo ve vybraném sociálním podniku. Tranzitní zaměstnanec v obou sociálních podnicích (BAN i Bicycle) nemá status praktikantů, uzavírají běžnou pracovní smlouvu. Musí se omluvit, pokud jsou nemocní nebo přijdou pozdě do práce, a musí dodržovat pravidla jako každý jiný zaměstnanec. Disciplinární opatření se vztahují bez výjimky na všechny tranzitní i stálé zaměstnance.

Na druhé straně stálí zaměstnanci jsou ti, kteří kromě běžných pracovních povinností poskytují tranzitním pracovníkům profesionální podporu. Mají potřebnou kvalifikaci pro řízení firmy, poskytování odborného dohledu, vedení potřebných pracovních školení či sociálně-pedagogické péče a participují na podpoře procesu integrace cílové skupiny. Skupina stálých zaměstnanců zahrnuje profesionální vedoucí, šéfy oddělení, řadový a administrativní personál, z nichž všichni mají odpovídající odbornou kvalifikaci a jsou dostatečně vyškoleni pro práci se znevýhodněnými občany.

Poměr počtu stálých a tranzitních zaměstnanců se liší v závislosti na předmětu činnosti, který klade určité nároky na odborné dovednosti podporovaných tranzitních pracovníků, a na samotné povaze cílové skupiny.

6/ Vydal BGS/dotace/Markus Nunzer pod číslem AMF/14-2001, platná od 1. října 2001, a BGS/dotace/Markus Nunzer pod číslem AMF/7-2003, platná od 1. ledna 2004. Tyto dvě směrnice rozlišují mezi zaměstnavatelským sdružením (Beschäftigungs Gesellschaft), jehož příkladem je BAN, a sociálně-ekonomickým podnikem (Sozial-Ökonomischer Betrieb), jakým je například Bicycle.

právě v poskytování dotací veřejně prospěšným podnikům (občanským sdružením, obecně prospěšným společnostem s ručením omezeným, farnostem apod.) s cílem podpory ekonomické a sociální reintegrace dlouhodobě nezaměstnaných lidí a lidí, kteří mají vážný problém najít zaměstnání. Úřad práce považuje podporu časově omezených školících a re-kvalifikačních pracovních míst ve vybraných soukromých sociálních podnicích za dobrý způsob, jak vrátit na trh práce lidi, kteří přišli o pracovní návyky nebo nemají dostatečnou odbornou kvalifikaci.

BAN i Bicycle vedou projekty pracovní integrace na zakázku úřadu práce. V obou případech se jedná o sociální podniky, které tak pomáhají realizovat politiku zaměstnanosti zaměřenou na integraci lidí, pro něž je dlouhodobě obtížné získat zaměstnání, a to vytvářením přínosných, chráněných, časově omezených pracovních míst, která je připravují na vstup na otevřený trh práce. Oba sociální podniky, jak občanské sdružení Bicycle, tak společnost s ručením omezeným BAN, jsou neproziskovými obecně prospěšnými organizacemi.



Časově omezené tranzitní pracovní místo nabízí veřejně prospěšný podnik obvykle na jeden rok a jeho přechodná podstata musí zůstat zachována. Výběr a struktura cílové skupiny, které podnik přechodně zaměstnává, se stanovuje dohodou mezi regionální (spolkovou) pobočkou úřadu práce a samotným podnikem.

Při kontraktování veřejně prospěšných podniků (**Dohoda o poskytnutí dotace**) se klade velký důraz na jejich ekonomickou nezávislost. Tyto podniky musí být schopny fungovat na trhu a pokrývat svou činností nejméně 20 procent svých celkových nákladů. Dohoda se podepisuje na dobu tranzitního období a úřad práce zavazuje k tomu, že sociálnímu podniku bude

doporučovat lidi vybrané cílové skupiny. Smlouva vymezuje složení a charakter cílové skupiny pro každý zúčastněný sociální podnik, stanovuje procentuální úspěšnost, které má podnik dosáhnout v oblasti začlenění svých pracovníků na trh práce, a vlastní délku přechodného zaměstnání. Sociální podnik tak jednoduše „adoptuje“ zaměstnance na dobu jednoho roku s cílem je stabilizovat, vyškolit v oblasti odborných a sociálních zručností, poskytnout jim sociálně-pedagogickou pomoc (jak je tomu u Bicycle) a nakonec je vyslat, aby se znovu začlenili na standardní trh práce. V rámci tohoto procesu získává cílová skupina kromě jiného užitečnou, uplatnitelnou kvalifikaci a dovednosti ve vybrané profesi, čímž zvýší své šance na získání dlouhodobého a snad i kvalifikovaného zaměstnání.

Od státu se však neočekává, že bude hradit veškeré náklady spojené s integrací na trh práce. Kromě obou smluvních stran žádá pracovní úřad v jedné ze svých směrnic, aby se do společného financování zapojily také obce a spolkové země: „Je nutno včas zahájit jednání s příslušnými úřady, aby v době, kdy se bude rozhodovat o dotacích od pracovního úřadu, byla k dispozici i rozhodnutí o finanční podpoře od jiných organizací. Nejméně třetinu z celkových požadavků je třeba se pokusit zajistit od spolkových zemí a obcí“, píše se ve Směrnici o podpoře sociálně-ekonomických podniků, AMF/14-2001, část 11.2.1.2 o spoluúčasti státu a obcí.

Konkrétně BAN provozuje svou činnost na modelu

sociálního podniku zvaného zaměstnavatelské sdružení (Beschäftigungs Gesellschaft), podle něhož se obec vsutku musí stát jedním z podílníků v organizaci. Tento model byl vytvořen právě v reakci na požadavek pracovního úřadu, aby se obce podílely na nákladech sociálních podniků. Jak však demonstruje příklad BAN, očekávání úřadu práce se ne zcela naplnila, neboť v tomto případě se obec místo poskytované finanční podpory raději podílí na organizačních a administrativních záležitostech. Navíc vzhledem k tomu, že BAN je oficiálně uznávaným obecním recyklačním dvorem, má město větší zájem na recyklaci odpadu než na sociální integraci znevýhodněných osob. Je nutno přiznat,

Jak naplnit kritéria sociálního podniku

/ Rozhovor s Gerdem Kronheimem, Bicycle

/ Jak lze oficiálně získat status sociálního podniku tak, aby se kvalifikoval k účasti na projektech úřadu práce?

Hlavním předpokladem je registrace. Je potřeba se jako sociální podnik registrovat a na to musíte být buď veřejně prospěšnou neziskovkou, nebo veřejně

prospěšnou s. r. o. Pokud jste zaregistrováni v jedné z těchto forem, jdete na úřad práce, kde předložíte všechny své dokumenty jako stanov, zakládací listinu, cíle a hromadu jiných věcí. Úřad práce všechny dokumenty prověří, zda je v nich explicitně uvedeno, že jste veřejně prospěšní a že vyvíjíte sociální službu nebo sociální podnikání. Pokud ano, jste zařazeni do interního registru úřadu práce, čímž se kvalifikujete k tomu, abyste se mohli podílet na jeho projektech.

