

**Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická**

**Fenomén sociálního podnikání- případová studie Výměník  
Pardubice  
Lenka Šuláková**

**Bakalářská práce  
2012**

## PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 8. 3. 2011

Lenka Šuláková

.....

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lenka Šuláková  
Osobní číslo: H09253  
Studijní program: B6107 Humanitní studia  
Studijní obor: Komunitní studia  
Název tématu: Fenomén sociálního podnikání- případová studie Výměník,  
Pardubice  
Zadávající katedra: Katedra sociálních věd

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce bude zaměřena na v dnešní době nový fenomén sociálního podnikání. Přes úvodní vymezení pojmu a historickou perspektivu ve světě i České republice se bude zabývat konkrétním sociálním podnikem - kavárnou Výměník v Pardubicích. Výzkum se zaměří na fungování sociálního podniku a na skupinu zákazníků. Budou uplatněny smíšené výzkumné techniky, především kvalitativní.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DOHNALOVÁ, M. Sociální ekonomika v evropském měřítku. Brno, 2006.  
BORZAGA.C, DEFOURNY.J. ed. The Emergence of Social Enterprise.  
London, 2001. FOCUS: Sociální firma- výzva k podnikání 21. stol., Focus, 2006  
[www.socialni-ekonomika.cz](http://www.socialni-ekonomika.cz) <http://www.socialnipodnikani.cz/>  
<http://www.socialnifirmy.cz/>

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Jaroslava Šťastná**  
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **30. dubna 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2012**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.

děkan

L.S.

 **Univerzita Pardubice**  
1 532 16 Pardubice, Souce.ita. 4



Mgr. Zbyněk Andř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych na tomto místě poděkovala především PhDr. Jaroslavě Šťastné za její odbornou pomoc, podporu, vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi poskytla během konzultací této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení organizace Výměník, které mi vyšlo vstříc při psaní práce, členům vedení a zaměstnancům, kteří odpovídali na mé otázky. Dík patří i všem dotazovaným, kteří vyplňovali internetové anketní šetření.

V neposlední řadě bych chtělo poděkovat rodině a přátelům, kteří mi byli při zpracování práce velkou oporou.

## **ANOTACE**

Práce je zaměřena na v dnešní době nový fenomén sociálního podnikání. Přes úvodní vymezení pojmu a historickou perspektivu ve světě i České republice se zabývá konkrétním sociálním podnikem - kavárnou Výměník v Pardubicích. Výzkum se zaměřil na fungování sociálního podniku (jeho poslání, zaměstnance, financování, vedení organizace, propagaci a renovaci) a na skupinu potenciálních zákazníků, kteří mohli v anketním šetření vyjádřit svou představu o kavárně.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

sociální podnik- Výměník Pardubice- fungování organizace- renovace- studenti UPCE

## **TITLE**

Phenomenon of Social Enterprise- case study Výměník in Pardubice

## **ANNOTATION**

This thesis is focused on presently new phenomenon of social enterprise. Past opening definition of term and historical perspective in the world and in the Czech Republic this thesis applied of concrete social enterprise- the café Výměník in Pardubice. The research was focused on operation of organization (mission, employees, financing, management of organization, promotion and renovation) and on category of potencial costumers, which could express conception of café Výměník in survey.

## **KEYWORDS**

Social Enterprise – Výměník Pardubice- operation of organization- renovation – students of UPCE

## **Obsah**

<b>1. Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Metodologie</b> .....	<b>11</b>
<b>3. Fenomén sociální ekonomiky</b> .....	<b>14</b>
3.1. Definice základních pojmů .....	14
3.2. Standardy sociální firmy .....	16
3.3. Rizika.....	17
3.4. Osoby sociálně znevýhodněné .....	17
3.5. Historie sociálního podnikání ve světě.....	19
3.6. Sociální podnikání historie v ČR .....	20
3.7. Příklady fungujících sociálních firem .....	22
3.7.1. Jiná kavárna .....	22
3.7.2. Cafédirect- poctivý obchod s kávou .....	22
3.7.3. Kávárna U tiskaře Brixu .....	22
3.8. Porovnání chráněné dílny a sociálního podniku .....	23
<b>4. Výměník</b> .....	<b>25</b>
4.1. Poslání .....	25
4.2. Zaměstnanci.....	26
4.3. Financování.....	31
4.4. Vedení organizace.....	32
4.5. Propagace.....	32
4.6. Renovace .....	34
4.7. Informovanost.....	37
4.8. Spokojenost.....	39
<b>5. Závěr</b> .....	<b>47</b>
<b>6. Použité zdroje</b> .....	<b>50</b>
6.1. Knihy.....	50
6.2. Internetové zdroje .....	50
6.3. Odkazy na stránky:.....	52
<b>7. Přílohy</b> .....	<b>I</b>
7.1. Přepisy rozhovoru .....	I
7.2. Vzor dotazníku.....	IX
7.3. Grafy z anketního šetření.....	XI

## 1. Úvod

V dnešní době je pojem podnikání znám skoro každému jedinci. Podnikatelé jsou v každém odvětví, a tak není divu, že ani oblast sociální nebyla podnikatelům odepřena. Termín sociální podnikání „řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje a svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje.“<sup>1</sup>

Jak tedy z definice vyplývá, snaží se sociální podnikání propojovat sektor soukromý, státní a neziskový nebo mnohem lépe řečeno sektor sociální a podnikatelský (ekonomický). Primárním podnikatelským záměrem těchto podniků je začlenit sociálně vyloučené zpět do společnosti.

Bakalářská práce je zaměřena na relativně nový fenomén sociálního podnikání a jeho vnímání veřejnosti (studentů a studentek Univerzity Pardubice- dále jen UPCE) na příkladu fungování a renovace pardubické kavárny Výměník. Cílem této práce je zmapovat fenomén sociálního podnikání v současnosti, ale i nahlédnout do jeho historického kontextu ve světě a hlavně v České republice. Pro svůj výzkum a praktickou ukázkou „sociálního podniku“<sup>2</sup> jsem si vybrala kavárnu Výměník v Pardubicích, kde bude ukázáno nejen fungování podniku, ale i spokojenost a informovanost zákazníků a zákaznic s tímto typem podniku a také se budou moci vyjádřit, jak by tento podnik měl v budoucnu fungovat.

Téma této práce jsem si vybrala na základě přednášek z kurzu Sociální ekonomie, kde byly představeny nejen principy, kterými se sociální firmy řídí, ale právě díky jednotlivým příkladům (na internetových stránkách) byly názorně představeny typy podniků a jejich uplatnění. Případová studie na Výměník v Pardubicích byla zvolena, protože sama jsem Výměník několikrát navštívila, aniž bych si byla vědoma toho, že se jedná o sociální podnik a zároveň jedna z přednášek na zmiňovaném kurzu byla tomuto podniku věnována.

Myslím si, že veřejnost tento typ podnikání ještě dostatečně nezná a má práce by měla přispět k objasnění problematiky i názornou ukázkou teoretického konceptu sociálního podniku v praxi. Dále se domnívám, že si tento typ podnikání budou

---

<sup>1</sup> Dohnalová, 201:126-128

<sup>2</sup> Tento podnik má k sociálnímu podniku blízko, ovšem zcela jeho standardy nesplňuje- viz Závěr

zákazníci a zákaznice nazývat zastaralým názvem chráněná kavárna, protože samotný koncept sociálního podniku není v našich sociokulturních podmínkách řádně definován. Rozdílům mezi chráněnou dílnou a sociálním podnikem se v kapitole 3.8 bude tato práce také věnovat. Tento typ podnikání je velmi prospěšný už jen z toho důvodu, že zaměstnává osoby, které se obtížně dostávají na volný pracovní trh. Tyto osoby si pak zdokonalí (nebo se naučí) pracovní návyky a mnohdy po zdárných začátcích v sociálním podniku jsou schopni se uplatnit i na nechráněném trhu práce (což by bez startu v sociálním podniku, kde se přihlíží k jejich individuálnímu stavu a možnostem, nebyli schopni). Sociální podnik bychom tedy mohli nazvat „vstupenkou na pracovní trh“.

Práce je svým způsobem jedinečná, protože o kavárně Výměník není zatím žádná práce. Vzhledem k probíhající renovaci objektu i celkovým změnám ve fungování se má práce stala možností pro vedení, jak zjistit od potencionálních zákazníků a zákaznic, jak by měla být kavárna předělána, aby co nejvíce vyhovovala potřebám klientely. Vzhledem k blízkosti univerzity se kavárna chce specializovat na vysokoškolské studenty, ovšem ani jiné věkové a zájmové kategorie nechce ze své cílové skupiny vyloučit- kavárna by tedy po rekonstrukci měla být přístupná všem věkovým generacím, obzvláště vysokoškolským studentům- u kterých bylo prováděno anketní šetření. Vzhledem k časovému harmonogramu renovace kavárny a psaní bakalářské práce se výzkum v kavárně projeví až postupně. Konec rekonstrukce je naplánován na začátek března, ovšem nebude to ostrý konec a další změny se budou provádět v průběhu dalších měsíců.