/ Jsou některé z kritérií pro získání statusu sociálního podniku podle metodiky úřadu práce založené na předem určených podmínkách v oblasti hospodaření a tvorby

zdrojů, případně nakládání se ziskem?

Podle předpisů úřadu práce by každý sociálně-ekonomický podnik měl dosáhnout financování minimálně 20 % z vlastních zdrojů. Existuje výjimka pro startovací, úvodní fázi projektu, kde se dá dohodnout 10-15 %, ale musí tam být víze, že se ten procentuální podíl zvýší. Výjimku tedy úřad práce povolí, ale jen pokud vidí, že se skutečně jedná o počáteční fázi, která pak přejde do reálného fungování. Dvacet procent je minimum.

/ A co se týče nakládání se ziskem?

Naše organizace má čistě teoreticky z právního

hlediska právo vytvářet zisk, ale nesmíme jej vyplácet členům sdružení nebo zakladatelům, to je základní věc. Teoreticky bychom zisk mohli proinvestovat, ale smluvní model, na kterém s úřadem práce fungujeme, nám to nedovoluje bez jejich souhlasu. My vlastně [na rozdíl od BAN, pozn. autora] zisk vracíme zpět úřadu práce, takže každý rok de facto končíme na nule. Neříkáme tomu ani tak zisk jako spíš přebytek z hospodaření. Ročně to dělá zhruba 2-12 tisíc eur a je to neplánované. Zisky a příjmy v rozpočtu musí dát nulu. To, co vykážeme jako nadbytek, je prostě rozdíl mezi plánem a skutečnou realizací. Milionový rozpočet se nedá udělat přesně na sto eur.

- • • že město poskytuje drobnou finanční podporu, avšak ta je určena na řízení recyklačního dvora, nákup strojů, zařízení apod. a tvoří pouze 2-3 procenta z rozpočtu BAN.

Jinak je tomu ale v případě Bicycle, kterému město Štýrský Hradec poskytuje podstatně významnější a navíc účelově nevázané finanční prostředky. Kupříkladu v roce 2006 od něj Bicycle dostal 50 tisíc eur, které použili k částečnému pokrytí nákladů na sociální pojištění zaměstnanců. Městský úřad tak poskytuje Bicycle peníze na podporu jeho sociálního poslání – zdokonalování dovedností mladých nezaměstnaných lidí.

/ Způsob fungování BAN a Bicycle vycházející ze zvoleného modelu sociálního podnikání

(Zaměstnavatelské sdružení – Beschäftigungs Gesellschaft – jehož příkladem je BAN, versus sociálně-ekonomický podnik – Sozial-Ökonomischer Betrieb – jakým je Bicycle)

Mezi proměnné, které odlišují BAN od Bicycle, patří uplatnění finanční „podpory“ a dohled ze strany smluvního partnera – úřadu práce. Oba sociální podniky poskytují své služby za poněkud odlišných podmínek.

/ Tabulka 1: Přehled uplatnitelných nákladů sociálně-ekonomických podniků a zaměstnavatelských sdružení v rakouském Štýrsku

Náklady financované úřadem práce	Sociálně-ekonomický podnik	Zaměstnavatelské sdružení
Personální náklady – projektové řízení	ANO	ANO •
Náklady na materiál – projektové řízení	ANO	NE
Personální náklady – tranzitní zaměstnanci	ANO	ANO
Personální náklady – stálí zaměstnanci	ANO	ANO
Náklady na školení – tranzitní zaměstnanci	ANO	ANO ••
Náklady na školení – stálí zaměstnanci	ANO	ANO ••
Odpisy	ANO	NE
Smluvní závazky	ANO	ANO/NE •••
Pojištění proti škodě	ANO	NE
Investiční náklady	ANO ••	NE
Provozní náklady	ANO ••••	NE
Členství v zastřešujících organizacích	ANO	ANO

- / Poznámky
- Pouze pro počáteční fázi vývoje projektu, nikoli na projektové řízení po jeho spuštění.
 - Nutno získat zvláštní schválení.
 - Pouze nové závazky, nikoli staré.
 - Pouze částečný příspěvek, nepokrývá celou výši nákladů.

BAN, jak již bylo zmíněno, funguje jako „zaměstnavatelské sdružení“ a úřad práce mu ponechává velkou míru nezávislosti a autonomie, pokud jde o rozhodování v ekonomických a finančních záležitostech. Tak tomu však nebylo od začátku. „Než jsme získali status zaměstnavatelského sdružení, fungovali jsme na principu (podobnému Bicycle), podle něhož úřad práce pokryl naše ztráty,“ vysvětluje Wolf. „Na jedné straně rozvahy jsme uváděli celkovou výši výdajů, složených ze mzdových a provozních výdajů, na straně druhé příjmy ze své činnosti. Dlouhodobě jsme byli ve ztrátě, neboť naše celkové výdaje přesahovaly úhrn ročních

příjmů. V důsledku toho jsme každoročně žádali úřad práce, aby tento schodek uhradil. Tak fungoval náš model pokrývání ztrát – výše částky, o kterou jsme mohli požádat, závisela na výši schodku, který jsme vytvořili. Výhodou tohoto způsobu je, že pokud obecně prospěšná organizace zakončí fiskální rok ve ztrátě, může požádat o kompenzaci. Jedná se však o velmi netržní nástroj, který jsme nakonec přestali používat.“

Model nezávislého hospodaření a vlastního nakládání se ziskem, pro který se firma rozhodla, samozřejmě představuje větší riziko pro její dlouhodobou finanční

/ BAN – příjemce dotací nebo poskytovatel služeb?

/ Rozhovor s Christianem Wolfem, ředitelem BAN

/ V minulosti fungoval pracovní úřad ve vztahu k BAN jako hodný strýček, který otevře na konci roku peněženku a pokryje ztráty, které BAN vygeneroval. Přijetím nového modelu fungování jste zásadním způsobem posunuli úřad práce do role zákazníka, který si od vás dnes nakupuje služby: umístění dlouhodobě nezaměstnaných na trh práce. Sociální podnik BAN dnes uzavírá s úřadem práce dohodu, na jejímž

základě se zaváže každoročně umístit nejméně 30 procent svých tranzitních zaměstnanců na otevřeném trhu práce. Za tuto službu, kterou jste v roce 2006 poskytli 21 pracovníkům, si společnost účtovala zhruba 600 tisíc eur – částku, která má pokrýt mzdové náklady tranzitních zaměstnanců, část nákladů na stálé neboli klíčové zaměstnance a náklady spojené se školením. Úřad práce si tak objednáva službu, za kterou platí.

Ano, úřad se posouvá z role dárce do postavení zákazníka. Veřejnost nás však stále vnímá jako příjemce finančních příspěvků, nikoli jako poskytovatele služeb. I dohoda, kterou podepisujeme s úřadem práce, se pořád nazývá „Dohoda o poskytnutí dotací“.

- • • udržitelnost, ale zato má mnohem větší svobodu, což BAN učí jednat hospodárně. Podle Wolfa „je tento model jediný, který se řídí tržně ekonomickými principy“.

Tento model však není vhodný pro všechny sociální podniky, které získají smlouvu od úřadu práce.⁷ Jedním takovým příkladem je Bicycle. Jako nezisková organizace se Bicycle ustanovil jako sociálně-ekonomický podnik, který by neměl vytvářet zisk, nýbrž usilovat o vyrovnané hospodaření, kde jsou příjmy rovné výdajům. I kdyby vytvořil zisk, nesmí jej

investovat zpět do společnosti, neboť statut sociálně-ekonomického podniku vyžaduje, aby vrátil všechny zisky zpět úřadu práce.

Pokud se zdá v průběhu finančního roku pravděpodobné, že dojde k vytvoření přebytku, příspěvky úřadu práce (jsou vypláceny ve splátkách) na chod

^{7/} Daný model BAN vyhovuje, protože společnost je schopna pokrýt 50-60 procent svých provozních nákladů z vlastní činnosti. Sociální podniky v Rakousku pokrývají v průměru maximálně 25-30 procent svých nákladů.

společnosti se sníží nebo lze přebytky použít na pokrytí neplánovaných investičních výdajů, které nebyly zahrnuty do obchodního plánu. Pokud však hodlá organizace použít přebytky tímto způsobem, musí si tento záměr nechat předem schválit při dojednávání smlouvy a stanovit konkrétní částku (obvykle 10 procent předpokládaných přebytků), popřípadě později pozměnit smluvní ustanovení ohledně využívání finančních prostředků. V případě, že bude přebytek zjištěn při závěrečném vyúčtování, sníží se výše budoucích příspěvků. Nevyužité příspěvky musí být vráceny nebo vyúčtovány.

I za těchto okolností může pochopitelně Bicycle dostat finanční příspěvek na investici, avšak musí dojednat podmínky a nechat si každou jednotlivou částku schválit.

Výhody tohoto modelu nejlépe vyniknou ve světle již zmíněné situace, kdy v roce 2007 musela firma Bicycle vyčlenit ze svého obecně prospěšného podniku jednu ze svých provozoven, která byla ve skutečnosti její obchodně nejúspěšnější jednotkou. I když kvůli tomu firma nezankne, její fungování bude podstatně poškozeno. Kronheim

- • • / Lidé tedy stále vnímají úřad práce jako poskytovatele dotace spíše než jako zákazníka, který platí za objednanou službu...

Přesně tak. Byl bych velmi rád, kdyby obě strany byly vnímány na stejné úrovni – úřad jako zákazník a BAN jako poskytovatel. Snažíme se používat novou rétoriku a prosadit toto nové vnímání. Ve skutečnosti jsme se však posunuli jen o nepatrný kousek. Z interního hlediska se považujeme za firmu, která poskytuje určitou službu, nikoli za dotovanou neproziskovou organizaci. Naším cílem je sjednotit toto interní vnímání s externím, aby nás příslušné instituce i široká veřejnost vnímaly stejně – jako společnost poskytující placenou službu.

- Nedalo by se říci, že úřad práce se ve skutečnosti přece jen chová jako zákazník,

když se například snaží srazit výši částky placené za přechodné zaměstnance? Nebo když se pokouší zkrátit přechodné období, za něž platí, aby mohl efektivněji využít svých finančních prostředků? Není to známka běžného zákaznického chování?

Velmi zjednodušeně lze říci, že to tak je; úřad práce se řídí tržními principy, když se snaží srazit ceny a vnímá BAN jako zákazníka, to je pravda. Ale na čem do značné míry záleží, je vnímání veřejnosti, vůči níž se úřad takto nevymezuje. Problém spočívá v tom, že peníze vložené do tohoto typu podniku jsou veřejností brány jako zbytečně utracené. Služba zadaná veřejně prospěšnému podniku není chápána jako investice, nýbrž jako podpora, jako vyhozené peníze.

Ve stavebním průmyslu existují společnosti, které dostávají veřejné zakázky hrazené ze stejných veřejných fondů, z nichž dostává peníze BAN na přípravu tranzitních zaměstnanců. Když se tyto peníze použijí na výstavbu domů, považuje se to za investici – město něco staví. Avšak když jdou peníze do organizace, která vytvoří pracovní místo, které pomůže připravit člověka na vstup na otevřený trh práce, mají lidé pocit, že se jedná o dobročinnost. Někdo by také mohl říci: Dobře, pokud si to můžeme dovolit, ať ty peníze dostanou, ale budeme-li potřebovat ušetřit, začneme tady. O firmě ve stavebním průmyslu by tohle nikdo neřekl – to se považuje ze strany města za investici.

Projektová dokumentace, kterou sociální podnik předkládá, je podobná dokumentaci vyžadované pro jakoukoli veřejnou zakázku. Musí obsahovat koncepci projektu a stanovení cílů, charakteristiku cílové skupiny, popis aktivit, zvolenou metodologii, finanční plán a celkové náklady, včetně výše požadované ceny služby. Objednání služeb pracovní integrace u sociálního podniku však přesto vychází z „Dohody o poskytnutí dotace“.



vysvětluje: „Přijdeme o značnou část svých příjmů a počet tranzitních pracovních míst se sníží z 24 na 20. Navíc se tím náš poměr soběstačnosti změní ze 60:40 na 40:60, což znamená, že úřad práce bude muset hradit 60 procent našich provozních nákladů v porovnání s dřívějšími 40 procenty. Tímto krokem se zvýší naše závislost na veřejných financích, avšak musíme mít na paměti, že vytváření zisku není naším hlavním cílem. Jsme obecně prospěšná organizace, která se snaží hledat cesty, jak pomáhat mladým lidem, a to i za cenu částečné ztráty nezávislosti nebo obchodní autonomie.“

Obchodní růst v režii úřadu práce

/ Rozhovor s Gerdem Kronheimem, ředitelem Bicycle

Jeden rok jsme v Bicycle měli přebytek až 30 tisíc eur. Podařilo se nám tehdy přesvědčit úřad práce, že se nároku na něj vzdá a umožní nám jej použít k realizaci investičního záměru. Založili jsme servisní službu – půjčování a opravy lyží a snowboardů, které se skvěle dařilo; měli jsme s prodejci smlouvy na záruční opravy, zvlášť snowboardy byly v tu dobu velmi populární.