Má práce se zaměří na následující výzkumné otázky:

*Jak funguje sociální podnik Výměník?*

*Změní renovace nějakým způsobem koncepci sociálního podniku, popř. jak?*

*Uvědomují si zákazníci Výměníku, že se jedná o sociální podnik?*

*Jsou spokojeni s nabízenými službami?*

Základním problémem této práce byla rozsáhlá rekonstrukce kavárny, která započala v říjnu 2011. Tato rekonstrukce neměla za následek jen změnu vzhledu kavárny, ale i změnu fungování celé kavárny i vedení. Práce v původním zadání byla koncipována na zákazníky podniku, ovšem s rekonstrukcí se tato cílová skupina

musela proměnit na „potencionální zákazníky“, což jak bylo nastíněno v předchozích řádkách, jsou především vysokoškolští studenti.

Jak už bylo naznačeno, práce bude rozdělena do dvou hlavních částí na teoretickou a praktickou. Teoretická část bude tvořena samotnou definicí sociálního podnikání, standardy sociálních firem a jejich historickým vývojem. V teoretické části bude také část věnována osobám znevýhodněným na trhu práce. Celá praktická část se bude věnovat přímo fungování Výměníku s odkazem na kapitoly popsané v teoretické části a bude obohacena o perspektivu zákazníků a zákaznic podniku-kteří budou mít možnost vyjádřit se k informovanosti o typu podniku a s jeho spokojeností, popř. se změnami, které by navrhli.

Práce je koncipována jako případová studie, v práci budou použity jak metody kvalitativní, tak kvantitativní- z kvalitativních hloubkové rozhovory, z kvantitativních to bude krátké anketní šetření.

## 2. Metodologie

Praktickou část mé práce tvoří hloubkové rozhovory a anketní šetření.

**Rozhovory** byly vedeny především s vedením kavárny. Metoda rozhovoru byla zvolena především proto, abych se o kavárně dozvěděla co nejvíce podrobností (dotazníkové šetření by nebylo vhodné, i u otevřených odpovědí bych nedostala tak konkrétní informace a musela bych se stejně poté doptávat).<sup>3</sup> Rozhovory s informátory (vedení) byly prováděny podle daného scénáře rozděleného do šesti okruhů- poslání, zaměstnanci, financování, vedení organizace, propagace a renovace (analýze rozhovorů odpovídají kapitoly 4.1-4.6). V prvním rozhovoru, který trval přes hodinu, jsem pokládala otázky podle připravených okruhů, v dalších už jsem se doptávala na nejasnosti a praktické otázky, které se vykrystalizovaly během hovorů předchozích. Rozhovory se zaměstnanci byly spíše na neformální úrovni, kdy jsem se snažila z klasického rozhovoru vypíchnout to nejdůležitější, co se týkalo provozu kavárny (v těchto rozhovorech se opakovaly prvky, které jsem zjišťovala u vedení, takže jsem přepisy rozhovorů se zaměstnanci nezařadila do příloh). Všechny rozhovory jsem prováděla já sama. Informátory jsem získávala pomocí techniky sněhové koule<sup>4</sup>- nejprve jsem se vyptávala pouze vedení, které mi dále doporučilo zaměstnance, kteří by byli pro mou práci nejlepší, a také jsem dostala kontakty na vedení celé organizace Péče o duševní zdraví, které úzce spolupracuje s kavárnou Výměník.

Anketní šetření bylo vytvořeno pro potenciální zákazníky a zákaznice kavárny, kterými, jak jsem se dohodla s vedením, byli studenti a studentky UPCE, primárně studující katedru sociálních věd Univerzity Pardubice (dále jen KSV UPCE). Tito studenti a studentky mohli anketní šetření vyplnit na internetových stránkách.<sup>5</sup> Anketní šetření<sup>6</sup> nebylo povinné. Bylo krátké a obsahovalo kromě krátkého úvodního textu 11 „otázek“- 9 otázek s uzavřenými odpovědi, tabulku spokojenosti a závěrečnou možnost k vyjádření vlastních myšlenek a názorů k tématu. U vyjádření spokojenosti bylo využito klasické škály, která měla pět stupňů- spokojen, docela spokojen, spíše nespokojen, nespokojen a možnost nevím.

---

<sup>3</sup> Reichel,2009:110-118

<sup>4</sup> Snowball sample (princip sněhové koule)- kontakt se skupinou jedinců, pomocí nichž se pak dostává k dalším (Hendl, 2005:390)

<sup>5</sup> Stránky - <http://www.anasurvey.com/survey/d/H6X5X8J2I3O7X1X7M>

<sup>6</sup> Vzor anketního šetření- viz Příloha č. 2

Tato škála byla vybrána proto, aby měli studenti a studentky lepší možnost výběru. U otázek s uzavřenými odpovědi měli studenti a studentky obvykle jen jednu možnost k zaškrtnutí, pouze otázka č. 6 nabízela možnosti výběru maximálně 3 odpovědí. V poslední části měli prostor pro vyjádření názoru na to, co nebylo v anketním šetření hodnoceno, ale byla zde i nápověda pro ty, kteří by nevěděli (tato část nebyla povinná), co doplnit- nápověda (kvalita a sortiment jídla, program, úprava interiéru, reklama, ceny, chování personálu atd.)

Celé anketní šetření bylo řešeno internetovou formou, bylo vytvořeno na již zmiňovaných stránkách a odkaz na tyto stránky, společně s průvodním slovem byl dán na stránky Facebooku, kde má KSV věd přímo svou „fanouškovskou“ stránku, kde je 200<sup>7</sup> členů ze studentsva KSV, studující UPCE našli anketní šetření také na svých facebookovských stránkách a ostatním, kteří nemají Facebook bylo anketní šetření posláno na e-mail. Výzkumný vzorek čítal 136 studentů a studentek (94 z KSV, 42 z ostatních oborů).

Z analýzy anketního šetření vyplývají body 4.7 a 4.8 v praktické části- otázka 1-3 se týkala informovanosti o podniku Výměník, zbylé otázky (4-11) spadaly pod část spokojenosti.

Na začátku celé práce bylo třeba načíst literaturu, jednalo se především o internetové zdroje (kde byly velmi důležité články již existujících sociálních podniků), které byly obohaceny českou, ale i zahraniční (převládala anglická) literaturou. Období čtení literatury a vytváření výzkumných otázek bylo od října do prosince 2011. Dále následovala praktičtější část tvořena přípravou rozhovorů a prvotního anketního šetření (leden 2012), na kterou plynule navazovala praktická část (rozhovory, finální verze anketního šetření a „přeposlání“ anketního šetření-únor 2012). Březen 2012 byl využit především k analýze získaných dat, celkovému sepsání výsledné práce (sepisování jednotlivých částí bylo průběžné) a její formální úpravě.

Informátoři a informátorky (zaměstnaní v kavárně) nebyli vybráni podle konkrétního klíče, ale náhodně, to samé platí i pro studenty a studentky. Vzhledem k tomu, že pro mou práci není stěžejní věk ani pohlaví nejsou tyto položky nijak v dotazníku, ani rozhovorech zohledňovány.

---

<sup>7</sup> 200 členů ke dni 27. 2. 2012

Hlavním problémem mé práce bylo především dohodnutí schůzky s vedením kavárny Výměník, kde vážla komunikace a nebylo možné několik měsíců dohodnout naplánovanou schůzku a tím pádem dále v práci pokračovat. Dalším problémem bylo zadávání práce, které bylo na jaře 2011 a ve kterém jsem si zvolila téma kavárny Výměník. Tato kavárna se ale v průběhu podzimu 2011(říjen) začala renovovat a byla na několik měsíců uzavřena. Tímto se v mé práci nově, oproti zadání, vyskytl prostor pro příčiny renovace, samotný popis renovace a možnosti renovace. Oproti zadání jsem také spolupracovala s vedením kavárny při tvorbě anketního šetření a má práce by jim měla posloužit k budoucí úpravě kavárny- otázky č.5-10 jsou otázky, které zajímaly nejen mě, ale i vedení kavárny.

Změnou oproti zadání byla i cílová skupina, původně jsem se měla orientovat na zákazníky a zákaznice, kteří podnik po renovaci navštěvují. Vzhledem k délce rekonstrukce jsem po dohodě s vedením kavárny zvolila, že se zaměřím na potencionální zákazníky a zákaznice, což by podle „přání“ vedení mělo být studentstvo nedaleké vysoké školy (Univerzity Pardubice) a to převážně studující KSV, kteří by měli mít, podle slov vedoucího, k tomuto typu podniku nejbliže.