Postupem času ale zájem o snowboarding značně poklesl a ke sjezdovému lyžování se začaly používat

carvingové lyže, na jejichž opravy jsme neměli vhodné zařízení. Servis se navíc také rozhodly provozovat samotné prodejny, čímž nám obrovsky narostla konkurence. Rozhodli jsme se proto pro lepší propagaci a investici do nových strojů, ale žádost o ponechání si rozpočtového přebytku, který jsme chtěli na tuto investici použít, nám úřad práce v tom roce zamítl. Přebytek z úspěšného hospodaření jsme tedy vrátili a nové peníze na investici nedostali. Sociální firma v sousedním kraji, která se ocitla v podobné situaci, od svého úřadu práce potřebné prostředky dostala a dodnes vede úspěšný podnik. My jsme naopak náš provoz museli zavřít. V uvedeném roce se totiž krátíl rozpočet úřadu práce v našem regionu o 20 %.

/ Provozní koncepce

Zatímco směrnice úřadu práce stanovují základní pravidla fungování tranzitních sociálních podniků a finanční podmínky pro realizaci služby, přesný popis neboli detailní nabídka poskytované služby je předmětem tzv. Provozní koncepce (OP – od pojmu Operation Plan)⁸. Tu předkládá každý tranzitní sociální podnik, který se zajímá o zakázku úřadu práce – jinými slovy o poskytování služeb zaměstnanosti - a stává se nedílnou součástí Dohody o poskytnutí dotace. OP obsahuje podrobné údaje o fungování organizace (provozní činnost, organizační struktura, počet účastníků programu, rozpočtové zdroje) a nastiňuje sociální a pedagogický přístup v pracovně rehabilitační práci s tranzitními zaměstnanci. Součástí celkové provozní koncepce je tedy i koncepce péče, která tvoří jednu z jejích klíčových částí. Jejím obsahem je způsob, jímž sociální podnik přihlíží k individuálním potřebám každého tranzitního pracovníka, a vyčleňuje prostor věnovaný plnění jejich specifických požadavků. Sociální, pedagogická a pracovně rehabilitační koncepce péče se může lišit v závislosti na konkrétní cílové skupině a typu pracovní činnosti v daném sociálním podniku. BAN a Bicycle skýtají příklady dvou rozdílných přístupů k takové péči, která vychází z charakteru jejich cílových skupin. Bicycle se zaměřuje na nezaměstnané mladé lidi ve věku od 17 do 25 let; v BAN jsou to dlouhodobě nezaměstnaní lidé s finančními, mentálními

8/ OP zahrnuje následující složky:
1/ popis provozní činnosti a organizační struktury společnosti
2/ popis sociálně-pedagogické péče o tranzitní pracovníky
3/ rozpočtové položky (finanční část)

a zdravotními problémy, starší občané a propuštění vězni. V dalším textu představíme detaily jednotlivých koncepcí.

/ Koncepce péče v Bicycle

Cílem programu Bicycle je pomoci znevýhodněným mladým lidem naučit se lépe si uspořádat život, zapojit se do pracovního procesu a být schopni se sami postarat o své základní potřeby. Program se zaměřuje na pět oblastí – profesní školení formou praxe, individuální a skupinová sociálně-pedagogická péče, profesní poradenství, formování dovedností v konkrétních pracovních oborech a umístění v zaměstnání.

Pracovní týden v Bicycle má 38,5 hodiny, z nichž 30 hodin stráví mladí lidé hlavní činností – získáváním profesních dovedností prostřednictvím praktického pracovního výcviku v opravárnách, prodejně nebo v kancelářích. Zbytek času je věnován buď dodatečné psychologické a sociální pomoci nebo rozvíjení profesních dovedností, schopnosti nalézt si práci a sebe prezentaci.

Program péče v Bicycle se skládá z pěti hlavních složek následujících po přijetí tranzitního pracovníka:

1. Vysvětlení

Hlavním úkolem je objasnit účastníkům podrobnosti o tranzitním programu – co program nabízí, jaké jsou jeho cíle a jak jich lze dosáhnout. V této fázi jsou tranzitní zaměstnanci konfrontováni se svými silnými a slabými stránkami. Poradce shrne jejich problémy a ponechá na nich, zda se rozhodnou vrátit na pracovní úřad, nebo zda zůstanou a budou pracovat.

Pokud se rozhodnou zůstat, vydají se na cestu k pracovní integraci a zároveň začnou pracovat na programu osobního rozvoje. Tato fáze trvá tři měsíce.

2. Odborný výcvik

Další důležitou součástí programu je odborný výcvik, který zahrnuje získání konkrétní kvalifikace a obecných pracovních dovedností, mezi něž patří například:

- / sociální dovednosti ve vztahu k nadřízeným, kolegům a zákazníkům
- / nezávislost a vědomí vlastní zodpovědnosti
- / připravenost vzdělávat se a podávat pracovní výkony
- / vytrvalost a schopnost zvládat stres
- / opatrnost při zacházení s pracovními nástroji

3. Sociálně-pedagogická péče a pracovní kvalifikace

Tato fáze zahrnuje osobní i profesní stabilizaci, podporu sociálních dovedností při řešení problémů a konfliktů, posílení sebedůvěry a víry ve vlastní sílu. Strategie a postupy k dosažení těchto cílů jsou součástí individuálního plánu osobního rozvoje, neustále se sledují a podle potřeby upravují.

4. Profesní zaměření

Tady je počáteční péče doplněna zaměřením na budoucí kariéru a podporu s cílem opustit projekt. Účelem je nalézt profesní cíl, vyzkoušet pracovníky profesní předpoklady, rozvíjet strategie ucházení se o práci, systematicky hledat zaměstnání a konečně dosáhnout přechodu na trh práce a odchodu z projektu.

5. Následná péče

Cílem fáze následné péče je zjištění potenciálních problémů a poskytnutí pomoci při přechodu do nového zaměstnání nebo pomoci při hledání zaměstnání pro ty tranzitní pracovníky, kteří odcházejí z programu, aniž by našli nové místo.

/ Koncepce péče v BAN

Slovy Christiana Wolfa, koncepce péče v BAN vychází z následujícího principu: „*Neřešíme problémy našich tranzitních zaměstnanců. Poskytujeme jim potřebnou podporu, aby si své problémy dokázali vyřešit sami.*“

V BAN je sociální a vzdělávací péče rozdělena do třech časových fází: první fáze zahrnuje počáteční hodnocení tranzitních pracovníků (sociální, psychologické, zdravotní) a vypracování individuálního plánu rozvoje na základě výsledků hodnocení. Druhá fáze se věnuje praktickému odbornému výcviku, včetně návštěvy externích kurzů (například autoškoly). Tato fáze je klíčová pro vybudování základní informační báze a odpovídající úrovně dovedností pracovníků v jejich přípravě na otevřený trh práce. V poslední (třetí) fázi se účastníci programu zaměřují na rozvoj schopnosti sebe prezentace a hledání zaměstnání.

Tranzitní zaměstnanci obvykle zůstávají v BAN po dobu jednoho roku. Toto období lze prodloužit v závislosti na jejich konkrétní situaci, psychologické a sociální vyrovnanosti nebo potřebě dodatečného výcviku, avšak lze tak učinit pouze se souhlasem úřadu práce. (Jednotlivé fáze tranzitního pobytu jsou podrobně popsány v následující tabulce. Časový rámec jednotlivých fází je pouze orientační.)