V mé práci měla místo etika práce. Vzhledem k tomu, že v kavárně se již nejedná o klienty služeb, ale o zaměstnance, nejsou v práci „uveřejněny“ diagnózy zaměstnanců- duševní nemoci (které v kavárně také nejsou „zohledňovány“- vysvětleno v části 4.2).

V práci nejsou žádná jména a veškerým dotazovaným byla při rozhovorech slíbena anonymita. Vzhledem k tomu, že téma není eticky nekorektní, nejsou v práci dotazovaní skryti pod jednotlivé „přezdívky“ jako třeba informátor č. 1 nebo podobně.

Výstupem celé práce bude (jak už je v názvu) případová studie<sup>8</sup>- ráda bych se v práci zaměřila na organizaci jako na celek, tzn. jak z pohledu vedení (rozhovor), zaměstnanců (rozhovor), zákazníků (dotazník), tak i můj vlastní pohled na celou organizaci.

---

<sup>8</sup> Kdy jde o detailní zkoumání jednoho nebo několika málo případů- kdy Hendl dělí případové studie na: osobní případová studie, studium sociálních skupin, studie komunity, zkoumání událostí, rolí a vztahů a samotné studium organizací a institucí- kam spadá tato práce (Hendl,2005:104-105)

### 3. Fenomén sociální ekonomiky

#### 3.1. Definice základních pojmů

Pro celou tuto práci je stěžejní vymezení základních pojmů, které se bude dále v práci rozvíjet. Mezi tyto pojmy patří- sociální ekonomika, sociální firma (podnik), sociální podnikání- definice vysvětlena v úvodu. Všechny tyto pojmy spojuje ekonomický, sociální a environmentální prospěch tzv. koncept trojího prospěchu (triple bottom line). Zisk pro organizace není prioritní, tím je sociální integrace. Případný zisk není klasicky přerozdělován, ale je použit k rozvoji organizace nebo komunity.<sup>9</sup>

#### Sociální ekonomika

Sociální ekonomika je souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba (jde především o zaměstnanost, sociální soudržnost, místní rozvoj) členům, místní komunitě nebo regionu. V tomto typu organizace se kloubí sociální (maximální zapojení členů komunity) a ekonomické prvky (zisk, který vznikne, není prioritní a je použit na další rozvoj komunity).<sup>10</sup> Jacques Defourny definuje sociální ekonomiku jako prostor, který zahrnuje podniky a organizace s jiným záměrem než je dosažení zisku.<sup>11</sup>

Mezi základní pilíře sociální ekonomie patří podnikání, zaměstnanost a podpora. Už ze samotného názvu je podnikání důležitým prvkem, ovšem důležité je u toho i sociální poslání. Zisk není klasicky přerozdělován, ale je použit na reprodukci podniku nebo komunity. V části zaměstnanosti a podpory sociální podnik vytváří pracovní pozice pro sociálně znevýhodněné (viz kapitoly týkající se sociálně znevýhodněných- kapitola 3. 4.) a snaží se o jejich integraci do společnosti, tímto zaměstnáváním snižuje jejich závislost na podpoře státu.

Rozvojové partnerství HEFAISTOS zpracovalo postuláty sociální ekonomiky, které dělí do čtyř skupin. Skupina postulatů majících vliv na podnikání se zaměřuje na příležitosti pro vytvoření pracovních pozic pro osoby sociálně vyloučené, kde zisk není prioritou, tedy ani měřítkem úspěšnosti. Tento typ podniku potřebuje pochopení podnikatelského prostředí, širokou mediální podporu a zejména

---

<sup>9</sup> EQUAL, 2008

<sup>10</sup> Dohnalová, 2010

<sup>11</sup> Defourny, 2004

aktivní účast cílové skupiny nebo skupin. U skupiny postulátů majících vliv na „komunální problematiku“ je třeba významná participace občanů na podnikání. Neefektivněji se uplatňuje v malých komunitách nebo na regionální úrovni- kdy se jedná o šetrné využití a rozvoj lidských, materiálních a finančních zdrojů a zvyšování lokální perspektivy. Skupina postulátů majících vliv na integraci se zabývá podporou zaměstnanců, která trvá po celou dobu než je jedinec schopen zaujmout místo na pracovním (nechráněném) trhu. A nakonec skupina postulátů obecných, ve kterých se řeší sociální ekonomie jako požadavek dnešní doby, protože je třeba bojovat se sociálním vyloučením a to nejen v podobě sociálních dávek, které stávající situaci nevyřeší, pouze na chvíli „zalepí“. <sup>12</sup>

### **Sociální firma/podnik**

*„Sociální firma je ekonomicky udržitelným subjektem podnikání působícím na běžném pracovním trhu, který zaměstnává určité procento znevýhodněných osob společně s lidmi bez znevýhodnění a tím je integruje do společnosti.“<sup>13</sup>*

Sociální podnik není praktický jen z toho důvodu, že zaměstnává a integruje sociálně znevýhodněné do společnosti a tím zmenšuje podporu, kterou dostávají od státu. Zaměstnanci si poté připadají „užiteční“ a vidí za sebou odvedenou práci (v pracovní činnosti vidí svůj podíl). Je u něj významný i místní komunitní rozměr života, který v procesech globalizace ztrácí svůj rozměr, nadnárodní výrobci ovládají trh a místní maloobchodníci mají velmi malou šanci se uchytit v takovéto konkurenci. Sociální stát je dlouhodobě neudržitelný a koncepce sociálního podnikání snižuje nároky na státní rozpočet a z něho vyplácené sociální dávky. Je třeba propojit sféru soukromou, veřejnou a neziskovou a o to se sociální podnikání snaží. <sup>14</sup>

Motivací sociálního podniku je kromě existence samotného podniku i rozšíření firmy, přijetí více zaměstnanců, zlepšovat své programy a mít k dispozici více peněz. Úspěšnost sociálního podniku je měřena převážně podle primárních cílů, jako je integrační program, rehabilitace zaměstnávání znevýhodněných, ale i ekologické cíle. Jako nespornou výhodou sociálního podniku je třeba uvést

---

<sup>12</sup> Šagátová, 2009

<sup>13</sup> Dohnalová, 2010

<sup>14</sup> Nová ekonomika, 2009

zaměstnávání a sociální integraci znevýhodněných osob (čímž je zvyšována celková zaměstnanost), dalšími jsou ekologické cíle a pro zaměstnance i daňové úlevy.<sup>15</sup>

### **3.2. Standardy sociální firmy<sup>16</sup>**

Vzhledem k tomu, že sociální ekonomika je relativně nový fenomén, není zatím definována legislativně, a tak pro její vymezení na pracovním trhu byly vytvořeny standardy. Posláním sociální firmy je podnikat a vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na pracovním trhu a k tomu jim poskytovat psychosociální podporu. Tato firma by měla obstát na pracovním trhu a mít vypracovaný podnikatelský plán. Minimálně 50 % příjmů musí jít z vlastní produkce, protože finanční stabilita je také jedním z prvků (zbylých 50% může být financováno z darů, dobrovolnické práce, dotací nebo grantů). Provoz firmy musí být bezpečný v souladu se zaměstnávanou skupinou, měly by být vytipovány pravděpodobné možnosti nebezpečí. Firma by se měla v dostatečné míře prezentovat na veřejnosti, v této části nesmí dojít ke stigmatizaci osob. Firma by měla osobám pomáhat a ne na ně upozorňovat a v nejhorším případě je nějak stereotypizovat. Ve firmě je důležitý respekt k lidské důstojnosti, ochraně soukromí a dbá se na pravidlo rovných příležitostí.

Zaměstnanci by měli mít řádně podepsané pracovní smlouvy, jejich plat by se neměl lišit od platu stejné profese v daném regionu a jejich procentuální zastoupení ve firmě by mělo být v rozmezí 25- 55%. Ve firmě existuje pevná organizační struktura, kdy každá pozice zná své pravomoci, je jí jasně vytyčen popis práce a požadavky, které jsou s pozicí spojené, a na danou pozici má zaměstnanec příslušnou kvalifikaci.

Pro nové zaměstnance je vypracován systém zaškolení a využívá, stejně jako již zaměstnaní, systém pracovní a psychosociální podpory. Každý zaměstnanec má své odborné vedení, které se stará o to, aby podmínky pro vykonávání práce byly uzpůsobeny zaměstnancovým potřebám a specifikům. Díky firmě jsou dovednosti a schopnosti zaměstnance rozvíjeny a je s ním pracováno dále podle jeho možností na dalším plánu profesního vzdělávání. Mimo jiné se firma snaží spolupracovat s dalšími subjekty.

---

<sup>15</sup> Nová ekonomika, 2009a

<sup>16</sup> EQUAL, 2009

### 3.3. Rizika

Rizikem sociálního podniku je jeho ne-legislativní zakotvení, které vede v široké veřejnosti v možnost plést si tento fenomén s jinými typy jako například se sociální službou nebo chráněnou dílnou (což je vysvětleno v další kapitole 3.8). Sociální podnik není klasickým typem podniku. U klasického podniku je kladen důraz na získání zisku. U sociálního podniku je zisk důležitý kvůli finanční soběstačnosti firmy (dotování je pouze v krajních případech- méně 50% peněz nutných na fungování podniku může jít z dotací). Oproti tomu jsou sociální služby dotovány a zisk v jejich případě není.

Jako další riziko je třeba si uvědomit, že na fungování sociálního podniku je třeba mnohem více peněz než na podnik klasický, proto je třeba také žádat o dotace, ovšem ty se velmi těžko získávají. Zaměstnanci těchto podniků nemají velké sociální ohodnocení. Nároky na provozovatele tohoto podniku jsou mnohem větší než na klasickou firmu, protože provozovatel musí vlastnit nejen příslušné živnostenské oprávnění jako tomu je u každé jiné firmy, ale zároveň musí být připraven (i vyškolen) pro speciální zacházení se skupinou, kterou chce zaměstnávat (musí znát jejich specifika a požadavky a podnik jim uzpůsobit). Tento způsob zaměstnávání je zatím v našem sociokulturním prostředí velmi nový a je třeba i podpora od Evropské unie a to jak typickými ukázkami těchto podniků (které působí jako vzory), ale hlavně dotacemi.<sup>17</sup>

### 3.4. Osoby sociálně znevýhodněné <sup>18</sup>

Sociální znevýhodnění není stále přesně definováno, lze mezi něj zařadit skupiny vyjmenované níže. Jejich společným znakem je, že nemohou využívat všech občanských práv (jsou často diskriminováni nebo ohroženi předsudky společnosti).<sup>19</sup> Je několik typů znevýhodnění jako např. zdravotně znevýhodnění. *„Za zdravotně znevýhodněnou osobu se považuje fyzická osoba, která má zachovanou schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnost být nebo zůstat pracovním začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít*

---

<sup>17</sup> FOCUS, 2009

<sup>18</sup> FOCUS, 2006

<sup>19</sup> ASOCIACE PRO MEZINÁRODNÍ OTÁZKY, 2010:2

*dosavadní kvalifikaci či kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého stavu.* <sup>20</sup>

Pojem sociální znevýhodnění předchází pojmu sociálního vyloučení, kdy jsou osoby vytěsněny na okraj společnosti. Vyloučení může být prostorové (může vést až ke ghettonizaci), ekonomické (spojené s chudobou), kulturní (nejčastěji představované s omezeným přístupem ke vzdělání) a sociální v úzkém smyslu slova (společenské styky omezeny na lidi, kteří jsou také sociálně vyloučeny).<sup>21</sup>

Podle národního plánu sociálního začleňování (2004-2006) se do znevýhodněných skupin započítávají ženy s malými dětmi, osoby s nízkou kvalifikací, příslušníci romské menšiny, osoby se zdravotním postižením, osoby nad 50 let a osoby do 25 let a dlouhodobě legálně usídlení cizinci. Dalšími skupinami jsou osoby navracející se z výkonu trestu a osoby závislé na návykových látkách. Nejvíce ohrožené jsou skupiny, u kterých se vyskytuje kombinace více z těchto faktorů. <sup>22</sup>

Lidé se zdravotním postižením tvoří cca 10% obyvatel České republiky. Podle Michalíka spadají do osob se zdravotním postižením osoby tělesným, mentálním (i postižení duševní a poruchy autistického spektra), zrakovým, sluchovým, řečovým, kombinovaným postižením nebo nemocí civilizačními chorobami. <sup>23</sup>

Příčin těžkého zaměstnávání osob se zdravotním postižením je několik. Tyto osoby často mají nízkou kvalifikaci nebo i zkreslené představy o svých schopnostech, různá zdravotní omezení, mnohdy jim chybí základní pracovní návyky nebo se jim v důsledku nemoci omezily potřebné schopnosti nebo dovednosti. Narážejí i na problém se zaměstnavatelem, který v jejich nemoci (nepředvídatelnosti stavu) vidí důvod častých absencí. Dalším problémem je i stigmatizace společnosti a v neposlední řadě i ztráta sociálních dovedností (kdy mohou mít problémy třeba jen s tím pracovat v kolektivu). Zaměstnávání osob s duševní nemocí je řešeno právními předpisy.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Michalík, 2011:66

<sup>21</sup> ASOCIACE PRO MEZINÁRODNÍ OTÁZKY, 2010:2

<sup>22</sup> FOCUS,2006

<sup>23</sup> Michalík,2011:31-34

<sup>24</sup> FOCUS, 2006

### 3.5. Historie sociálního podnikání ve světě

Sociální podnikání jako novodobý fenomén, založený na solidaritě a vzájemné pomoci, není pouze moderním výdobytkem. Už v minulosti se objevily „organizace“ založené na solidaritě a vzájemné pomoci.<sup>25</sup> Jako předchůdce sociálního podnikání by mohla být označena křesťanská filantropie<sup>26</sup> a zakládání nadací (jako jedna z nejstarších forem dobročinnosti např. starání se o chudé) nebo cechovní společenství (která zajišťovala kromě obrany společných zájmů i starost o sirotky a vdovy po členech cechu).<sup>27</sup> Kromě jiných aktivit se věnovaly spolky i vzdělávání nebo organizování sportovních a kulturních akcí. Na počátku 20. stol. se podpůrné dělnické spolky staly i nositeli státního nemocenského pojištění.<sup>28</sup>

Typickým příkladem sociálního podnikání bylo družstvo- *„jednalo se o organizované jednotky, do níž se sdružovali živnostníci za účelem vzájemné pomoci a posílení hospodářského postavení.“*<sup>29</sup> Jedním z nejstarších družstev bylo Rochdale Society of Equitable Pioneer, založené v roce 1844, jehož principy byly mimo jiné rovnost členů, nízké podíly, náboženská a politická tolerance.<sup>30</sup>

Na venkově vznikla tzv. úvěrní družstva (za drobné úspory poskytovaly úvěr za příznivých podmínek), která byla založena na sousedských vazbách, důvěře a morálních principech. Německým představitelem se stal Wilhelm Raiffeisen. V Dánsku se objevila neúvěrní zemědělská družstva, která se zajímala např. o nákup potřeb pro zemědělce, skladování. Ve 20. stol. se družstevní hnutí rozšířilo do dalších odvětví.<sup>31</sup>

Přelomovým rokem pro sociální ekonomii byl rok 1993, kdy byla založena v USA Sociálně podnikatelská iniciativa. V Evropě se sociální ekonomika napojila na družstevní hnutí hlavně v Itálii, kde byl roku 1991 přijat zákon podporující statut sociálních družstev.<sup>32</sup> Sociální ekonomie se projevila i jako tzv. spravedlivý obchod (fair trade<sup>33</sup>), kdy se podporují výrobci ze třetího světa.<sup>34</sup>

---

<sup>25</sup> Janák, Ševčíková, 2010

<sup>26</sup> Filantropie- lidumilnost, dobročinnost, pomoc sociálně slabým (ABC.cz, 2006)

<sup>27</sup> Tomeš, 2009: 49

<sup>28</sup> Tomeš, 2010: 80

<sup>29</sup> Němcová, 2001: 9

<sup>30</sup> Flanagan, 1964

<sup>31</sup> FOCUS, 2009

<sup>32</sup> Defourny, 2004

<sup>33</sup> Spravedlivý obchod je způsob obchodu (vytvoření partnerství mezi producentem a spotřebitelem), jehož cílem je přímá a účinná podpora znevýhodněných pěstitelů a řemeslníků z rozvojových zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky. Výrobciům fair trade nabízí spravedlivé obchodní podmínky,

### 3.6. Sociální podnikání historie v ČR

Rozvojem tržního hospodářství a industrializace se podmínky nižších vrstev obyvatelstva zhoršovaly, a tak bylo nutné je dorovnávat vzájemnou pomocí a solidaritou. Začaly tak vznikat organizace pomoci. Ty byly definovány jako „*dobrovolné autonomní sdružení osob, vytvořené za účelem uspokojování jejich společných hospodářských, sociálních a kulturních potřeb a cílů pomoci podniku ve společném vlastnictví*“.<sup>35</sup>

Jedním z prvních družstev na našem území byl pravděpodobně Pražský potravní a spořitelní spolek (1847), který si vzal vzor z německých tzv. spořitelních a konzumních spolků, které byly vedle svépomocných principů založeny také na charitativních základech.<sup>36</sup> Spolek přijímal od svých členů finanční částky, za které obstarával zejména potraviny a v zimě otop.<sup>37</sup>