/ Tabulka 2:

1. - 3. měsíc	4. - 8. měsíc	9. - 12. měsíc
<ul style="list-style-type: none"> • přijetí • měsíční zkušební doba • profesní zaměření • vyjasnění budoucích možností • vyjasnění potřeby pomoci • zavedení v rámci podniku • individuální pohovory s personálním manažerem • pohovor s personálním manažerem a manažerem provozovny po skončení zkušební doby • pohovor s členy týmu • stanovení pedagogických postupů, pracovní rehabilitace, zdravotní prohlídka • sestavení individuálního plánu osobního rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> • definování manuálních dovedností • hodnocení klíčovými zaměstnanci • týmové pohovory, pohovory s kolegy • pohovory s personalistou <p>Interní výcvik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • odborné zaměření, sebe prezentace, výcvik v telefonování, elektronickém zpracování dat, specifické profesní školení <p>Externí výcvik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • řídičský průkaz, řízení vysokozdvizného vozíku, řízení jeřábu, kurzy účetnictví, jazykové kurzy 	<ul style="list-style-type: none"> • hledání zaměstnání • pracovní zkušenosti • odchod z programu • podpora při přechodu z chráněného prostředí BAN na pracovní trh • zavedení na nové pozici • pohovory s personalistou • individuální příprava pro stálé zaměstnance • psaní žádostí o práci • školení uchazečů • poskytnutí kontaktů na firmy <p>Následná péče:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakt s firmami • v případě problémů: pohovory s novým nadřízeným bývalého tranzitního pracovníka

Vysvětlení k tabulce:

/ Od přijetí k plánu osobního rozvoje (1. sloupec)

Po pohovoru vedeném po ukončení zkušební doby sestaví personální oddělení s tranzitním pracovníkem plán osobního rozvoje. „Zjistili jsme, že nejlepší je sestavit plán v průběhu třetího měsíce,“ říká Krista Steinwender, personalistka BAN. „V té době se už přechodní zaměstnanci dostatečně zapojí do provozu firmy a dostatečně chápou pracovní procesy.“

Plán osobního rozvoje zahrnuje:

- / diagnózu stávající situace – určení možností a potenciálu pro rozvoj
- / stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů (profesních a osobních)
- / naplánování konkrétních strategií pro dosažení těchto cílů s využitím osobních možností: profesní a další výcvik, vzdělávání, kvalifikační kurzy, praktické zkušenosti, závěrečné plány, péče o dítě,



- nalezení ubytování, poradenství a propojení s dalšími poradenskými zařízeními
- / realizaci těchto plánů při pravidelných pohovorech se spolupracovníky
- / modifikaci strategií podle potřeby a v souladu s dosaženým stupněm rozvoje.

Člověk se dostaví k několika pohovorům, na jejichž základě v BAN analyzujeme, co dělal doteď a co by mohl dělat v budoucnu, jakou práci by si mohl hledat. Snažíme se najít jeho silné a slabé stránky, a na základě svých zjištění pro něj pak sestavíme osobní rozvojový plán.

Krista Steinwender

/ Fáze kvalifikace a stabilizace (2. sloupec)

V této fázi se plní cíle stanovené v plánu osobního rozvoje. Zaměstnanec se zúčastní výcviku, kurzů a dalších vzdělávacích aktivit, přičemž absolvuje pravidelné pohovory s personálním manažerem za účelem plánování a plnění následujících úkolů:

- / rozvoj vlastních lidských zdrojů – zjištění schopností a dovedností
- / profesní orientace – stanovení cílů

V případě sociálních podniků jsou cíle stanoveny velmi jasně – umístit určité procento (u BAN minimálně 25 %, u Bicycle 40 %) osob v cílové skupině, tedy tranzitních zaměstnanců, na otevřený trh práce. Smlouva s úřadem práce stanoví ukazatel, na jehož základě se posuzuje úspěšnost projektu – počet pracovních smluv, které přechodní zaměstnanci uzavřou během prvních tří měsíců po absolvování programu.

- / analýza spokojenosti s prací v BAN
- / další potřeba školení a zvýšení mobility
- / poradenství v dalších otázkách, které se mohou v průběhu přechodového roku vynořit (zadluženost, terapie, řešení dalších zdravotních problémů apod.)

V případě potřeby lze zajistit dodatečné poradenství poskytované externími specialisty. Mezi nejčastější problémy, s nimiž se přechodní zaměstnanci potýkají, patří alkoholismus, zadlužení, neplacení nájmu nebo rodinné problémy. Vůbec nejhorším a nejběžnějším problémem je zadluženost, která v mnoha případech vede k zabavení majetku nebo srážkám z platu. Potížím tranzitních pracovníků věnuje BAN velkou

pozornost, ale řešení těchto problémů nabízí partnerské neziskové organizace, které se jimi zabývají běžně a v mnohem širším měřítku. V rámci tohoto modelu se účastníkům programu dostane odborné pomoci při řešení problémů, aniž by tím museli zatěžovat zaměstnance BAN.

„Úzká spolupráce s poradenskými a terapeutickými zařízeními je nezbytná a vždy užitečná. Nesmíme zapomenout, že naším hlavním cílem je pomoci co největšímu počtu účastníků v programu postavit se znovu na vlastní nohy. To je klíčové zaměření našeho programu a důvod, proč v případě potřeby hledáme pomoc zvenčí, u jiných odborníků. Podaří-li se jim vyřešit nějaký problém, napomáhají tím našemu úsilí integrovat znevýhodněné pracovníky zpět na otevřený pracovní trh,“ upřesňuje Krista Steinwender.

/ Fáze odchodu a následné péče (3. sloupec)

Během posledních tří měsíců v BAN se tranzitní zaměstnanci školí v tom, jak hledat práci a jak napsat přesvědčivou žádost o zaměstnání. Podnik také organizuje zkušební praxe, kde se zaměstnanci mohou seznámit s požadavky potenciálních zaměstnavatelů, případně i s potenciálními spolupracovníky, neboť tato praxe se odehrává ve firmách, pro něž mohou přechodní zaměstnanci v budoucnu pracovat.

Po odchodu z projektu se pracovníkům nadále dostává pomoci při řešení jakýchkoli počátečních problémů v novém zaměstnání, což zahrnuje i zásah v případě krize. BAN poskytuje další podporu i těm zaměstnancům, kterým se nepodařilo najít vhodné místo.



Důvody odmítnutí při náborovém interview, popřípadě důvody pro výpověď ze zaměstnanec-kého poměru vycházející z dlouholeté pracovní zkušenosti s cílovou skupinou ve společnosti BAN:

Chybějící motivace

Chybějící motivace je jedním z podstatných důvodů neúspěchu během tranzitního pracovního roku.

Jako známky chybějící motivace v BAN vyzorovali:

- / výroky během přijímacího pohovoru
- / množství nemocenských bez rozumného odůvodnění brzy po nástupu
- / výrazná neochota dodržovat provozní pravidla, popřípadě odmítavý postoj k integraci:
 - opakované neodůvodněné opuštění pracovního místa
 - neustálé odmítání nabídek personálního oddělení BAN
 - opakovaná účast na disciplinárním řízení v BAN

Naprostá nevhodnost pro úkol

- / zdravotní omezení
- / člověk, který nevyhovuje požadavkům daného pracovního oboru

Nemožnost zprostředkování vstupu na otevřený trh práce

- / např. penzista
- / opakované neúspěšné pokusy o práci v BAN

Nadměrná kvalifikace

- / je aplikován jen výjimečně

Akutní onemocnění závislosti

- / nástup je možný po ukončení odvykací kúry

/ Nábor pracovníků

BAN i Bicycle se ve většině případů dostanou do kontaktu s potenciálními kandidáty přes úřad práce, který obvykle provádí předběžné třídění perspektivních uchazečů. Uchazeč doporučený úřadem práce, který nejvíce zájem o práci, je však v BAN odmítnut. Wolf poznamenává: „Vnitřní motivace je klíčovým faktorem v tom, zda se tranzitní zaměstnanci dokážou úspěšně integrovat na otevřeném trhu práce. Nemají-li od počátku tuto motivaci, je to známka toho, že takový člověk po několika měsících nebo dokonce týdnech program opustí a bude znovu nezaměstnaný. Takoví lidé nedokážou splnit závazky BAN vůči úřadu práce ohledně pracovní integrace. Potřebujeme zaměstnávat lidi s vysokým potenciálem opětovné integrace, neboť podle smlouvy musíme dosáhnout poměru 30 procent začlenění tranzitních zaměstnanců na otevřeném trhu. V současnosti umísťujeme 25 procent zaměstnanců, ale toto číslo zahrnuje rovněž lidi, kteří po prvních třech měsících odejdou. Z těch, kteří zůstanou, se nám daří umístit 40-50 procent.“

Vnitřní motivace je klíčovým faktorem v tom, zda se přechodní zaměstnanci dokážou úspěšně integrovat na otevřeném trhu práce.

Christian Wolf

Vnitřní motivace však není jediným požadavkem. Pokud má v BAN někdo pracovat na recyklačním dvoře nebo při vyklízení, musí být v dobré fyzické kondici. Lidé zařazení do prodeje musí kupříkladu rádi pracovat s lidmi. U specializovanějších činností jako truhlářina, natěračství, opravy elektrospotřebičů anebo kancelářská práce jsou nutné i předchozí zkušenosti. Na druhé straně historie užívání drog či drogové závislosti, zadluženost, rodičovské problémy, mentální či fyzické postižení nejsou překážkou k přijetí. „Práce u nás však nemá být terapií pro lidi, kteří jsou závislí a léčí se. Kdo u nás chce pracovat, musí být čistý,“ zdůrazňuje Wolf.

V Bicycle si na rozdíl od BAN nemohou dovolit odmítat uchazeče, kteří nemají motivaci pracovat, protože do programu přichází mnohem méně mladých lidí, než by potřebovali. Sociální pracovník Günter Lang vysvětluje: „Dnes jsme v situaci, kdy si nemůžeme vybírat. Nemáme dostatek mladých lidí, kteří by se u nás ucházeli o práci, a tak přijímáme každého, koho k nám pracovní úřad pošle. To znamená, že někteří mladí lidé u nás začnou pracovat z donucení. Nemají opravdový zájem pracovat, což vede k častým absencím a předčasnému odchodu z programu. Odchody zaměstnanců a vysoká fluktuace mají pochopitelně nepříznivý dopad na fungování firmy a znamenají další zátěž pro naše spolupracovníky, kteří často musí zaskakovat na takto uprázdňených místech. Paradoxně je pro nás mnohem snazší začlenit mladé lidi na trh práce než je udržet v tranzitním zaměstnání: 20-30 procent našich klientů odejde po prvních dvou či třech měsících. V současnosti máme například pouze tři klienty, kteří dokončují celý devítiměsíční cyklus.“

Současný nedostatek pracovníků tkví i v tom, že mladí lidé, kteří se v Bicycle mohou ucházet o zaměstnání, musí být mimo pracovní trh déle než 12 měsíců a navíc musí být registrovaní na úřadu práce. Z potenciální klientely tak vypadávají například bezdomovci nebo různé jiné skupiny mladých lidí, kteří se v registru úřadu práce nena-cházejí. Kronheim k tomu dodává: „Zvlášť náročnou skupinou jsou mladí šestnáctiletí, kteří nemají žádnou pracovní historii. Nemají nárok na podporu v nezaměstnanosti, protože ji není z čeho vypočítat, nejsou nikde registrovaní. Pokud jim nepomůže sociální pracovník, do databáze úřadu práce se nikdy nedostanou a zůstávají vně našeho záběru, což nám ubírá potenciální pracovní sílu a na druhé straně vytváří vážný sociální problém.“



/ Několik otázek pro Kristu Steinwender, personalistku BAN

/ Co je na vaší práci nejtěžší? Jaký moment?

Nejtěžší je motivovat lidi, aby si v posledních třech měsících aktivně hledali práci. Když u nás na začátku podepisují pracovní smlouvu, její součástí je formule, že se při hledání zaměstnání „vyžaduje vaše aktivní spolupráce“. Jenže lidem to tady vyhovuje, jsou tady rádi a cítí se tu bezpečně. Nechtějí odejít. Mnozí si ke konci pobytu u nás raději vyčerpají dovolenou a po ní jsou zase tam, kde byli – mezi nezaměstnanými.

/ Nemohou se k vám vrátit?

Můžeme je přijmout maximálně dvakrát a mezitím musí být rok nezaměstnaní. Pořetí už to nejde. Nazýváme naše prostředí „druhým pracovním trhem“. „První“ je ten reálný, otevřený, konkurenční, naši lidi v BAN představují ten „druhý“. Snažíme se je dostat do toho „prvního“, nechceme, aby se vraceli do toho „druhého“.

/ Vyplatí se lidem být na podpoře v nezaměstnanosti nebo na sociálních dávkách? Je výše podpory od státu demotivujícím faktorem při hledání zaměstnání?

V Rakousku je podpora v nezaměstnanosti vyplácena půl roku až rok, podle okolností, a výše se odvíjí od předchozího platu. Po roce se přechází na tzv. podporu v nouzi, což je v podstatě životní minimum, které činí 600 eur. To je skutečně životní minimum, za méně se tu vyžít nedá vzhledem k tomu, kolik tu stojí nájemné a život. Nedávno k nám však na pohovor přišel člověk, který žije z minima už deset let. Má svých jistých 600 eur, k tomu nějakou práci načerno, tím si přivydělá a je spokojený. Myslím si však, že to k normálnímu životu nestačí. Výše sociální podpory vás určitě neodrazuje od toho, abyste si aktivně hledali zaměstnání.