Za průkopníka „teoretika“ je označován František Cyril Kampelík, který vydal knihu „*Spořitelny po farských kollauturách orbě, řemeslu ze svízelnů pomohou*“ (1861), kde navrhuje úvěrová družstva, která byla zásadní pro další vývoj sociálního podnikání (vycházel z Raiffeisenových principů), ovšem on sám žádné nezaložil. První úvěrové družstvo založil František Šimáček a spol. ve Vlašimi. Tento pokus byl velmi úspěšný, což dokládá i skutečnost, že v roce 1873 existovalo v Čechách, na Moravě a Slezsku již 784 těchto družstev.<sup>38</sup> Velký rozvoj družstevnictví začal po přijetí zákona č.253/1873 ř. z., o společenstvech pro napomáhání živnosti a hospodářství.<sup>39</sup>

Kampeličky (po zakladateli F. C. Kampelíkovi) fungovaly na principu neomezeného ručení a zaměřovaly se na vesnici či farnost (tzn. místní obyvatele), byly založené na dobrých sousedských vztazích, posilovaly solidaritu a vzájemnou pomoc obce.<sup>40</sup> Družstevnictví se v českém kraji ujalo a začaly se vytvářet další typy družstevní pekárny, družstevní škrobárny a lnářská družstva.<sup>41</sup> Ta se poté začala

---

možnost vymanit se z bída, žít důstojný život a plánovat budoucnost. Spotřebitelům dává jedinečnou možnost prostřednictvím každodenního nakupování snadno a účinně se zapojit do snižování chudoby lidí na celém světě. (NA ZEMI, 2010)

<sup>34</sup> Meszáros a kol, 2008: 255

<sup>35</sup> Němcová, 2001:12 – 13

<sup>36</sup> Bažantová, 2002: 37

<sup>37</sup> Němcová, 2001: 31

<sup>38</sup> Feierabend, 2007:24-25

<sup>39</sup> Feierabend, 2007:26

<sup>40</sup> Feierabend, 2007:28

<sup>41</sup> Feierabend, 2007:31

sdužovat do svazů a ústředí jako např. Ústřední jednota hospodářských družstev v 1896.<sup>42</sup> Také se tvořila vrstva podnikatelů, ze kterých se stali mecenáši a filantropové jako např. Josef Hlávka.<sup>43</sup> Po roce 1918 se začalo jednat o založení zastřešující organizace a v roce 1921 vznikl Centrokooperativ, který fungoval jako revizní orgán, sám o sobě žádné operace nevykonával.<sup>44</sup> Rozvoj družstevní a nadační činnosti přerušila druhá světová válka a likvidace demokratického politického systému, do vedení centrál byli dosaženi němečtí komisaři a vše bylo podřízeno okupační moci. Po skončení druhé světové války byla založena centrála družstevního hnutí Ústřední rada družstev, která se měla postarat o pozitivní rozvoj, ovšem únorovým převratem 1948 docházelo k likvidaci- zanikla družstva spořitelní, úvěrová, kulturní i živnostenská. Podobný osud postihl i nadace.<sup>45,46</sup> V průběhu 50. let 20.stol byla družstva postupně zbavena podnikatelských aktivit a byla zneužívána pro potřeby státu. Fungující zemědělská družstva byla nahrazena novým typem nedobrovolných Jednotných zemědělských družstev, která sloužila k socializaci zemědělství, jejich rozvojem byl politický tlak. U spotřebního družstevnictví vznikly tzv. Jednoty, které byly ve státní moci.<sup>47</sup> I bytové družstevnictví bylo často zneužíváno pro státní a stranické zájmy. Teprve politické změny po roce 1989 navrátily družstevnictví jejich původní charakter a obnovily rozvoj nadační činnosti opět v demokratických podmínkách.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Němcová a kol., 2001: 31

<sup>43</sup> Český architekt Josef Hlávka založil jednu z nejstarších dodnes působících českých nadací s názvem Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových, která byla jediným dědicem veškerého majetku Josefa Hlávky a kladla si za cíl podporovat Českou akademii císaře Františka Josefa pro vědy, slovesnost a umění v Praze, Studentské koleje českých vysokých škol pražských a Národohospodářský ústav (Pechar, 2008)

<sup>44</sup> Feierabend, 2007:37-38

<sup>45</sup> Skovajsa, 2010:55-56

<sup>46</sup> Jednou z malých výjimek se stala tzv. Hlávková nadace, které byla umožněna formální existence s určitým vlastivědným posláním a pouhým torzem původního majetku. Instituce, kterým Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových poskytovalo svou podporu, byly postiženy podobným osudem. V roce 1954 byl zrušen Národohospodářský ústav a Hlávková kolej patřící Studentskému spolku pražských vysokoškoláků byla znárodněna. (Pechar, 2008)

<sup>47</sup> Němcová a kol., 2001:33

<sup>48</sup> Janák, Ševčíková, 2008

### **3.7. Příklady fungujících sociálních firem**

#### **3.7.1. Jiná kavárna <sup>49</sup>**

Tréninková kavárna, kde jsou zaměstnání lidé (6 lidí na rok), kteří prožili psychickou krizi, se nachází v prostorách bývalých berounských vojenských kasáren, které nabídlo samo město. Občanské sdružení v čele s Tomášem Skleničkou uspořádalo veřejnou sbírku (od roku 2005), při které občané pomohli kavárnu na zdokonalování pracovních i sociálních dovedností vytvořit. Finanční podporu získala kavárna i z charitativního koncertu v Králově Dvoře, strukturálního fondu EU, od státu i města Beroun. V kavárně se mimo jiné pořádají i různé kulturní akce.

#### **3.7.2. Cafédirect- poctivý obchod s kávou <sup>50</sup>**

Trh s kávou ovládá hrstka nadnárodních korporací a 99% světové populace kávy není spravedlivě vykupovanou. Společnost Cafédirect založila britská charita Oxfam a Fair Trade organizace a začínala s třemi pěstitelskými komunitami v Latinské Americe. V současnosti je jednou z největších Fair Trade společností na světě prodávající horké nápoje (z kávy, čaje i kakaa). Cafédirect zavedl „zlaté standardy spravedlivé obchodní politiky“ - vždy zaplatí pěstitelům pevně danou cenu a navíc 10% jako sociální prémii (ta jde rovnou na požadavky každé komunity). Stále ovšem spravedlivý obchod pod značkou Fair Trade tvoří minimum v porovnání s globálním obchodem s kávou, ale dopad na lepší život v rozvojových zemích je nepostradatelný.

#### **3.7.3. Kavárna U tiskaře Brixu <sup>51</sup>**

Nekuřácká tréninková kavárna Integračního centra sociálních aktivit v Pardubicích KOSATEC se nachází ve Sladkovského ulici v Pardubicích. Otevřeno má každý všední den, v létě je otevřena i zahrádka. Občerstvení ze studené kuchyně, zákusek nebo něco k pití připravují i roznášejí zdravotně hendikepovaní.

---

<sup>49</sup>Více na <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/pipadove-studie/75-kavarna-zamstna-obany-s-psychickymi-problemy.html>

<sup>50</sup>Více na: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/pipadove-studie/71-cafedirect-poctivy-obchod-s-kavou.html>

<sup>51</sup>Více na: <http://www.caakosatec.cz/> i <http://www.hospodskyzpravodaj.cz/kavarna-u-tiskare-brixu>

### 3.8. Porovnání chráněné dílny a sociálního podniku <sup>52</sup>

Vzhledem k tomu, že pojem sociální podnikání je relativně nový a není legislativně vymezen, často se zaměňuje s více známou chráněnou dílnou. Proto budou následující řádky věnovány rozdílu mezi těmito dvěma pojmy.

Oba dva podniky nabízí pracovní uplatnění osobám se zdravotním postižením (u sociálního podniku je navíc cílová skupina rozšířena i o osoby sociálně znevýhodněné- vysvětleno výše). Oba podniky se snaží o sociální a pracovní rehabilitaci a integraci do společnosti. U sociálního podniku je účelem i samotné podnikání a snaha o konkurenceschopnost podniku na trhu práce. Sociální podniky se snaží o plnou soběstačnost organizace (min. 50% jde z prodeje výrobků a služeb), oproti chráněné dílně, která je obvykle ztrátová (využívá zejména příspěvků od úřadů práce; příspěvky od úřadu práce využívá i sociální firma, ale v mnohem menší míře- dotace činí maximálně 50%).

Chráněná dílna se prezentuje jako služba zaměstnávání (kde pracuje nejméně 60% zaměstnanců se zdravotním postižením), ne jako firma. Sociální firma (25-55% znevýhodněných) se prezentuje jako firma, která dále neznevýhodňuje a nestigmatizuje svoje klienty. Mzdy v chráněné dílně jsou minimální, u sociálního podniku jsou mzdy stejné jako na podobném pracovním místě v jiných podnicích a není rozdíl mezi mzdou znevýhodněného a neznevýhodněného. Je třeba upozornit, že sociálně znevýhodnění pracují na nižší pracovní úvazek.

Zřizovat chráněnou dílnu nebo sociální firmu může jak právnická, tak fyzická osoba, u chráněné dílny je ovšem třeba dohoda s úřadem práce. Chráněná dílna je vymezena zákonem č.435/2004 Sb., kdy charakteristiku (popis pracovní činnosti, pracovních podmínek a pracoviště) chráněné dílny stanoví MPSV. Sociální firma v České republice není legislativně vymezena. Z hlediska provozu je chráněná dílna plně podřízena specifickým požadavkům jednotlivých klientů, u sociální firmy se organizace snaží pouze upravit fungování znevýhodněným zaměstnancům.

V chráněné dílně je třeba zajistit pracovního terapeuta, který zajišťuje pracovní rehabilitaci, vypracovává individuální rehabilitační plány, sleduje vývoj klienta a zadává práci. V sociální firmě je třeba manažera firmy, koučů (odborníci v daném odvětví) a asistentů (zdravotní nebo sociální pracovníci). U obou typů dochází k individuálnímu přístupu ke klientovi. Sociální podnik na rozdíl od

---

<sup>52</sup> FOCUS, 2006

chráněné dílny nabízí možnosti dalšího profesního rozvoje. Chráněná dílna spolupracuje nejčastěji s úřady práce a organizacemi se sociální rehabilitací, kdežto sociální podnik si „půjčuje“ externí asistenty a snaží se zapojit do místní komunity prostřednictvím médií, veřejnosti, ale i podnikatelským sektorem.

Podle novely zákona o zaměstnanosti bude status chráněné pracovní dílny zahrnut pod „pojem“ chráněného pracovního místa z důvodu zjednodušení právní úpravy. Příspěvek bude poskytován pouze ve výši 75% nákladů vynaložených na mzdy, maximálně však 6000Kč. Upraven bude také příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa, který bude poskytován až po 12 měsících provozování chráněných pracovních míst (jeho maximum bude 48000Kč ročně na jednoho zaměstnance).<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> MPSV, 2011

## **4. Výměník**

### **4.1. Poslání**

Informace byly čerpány z rozhovorů s vedením organizace Výměník-otázky č. 1,15-16, 20,25,56- viz příloha 5.1).

Výměník spadá pod organizaci Péče o duševní zdraví (založena v roce 1995), která má několik poboček (Hradec Králové, Jičín, Rychnov, Ústí nad Orlicí, Chrudim) a pobočku v Pardubicích. Cílovou skupinou jsou primárně lidé s duševním onemocněním, kterým se snaží zlepšit kvalitu jejich života. Další skupinou jsou lidé s pohybovým omezením. Organizace poskytuje služby následné péče a služby sociální rehabilitace.<sup>54</sup>

Činnost samotného střediska Výměník lze rozdělit na sociální služby a hospodářskou činnost. Klient sociálních služeb může využívat sociálně terapeutické dílny (kdy se učí základním pracovním návykům- jako je chodit do práce včas-viz kapitola 4. 2) nebo následnou sociální rehabilitaci, kdy si své pracovní návyky zkusí přímo na svém „možném budoucím“ pracovišti, ale stále je klientem sociálních služeb a za „výpomoc“ nedostává odměnu. V hospodářské činnosti je již zaměstnán a pobírá plat. Pracovní místa jsou nabízena ve dvou variantách – chráněné kavárny nebo dílny služeb (která se zajímá o opravy oděvů a drobný prodej). U hospodářské činnosti jde o vytváření ekonomické hodnoty. U sociálních služeb je velký důraz kladen na podporu klienta a pouze malá část je věnována kontrole. V hospodářské činnosti je kladen důraz na kontrolu, kdy podpora je také možná, ale není hlavní (psychosociální podpora je zajištěna).

Podle vedoucího kavárny si myšlenku na založení Výměníku si přivezla paní Pitrová z výletu do Holandska. Tento podnik byl založen na myšlence komunitní psychiatrie. Jednalo se o syndrom „otáčejících dveří“, kdy se člověk kvůli své nemoci léčí v nemocničním prostředí, kde se dostane do stádia, kdy je nemoc eliminována a je „poslán“ zpět domů. Doma je ovšem sám, izolován od okolního světa a nemoc má tedy možnost se znovu navrátit a koloběh se opakuje. A proto byly vymyšleny organizace, které se zajímají o sociální začlenění jedince, který svou

---

<sup>54</sup> Více informací o organizaci Péče o duševní zdraví na: <http://www.pdz.cz/o-nas.html>

nemoc zvládá, a tyto organizace se snaží o aktivní zapojení jednotlivce do společnosti a pracovního procesu.

Podle zástupkyně vedoucího byla samotná kavárna založena kolem roku 2000 podle tréninkové kavárny Na půl cesty v Praze (na popud psychiatrické sestry). Prostory pronajala organizaci elektrárna Opatovice.<sup>55</sup> Původní prostor zahrnoval pouze místo dnešní kavárny, v její zadní části (kde je nyní kuchyň) byla místnost určená pro klasickou rehabilitaci. O masáže nebyl ale velký zájem, a tak byly zrušeny a místo nich se v zadní části vybuďovala kuchyň. Z počátku se vařila jen jednoduchá jídla, která se časem zdokonalovala. V roce 2004 (duben) byl rekonstruován salonek kavárny. V roce 2005 (prosinec) byl vybudován obchůdek s opravenými oděvy.<sup>56</sup>

Jak se vedení shoduje, elektrárna Opatovice postupně pronajímala více a více prostor, kdy v posledních letech jí patří pouze malá zadní část, jinak zbytek objektu si pronajímá organizace. Název organizace vznikl podle původního využití prostoru elektrárnou.

Kavárna Výměník nemá specifickou klientelu a je otevřena všem věkovým i zájmovým skupinám. Ovšem netají se tím (především vedoucí Výměníku), že v blízkosti studentského kampusu by ráda (jako tomu bylo v minulosti) přilákala mladé studentstvo. Jinak je kavárna vyhledávána zvláště v období svátků pro svůj klidný salonek na pořádání vánočních firemních nebo i jiných akcí.

Otevřeno měla kavárna každý všední den od půl 10 do 20hod. na své stále adrese Mladých 325 v Pardubicích, kde nalezneme bezbariérovou kavárnu se salonkem pro cca 20 osob a v letních měsících můžeme posedět na zahrádce.

## **4.2. Zaměstnanci**

Informace čerpány z rozhovorů s vedením organizace Výměník-otázky č.2-14 viz příloha 5.1.

---

<sup>55</sup> Více v části věnované financování

<sup>56</sup> Kavárna byla založena sdružením Péče o duševní zdraví, otevíralo se v únoru 2000. Duchovní matkou byla Jitka Petrová, tehdejší pracovnice a pozdější předsedkyně představenstva sdružení. Inspirací pro nás bylo Café na půl cesty pražského sdružení Greendoors a Výměník byl patrně první mimopražskou chráněnou kavárnou. Název pochází z prvotního účelu budovy- je výměníkem tepla proudícím do Pardubic z elektrárny Opatovice (technologie se změnila a už nebyla třeba tak velká budova), z počátku zabírala kavárna ¼ budovy. Od 1.1. 2005 provoz chráněných dílen získal statut samostatné organizační jednotky s právní subjektivitou zřízené uvedeným o.s. (doplňující a shrnující informace od ředitele sdružení Péče o duševní zdraví)

Chráněná kavárna Výměník slouží k pracovní rehabilitaci a zvýšení samostatnosti zaměstnanců, kteří jsou zdravotně postižení (kavárna se specializuje primárně na duševní nemoci). Výstupem kavárny by měli být pracovníci, kteří se dokážou uplatnit i na nechráněném pracovním trhu. Středisko Výměník by jim mělo dát takové uplatnění, aby se se svou diagnózou mohli integrovat na pracovním trhu, kdy je třeba si uvědomit, že duševní nemoc by neměla být důvodem ke společenskému odmítání a izolaci.<sup>57</sup> Vzhledem k povaze podniku (kavárna Výměník) se pracovní návyky orientují na dvě profese – kuchař/ka a číšník/nice.