/ Jak těžké je vytrhnout člověka ze sítě sociálních vztahů, které ho drží v původním způsobu života a tudíž v nezaměstnanosti?

Rozhodujícím faktorem samozřejmě není samotná sociální skupina nezaměstnaných. Pokud se však člověk vrátí například do skupiny alkoholiků, tak to rozhodně hraje důležitou roli.

Obávám se však, že tento cyklus - bez práce - na rok zaměstnaný - pak zase dlouhodobě nezaměstnaný - se začne vztahovat na stále více lidí, protože i lidé, kterým se podařilo najít si práci, mají časově omezené smlouvy. To je dnes na pracovním trhu velmi rozšířený trend. Lidé mají časově omezené zaměstnání a tím se ten cyklus zaměstnanost - nezaměstnanost jen utvrzuje. Lidé budou krátkodobě pracovat a dlouho si práci hledat. Důsledkem

této situace je, že těmito lidem klesá sebedůvěra, protože s každým dalším odmítnutým pracovním místem přestávají sami sobě věřit. Takže to, že jsou zaměstnaní, má nejen finanční, ale i psychologický význam. U žen i u mužů vidíme, jak jim s prací roste sebedůvěra, a každé odmítnutí, každá negativní zkušenost je pro ně zničující.



Eva Winter-Meissl

/ Osudy žen v BAN

/ Eva Winter-Meissl, provozní secondhandového obchodu BAN

Loni jsme tady měli zaměstnankyni, která dříve pracovala v gastronomii, ale také si několikrát prožila období nezaměstnanosti. Když přišla k nám, začala pracovat v oddělení třídění textilu, pak přešla do oddělení prodeje. Za nějakých šest, sedm měsíců bylo vidět, jak jí hrozně těší práce se zákazníky, měla velkou radost z toho, že jí akceptují, že se jí daří. Během posledního čtvrt roku hledala novou práci velmi aktivně a shodou okolností ji jako pomocnici v kuchyni zaměstnala zdejší zákaznice, která má nějakou restauraci. Tohle je příklad toho, kdy tu někdo získá sebevědomí a má ho také kde uplatnit. Podobně ideální případ nastane u dvou z deseti žen. U třech dalších žen je to půl napůl, něco se jim podaří, něco ne, a u pěti žen se nezdaří vůbec nic. I když jim tu bylo dobře a hodně se tu naučily, ty tři poslední měsíce, když vědí, že už jim brzy skončí smlouva a že zase začne celý ten kolotoč shánění práce a odmítání, u nich převládne pocit beznaděje a zbytečnosti. Přestože se tu psychicky stabilizovaly, ty poslední měsíce je zase zlomí. Proto je nejtěžší, ale pro jejich úspěch zároveň klíčové, udržet v nich během posledního čtvrt roku pozitivní energii a motivaci, aby si vytrvale a dlouhodobě hledaly práci a nenechaly se odradit tím, když je někde odmítnou.



/ Rozhovor s Romy, tranzitní pracovníci v oddělení textilu

/ Jak dlouho žijete v Rakousku a odkud pocházíte?

Pocházím z Jižní Afriky, z Kapského města. Dvacet pět let jsem byla vdaná za Rakušana, z toho jsme třináct let žili tady v Rakousku. Mám dvě děti, jednomu je 20, druhému 14, obě studují.

/ Jaké máte pracovní zařazení v BAN?

Mám statut tranzitní pracovnice. Jsem tu na zkoušku, na dva měsíce. Teď pracuju nahoře, v třídění oděvů, ale budu i dole v prodejně. Po uplynutí dvouměsíční zkušební doby se moje smlouva prodlouží na 12 měsíců.

/ Kde jste pracovala předtím, než jste přišla do BAN?

Pracovala jsem v něčem podobném jako tady, patřilo to katolické charitě, třídila jsem oblečení. Práce sice trvala jenom šest měsíců, ale protože ji zprostředkoval úřad práce, byly její součástí i vzdělávací kurzy jako cizí jazyk nebo účetnictví. Předtím jsem pracovala jako číšnice a seděla u kasy v kavárně – to bylo moje původní povolání. Pak mne propustili a mezitím, než mne vzali zpátky,

jsem byla dva roky nezaměstnaná. Nový úvazek však trval jenom tři měsíce. Nakonec jsem se ucházela o práci v potravinách Interspar a v Ikee, ale obě odpovědi na moji žádost byly zamítavé.

/ Jaký je pro vás hlavní smysl pobytu tady v BAN?

Pro mne je důležitá práce jako taková. Roli však hraje i to, že můžu chodit na nové vzdělávací kurzy. Vybrala jsem si němčinu, abych se zlepšila v komunikaci a gramatice. Doufám, že mi to pomůže najít další práci. I nadále bych ráda pracovala v obchodě.

/ Co od svého ročního pobytu očekáváte?

Vím a doufám, že se mi dostane pomoci. Taky vím, že ty poslední tři měsíce jsou rozhodující, že si budu opět hledat práci, to je asi nejkritičtější moment celého procesu. Velmi ráda bych tady samozřejmě zůstala, ale vím, že jiní taky potřebují dostat šanci a že jim musím uvolnit místo.

• • • / Když nastupuje politika

Bicycle i BAN musí každoročně znovu projednat a obnovit smlouvu se štyrským úřadem práce. Je to zároveň dobrá příležitost k zavedení nových prvků do programu, je-li to zapotřebí. Nejedná se však vždy o výhodu. Poslední opatření úřadu práce, které se stalo součástí nové smlouvy, například omezilo dobu zaměstnání, po níž mohou tranzitní zaměstnanci zůstat v programu společnosti Bicycle. Ta musela zkrátit svůj program z dvanácti měsíců na devět. Odborníci, kteří pracují s tranzitními zaměstnanci tvrdí, že devět měsíců není dostatečná doba k naplnění skutečných potřeb cílové skupiny. Účastníci tranzitních programů obvykle potřebují dvanáct měsíců nebo ještě více, aby dosáhli potřebné úrovně sociální, psychologické a pracovní stability, naučili se novým dovednostem a vybudovali si dostatečnou sebedůvěru, s kterou se dokážou uplatnit na otevřeném trhu práce. Günter Lang, sociální pracovník v Bicycle, vysvětluje: „Devět měsíců je na přechodné období velmi krátká doba. Stačí pouze 30-40 procentům lidí, kteří k nám nepřicházejí s žádnými závažnějšími problémy. Těm zbývajícím to nestačí. Můžeme nakousnout řešení některých problémů, ale nemůžeme je řešit do hloubky. Ideální by bylo, kdybychom měli dva roky.“

Proč k tomu došlo? Ve snaze vylepšit statistická čísla před volbami požádala vláda státní orgány, aby přišly s některými rychlými a efektivními opatřeními. V reakci na požadavek vlády se úřady práce rozhodly vyčlenit zvláštní fond na trénink a rekvalifikaci a snížit dobu pro tranzitní zaměstnání z jednoho roku na devět měsíců^{9/}. Kronheim vysvětluje: „Když jsou lidé zapojeni

do tréninkových a rekvalifikačních programů, nejsou považováni za nezaměstnané, takže čím více lidí je na školení, tím příznivější jsou statistiky nezaměstnanosti. A vzhledem k tomu, že i lidé, kteří pracují v obecně prospěšných podnicích, jsou (správně) považováni za ‚zaměstnané‘, čím více lidí projde pracovními integračními programy sociálních podniků, tím nižší je počet registrovaných nezaměstnaných.