Jak bylo v části týkající se poslání (kapitola 4.1) naznačeno, organizace Výměník se skládá ze tří sektorů (který má každý svého vedoucího, který se stará o své podřízené)- sociálně terapeutické dílny, sociální rehabilitace a hospodářské činnosti (sem spadá kavárna a dílna služeb). Tyto provozy pracují týmově a tvoří adaptační kolo pro pracovníka- kdy pracovník začne sociálně terapeutickou dílnou, poté následuje sociální rehabilitace, která je mnohdy ukončena pracovní smlouvou v kavárně nebo dílně služeb. Absolvování tohoto kola není podmíněčně nutné, ale, jak je popsáno níže, přispívá ke kvalitnější adaptaci na chráněný pracovní trh. Některé osoby nemusí chtít být zaměstnány, takže mohou absolvovat jen nabízené sociální služby.

V sociálně terapeutické dílně jsou klienti, kteří se bojí pracovat na veřejnosti, jsou zdravotně méně stabilní a v průměru mají nižší úroveň dovedností. Tito klienti jsou motivováni smysluplným využitím volného času, snaží se být mezi lidmi a chtějí se naučit něco nového. Hodnocení bývá obvykle prováděno 1krát za 6-8 týdnů. Když odezní strach z práce na veřejnosti a jejich zdravotní stav se zlepší, mohou využívat služeb sociální rehabilitace, kde je jejich motivací získat pracovní místo. Minimálně musí sociální rehabilitaci navštěvovat 10hodin týdně, jejich trénink má stabilní skladbu a bývají hodnoceni 1krát za týden.

Osoba, která navštěvuje sociální služby je klient, tomuto klientovi se dostává od jednotlivých sociálních pracovníků velké podpory a jen z malé části je kontrolován a veden k samostatnosti. O osobě, která je zaměstnána v organizaci, se již nemluví jako o klientovi, ale o zaměstnanci, a tak se mění i přístup k němu. Zde je dán velký prostor kontrole a podpora je velmi malá (pouze v nutných případech). Tento zaměstnanec je standardně zaměstnán a již není možné, aby se mu vedoucí

---

<sup>57</sup> Péče o duševní zdraví – stránky <http://www.pdz.cz/pobočka-pardubice-vymenik.html>

stále a ve stejné míře jako v sociálních službách věnoval. Je na něj nahlíženo jako na jiného zaměstnance v totožné firmě, samozřejmě s občasnou pomocí od vedoucího a jistými úpravami pracovních podmínek. Zaměstnanec nad sebou potřebuje dohled, ale není možné, aby „byl voděn za ruku“ ve všech situacích. Výstupem celého kola adaptace je zaměstnanec, který je samostatný a umí vykonávat práci ve svém oboru, umí příjemně vystupovat k zákazníkům, dokáže samostatně připravit jídlo, uklidit pracovní prostory a udržovat je v čistotě a další pracovní právní úkony spojené s jeho zaměstnáním.

Statistika nemocí, které se u zaměstnanců kavárny objevují, není na pracovišti evidována a nebere se na ně u pracovníků ohled. V pracovním procesu se samozřejmě počítá s určitým omezením, ale že by se přímo řešila nemoc, to se říci nedá- ta hraje roli v sociálních službách. Z četnosti nemocí v sociálních službách, které poskytuje středisko Výměník nelze vyvodit nejčastější nemoc, protože nemoci jsou různé, jako jedny z častějších by mohly být různé formy schizofrenie.

Zaměstnanci se také mohli na jedné z porad, které pořádají jednou do týdne, vyjádřit k plánované rekonstrukci kavárny, protože oni sami vědí nejvíce, jaké části jim vyhovují a jaké ne. Díky nim se tak rozhodlo o zvětšení kuchyně, zkrácení baru a renovaci dřevěného stropu. Celá rekonstrukce je v podstatě v jejich rukou, kromě náročnějších prací, na které byli najati brigádníci, se zaměstnanci snažili zvelebit si „svou“ kavárnu sami. I proto trvá celá rekonstrukce už 3 měsíce.

V současné době zaměstnává organizace Výměník celkem 20 osob včetně vedoucích jednotlivých oddělení (4 sociální pracovníci<sup>58</sup>, 3 osoby s pohybovým postižením, 13 lidí s duševní nemocí). Pracovní tým kavárny od ledna 2012 čítá 5 lidí, což je podle slov vedoucího podstav, ideálně by v kavárně mělo pracovat 7-8 lidí. Podle prozatímního návrhu budou každý den „na place“ 2 číšníci a v kuchyni budou 1-2 zaměstnanci, dle náročnosti jídla (ovšem tyto počty se mohou ještě změnit).

Pracovní doba a podmínky musí být uzpůsobeny možnostem a požadavkům zaměstnaných. V tomto případě se jedná hlavně o délku pracovní doby, která se pohybuje mezi 3-6 hodinami denně. Pracovní doba je flexibilní a v akutních případech, pokud kolega nedojde do práce, je možné, že i v době naplánovaného volna bude zaměstnanec požádán o pracovní výpomoc. Vedoucí kavárny má na

---

<sup>58</sup> Zástupkyně vedoucího má také zdravotní-pohybové- omezení

všechny své zaměstnance telefony a ty v případě, že mu zaměstnanec zavolá, že se kvůli nemoci necítí dobře, může využít k vyřešení situace. V případě, že vedoucí nesežene žádného zaměstnance, může omezit provoz kavárny (např. že se přestane vařit) nebo může zastoupit zaměstnance sám. Uzpůsobení pracovní doby se projevuje i v otevírací době, kavárna má otevřeno pouze v pracovní dny, o víkendu nepravidelně a spíše na individuální nebo mimořádné akce (turnaj v české dámě). Dalším uzpůsobením je sortiment nabízených jídel- pokrmy z jídelníčku jsou převážně „hotovky“, na které mají kuchaři dostatek času a mohou si je v klidu připravit bez zbytečného stresu, což by bylo v případě, že by se jídelníček skládal z převážně minutkových jídel.

Se zaměstnanci jsou uzavírány klasické pracovní smlouvy, které ovšem nejsou na celý pracovní úvazek, jedná se o částečné pracovní úvazky, které jsou limitovány možnostmi zaměstnanců (nejvyšší pracovní úvazek je 1,0, který má paní s pohybovým omezením, nejmenší je 0,1, jinak se úvazky pohybují okolo 0,33).

Překážkou pro zaměstnání klienta by mohl být jeho špatný zdravotní stav nebo nezládnutí pracovního zapojení do podniku. Je na vedoucích jednotlivých sektorů, aby zvážili, zda klient zvládne pracovní zátěž a zda je již připraven do chráněného pracovního procesu. V tomto případě je velká výhoda pro zaměstnance, který projde celým kolem adaptačního kola (sociálně terapeutická dílna, sociální rehabilitace) a pracovník už zná jeho možnosti i limity a může tak zhodnotit, zda je připraven do pracovního procesu. Samozřejmě i zaměstnanec, který toho adaptační kolo neprošel, může být zaměstnán, ale je zde reálná možnost, že zvláště pokud nikde předtím neprošel jinou adaptací, příchod na chráněnou pracovní pozici nezládně a je poté třeba s ním dále pracovat a dát mu jistou podporu, aby nedošlo k opětovné izolaci a zhoršení zdravotního stavu.

Pracovní poměr nebyl nikdy rozvázán z důvodu, který by navrhoval zaměstnavatel, pokud se vyskytne vážný problém, řeší se dlouhodobou pracovní neschopností. Pokud byl někdo nucen opustit pracovní proces, bylo to z důvodu, že nesplňoval pracovní podmínky, že „nestíhal“, neplnil své povinnosti, ale odešel z provozu sám, protože si uvědomil, že má jisté rezervy. V tomto případě se mohl vrátit do sféry sociálních služeb a tam dále a lépe pilovat své schopnosti a dovednosti pod odborným dohledem. Zajímavým úkazem je v organizaci absence sankcí. Vzhledem k onemocnění zaměstnanců, mají jisté „úlevy“, a pokud nepřijdou do

práce z důvodu své nemoci, neřeší se to (stačí omluva telefonem). Pokud už se se zaměstnancem řeší nějaké problémy, tak je to většinou formou ústní domluvy. Další možností by bylo (zatím není, ale vedení uvažuje) snížení systému odměn (k platu, který je velmi malý) se budou dodávat odměny a s těmi by bylo možné nakládat v případě opakovaného porušení, když by na ústní domluvy nebyl dán zřetel). V průměru každý rok odejdou 2-3 zaměstnanci z důvodu zdravotního stavu nebo jim přestane vyhovovat práce a chtějí změnu. Jinak běžně zaměstnanci zůstávají 3 roky, ovšem u každého je to individuální- někteří mohou změnit pracoviště po roce, jiní v kavárně pracují i 6 let.