Hodně mladých lidí má představu o tom, co by chtěli dělat, ale nedovedou si najít práci ve svém oboru. V případě, že jejich současné představy nejsou naplňovány, je třeba nasměrovat tyto lidi tak, aby přehodnotili svou profesionální orientaci a začali se ubírat jiným směrem. Jsou však i případy, kdy je třeba uvést jejich představu o budoucím zaměstnání na pravou míru, protože je nereálná.

Günter Lang / sociální pracovník, Bicycle

Počty jsou následující: „Zůstanou-li tu mladí lidé jen devět měsíců místo jednoho roku, bude stejný

9/ Statistické cíle úřadu práce stanovuje vláda. Úřad práce však zavádí svá vlastní opatření, aby dokázal plnit vládní směrnice.

počet tranzitních pracovních míst k dispozici pro více lidí. A čím více lidí se v jakémkoli okamžiku zúčastní programů pracovní integrace, školení nebo rekvalifikačních kurzů, tím nižší je míra nezaměstnanosti. Tato dvě opatření snížila míru nezaměstnanosti o 20 % – statistické číslo, které politici před volbami vydávali za výsledek své práce.“

Zkrácení doby tranzitního zaměstnání však zvýšilo pravděpodobnost, že se klienti Bicycle opět zařadí mezi nezaměstnané. Prosadit tento argument nepřímé úměry je však velmi obtížné, neboť sociální podniky nemají žádný přístup ke statistikám zaměstnanosti. Kronheim situaci vysvětluje následovně: „Můžeme sbírat informace pouze na základě osobních kontaktů s lidmi, kteří pro nás pracovali a školili se v naší organizaci. Používáme dotazník, který vyplňujeme osobně nebo po telefonu zhruba 6 až 12 měsíců poté, co lidé odejdou z našeho programu. Oslovíme je a ptáme se, jak se jim daří, jakou si našli práci, do jaké míry byl pro ně čas strávený u nás užitečný, zda mohli využít, čemu se u nás naučili a kolik v novém zaměstnání vydělávají. Tyto informace poté sestavujeme dohromady. Když však ukážeme výsledky úřadu práce a poukážeme například na to, že si lidé v novém zaměstnání vydělávají jen minimální mzdu nebo že si našli místo jen na velmi krátkou dobu, nebere to úřad práce v potaz a tvrdí, že nám ti lidé mohli lhát a že naše informace nejsou objektivní. Čísla, s nimiž úřad práce pracuje, zahrnují pouze počet podepsaných pracovních smluv bez ohledu na to, zda pracovní poměr trval den, měsíc nebo rok, bez ohledu na to, jaký mají lidé plat, zda dělají kvalifikovanou práci a podobně. Chtějí vědět pouze to, kolik lidí si našlo práci a kolik absolvovalo výcvik. Argumenty

o kvalitě práce, trvání pracovního poměru nebo výši platu je nezajímají,“ tvrdí Kronheim.

/ Měření úspěšnosti (na příkladu Bicycle)

To však bohužel není jediný rozdíl mezi přístupem úřadu práce a Bicycle. „Úřad práce také počítá míru úspěšnosti umísťování uchazečů na trh práce metodou odlišnou od naší. Úspěšné umístění znamená, že si dotyčný najde práci do tří měsíců od dokončení našeho programu. Na úřadu práce se však nezajímají o konkrétní lidi, pouze o počet nalezených zaměstnání. Takže když se někdo na úřadu odhlásí jako uchazeč o práci a následující den začne pracovat, považují to za umístění, i kdyby dotyčného následující den propustili,“ vysvětluje Kronheim a pokračuje dál: „Řekněme, že mají padesát lidí, kteří začnou během tří měsíců pracovat na třech různých místech a na každém vydrží dva týdny. Úřad práce to počítá jako 150 zahájených pracovních poměrů. Kdybychom do svých statistik započítávali krátkodobá zaměstnání a opakované změny místa, měli bychom v Bicycle úspěšnost 300 procent.“

Při sledování umístění uchazečů (účastníků programu) na pracovním trhu považuje Bicycle stejně jako úřad práce za rozhodující období tří měsíců, avšak do modelu úspěšnosti nezahrnuje několik pracovních poměrů na jednoho uchazeče. Projde-li tedy někdo v prvním čtvrtletí po dokončení programu dvěma či třemi zaměstnáními, Bicycle to zaznamenává jako jedno nalezené pracovní místo. Organizace navíc rozlišuje mezi přímým a nepřímým umístěním. Přímé umístění znamená, že absolvent programu začne pracovat bezprostředně po odchodu z Bicycle, zatímco nepřímé

je takové, kdy začne pracovat někdy v průběhu prvních tří měsíců. Pracovní umístění je však jen jedním z kritérií úspěšnosti, která Bicycle používá: „Naši lidé nás zajímají jako konkrétní osoby, a pokud bylo například jejich cílem vrátit se do školy a dokončit studia, považujeme za úspěšné umístění, když se jim to podaří. Naše kritéria se nezaměřují čistě na zaměstnanost. Úspěch může spočívat i v dokončení přerušného vzdělání nebo v nástupu do učení, pokud se dotyčný chtěl vyučit nějakému řemeslu. U chlapců může úspěch také znamenat nástup do civilní nebo vojenské služby, která je v Rakousku dosud povinná, a její neabsolvování je velkou překážkou pro získání dobrého zaměstnání. Úspěch je tedy cokoliv, co dotyčnému pomůže a znamená úspěšný start v životě – nemusí to být jen získání zaměstnání.“

/ Závěr

Politika má nepochybný vliv na nesnadnou práci sociálních podnikatelů, zvláště těch, kteří se rozhodnou postavit svůj podnikatelský model na principu poskytování služeb zaměstnanosti. Podnikatelé provozující tranzitní sociální podniky se nemohou vyhnout určité míře zasahování ze strany vládních organizací. I když se ale provoz každého sociálního podniku rámcově řídí poněkud přísnými právními předpisy, jsou to osobnosti vedoucích a klíčových pracovníků, jejich elán a nasazení, kteří naplňují tento rámec skutečným obsahem. Mají největší a trvalý vliv na život lidí, kteří se s jejich pomocí rozhodnou vykročit směrem k budoucí udržitelné pracovní pozici. A právě na tom záleží při práci v každém sociálním podniku nejvíce.