Klienti rozvíjí své schopnosti na základě pracovních míst, pokud mají zájem o jiné rekvalifikace, může jim k tomu organizace pomoci, ale samotné rekvalifikační kurzy organizace nezajišťuje (rekvalifikační kurzy jsou v kompetenci úřadu práce, se kterým organizace spolupracuje). Zaměstnancům může být nabídnuta stáž v jedné z podobných firem – jako jsou například formy Kosatec nebo CEDR v Pardubicích.<sup>59</sup> Zde mohou zaměstnanci vyzkoušet jinou práci a v té setrvat nebo se později vrátit na místo kavárny.

Organizace zatím nemá žádné zkušenosti s odchodem zaměstnanců na nechráněný pracovní trh. Zaměstnanci spíše zůstávají na svém místě nebo jsou zaměstnání u jiné organizace stejného typu (většinou v Pardubicích- viz stáže).

Nové klienty do kavárny si organizace vybírá především ze svých vlastních sociálních služeb (sociálně terapeutických dílen a sociální rehabilitace), ale pokud by zaměstnanec splňoval kritéria pro danou pozici (pracovní návyky a zkušenosti) nebrání se ani nikomu zvenčí, ovšem sami přiznávají, že přednost by měl zaměstnanec, který prošel jejich kolem zaškolení. Klienty do sociálního programu vybírají sociální pracovníci z centra Péče pro duševní zdraví, protože vědí a mají zkušenosti, který klient se může dále a jak rozvíjet. Vědí také, který klient je izolován v domácím prostředí, mohou se za ním jít podívat a pohovořit o jeho možnostech a perspektivách. Je možnost si sociální službu nebo hospodářskou činnost pouze vyzkoušet a zjistit si své limity. Dále také organizace při výběru nových klientů spolupracuje s úřadem práce, který má statistiky a vytipované možné klienty nebo zaměstnance.

---

<sup>59</sup> Více informací o organizacích na jejich internetových stránkách <http://www.cedrops.cz/> a [www.caakosatec.cz/](http://www.caakosatec.cz/)

### 4.3. Financování

Informace čerpány z rozhovorů s vedením organizace Výměník- otázky 16-19, 21,53-54 viz příloha 5.1.

Finanční situace této organizace byla jednou z hnacích sil organizace k renovaci. Organizace Výměník (jako celek- kavárna i dílna služeb) není finančně soběstačná. Organizace je značně závislá na dotacích. Dotace dostává na projekty, kterými se zabývá projektový manažer z Péče o duševní zdraví. Platy zaměstnanců jsou dotovány z úřadu práce, tržbou se snaží pokrývat provoz Výměníku. Ovšem od 6/2012 se mění zákon o zaměstnanosti a zanikne statut „chráněné dílny“ a tím se i finanční stránka Výměníku změní (viz. kapitola 3.8). Dotován bude určitý počet chráněných míst a to pouze určitým procentem, a tak vzrostou náklady na výplaty zaměstnanců.

Výměník se zatím nemůže ucházet o „nálepku“ sociální podnik, protože jeho vlastní příjmy jsou méně než je 50% hodnoty nutné na provoz, ale vzhledem k renovaci by organizace chtěla tento status získat a chtěla by se ve finanční soběstačnosti posunout na lepší místo.

Kromě dotací byl také velkým finančním pozitivem bezplatný pronájem prostor, které organizaci pronajímala elektrárna Opatovice. Ta budovu bezplatně pronajímala od začátku existence (sídlí stále na stejném místě). Nejprve pronajímala dnešní kavárnu, později se prostor využívaný elektrárnou zmenšoval až do dnešní podoby, kdy z celé budovy patří elektrárně pouze malá část v zadní části budovy. Budova byla sice pronajímána bezplatně, ale na úkor oprav, které byly nutné pro fungování Výměníku a které si organizace platila sama. To ovšem minulým rokem skončilo a elektrárna chce klasický pronájem, který není nejmenší. Organizace se snaží s elektrárnou dohodnout na nějaké protislužbě a zmenšení nájmu. Protislužbou by mohly být dárkové předměty nebo přání do nového roku, které by mohli klienti vyrobit pro elektrárnu

Finančně se na chodu Výměníku podílí Evropský sociální fond, Evropská unie, Úřad práce, ale i město Pardubice.

#### **4.4. Vedení organizace**

Informace čerpány z rozhovorů s vedením organizace Výměník- otázky 22-23, 42-46 viz příloha 5.1.

Vzhledem k tomu, že organizace patří pod Péči o duševní zdraví, tak i ředitel a finanční ředitel jsou z této organizace. Samotný Výměník má svého vlastního vedoucího, který úzce spolupracuje se zástupkyní vedoucího (ta v organizaci funguje i jako sekretářka a účetní, řeší ekonomickou situaci kavárny). A dále se organizační struktura roztrhává na tři rovnocenné sektory – vedoucí programu dílny (oprava oděvů), vedoucí programu kavárny a vedoucí sociálně terapeutické dílny. Všichni vedoucí jednotlivých sektorů jsou sociální pracovníci nebo pracovníci v sociálních službách. Každý ze sociálních pracovníků si řídí svůj sektor a každý sektor má své vlastní „schůzky“, kde se řeší novinky a změny, jejich četnost je podle potřeby. Vedení Výměníku se také schází a diskutuje o možných změnách zpravidla jednou týdně. Vedoucí Výměníku má jednou měsíčně setkání s dalšími členy organizace Péče o zdraví, kde řeší další postupy, možné návrhy na projekty ale i finanční situaci.

Zástupce vedoucího řeší účetnictví, připravuje různé podklady pro další práci, provádí s příslušnými zaměstnanci inventury v kavárně a stará se o materiální a technické zabezpečení. Pro vykonávání této práce není třeba vysoké školy, ale je třeba dlouhodobá praxe v oblasti a další rekvalifikační kurzy (z oblasti personalistiky, účetnictví atd.).

Vedoucí pracovníci jednotlivých sektorů mají za úkol správný chod jednotlivých sektorů a „spokojenost“ zaměstnanců. Zaměstnanci od svých vedoucích dostávají podporu, s nimi řeší své problémy i stávající situaci. V případě absence zaměstnance je vedoucí (kavárny) schopen jeho práci plně zastat, v případě, že nesežene adekvátní náhradu ze zaměstnanců.

#### **4.5. Propagace**

Informace čerpány z rozhovorů s vedením organizace Výměník – otázky 24-27, 47-51 viz příloha 5.1.

Počet zákazníků a zákaznic podniku (myšlena kavárna) není evidován, stejně tak ani jeho průměrná návštěvnost. Jak sama zástupkyně vedoucího upřesnila, na podniku se projevila ekonomická krize, ale i „špatné vedení“. Stálých návštěvníků

kavárna nemá moc a v návštěvnosti se střídaly dny výborné návštěvnosti s dny, kdy byla tržba velmi malá.

Organizace se vzhledem k rostoucí konkurenci, zvláště v kampusu vysoké školy, snaží na sebe upozornit a zviditelnit- zatím to dělala jen formou letáčků. Organizace má i své webové stránky (spadající pod organizaci Péče o duševní zdraví), ovšem na nich není moc informací (aktualizace není stálá). Proto více informací o organizaci naleznou zájemci na stránkách hlavních (organizace Péče o duševní zdraví). Postupem času (i renovace organizace) by chtěli mít mnohem lepší vlastní internetové stránky, kde by bylo více fotek a hlavně informace o aktuálním dění (i nabídka z jídelního lístku). Každý z pracovníků by tam mohl mít své rubriky a mohl by tam být i odkaz na stránky na moderních sociálních sítí např. Facebook. Samozřejmostí by byl i internetový obchod, který se ale více týká dílny služeb.

Přilákat nové klienty by měla i kvalita nabízených produktů, v tom se shodují oba vedoucí. Je třeba vařit méně jídel, ale kvalitních (méně používat moderní polotovary a fritézy).

Přilákat nové klienty se snaží i vedlejší dílna služeb, která během minulých měsíců nabídka k prodeji různé výrobky, které byly nové (psi z ponožek- tzv. ponožkopsi) a dále se bude snažit svůj sortiment nějakým způsobem ozvláštnit a tím také upozorňují na kavárnu.

Kavárna, ale i dílna služeb, se prezentují jako chráněná pracoviště. Při samotném vstupu do kavárny si to můžeme přečíst na nápisu hned vedle vchodových dveří. To, že jsou chráněnou kavárnou, píše i na webových stránkách a veškerá „propagace“ je pod cedulkou chráněného zaměstnávání. Lidé tedy o tom, že se nejedná o klasický podnik, mají povědomí a vědí, jaký typ podniku navštívili. Známost Výměníku je i proto, že už se na trhu vyskytuje dlouhou dobu.

O to, zda prezentovat chráněnou kavárnu jako „jinou kavárnu“ se vedly dlouhé diskuze, nové vedení je proto, aby se kavárna za svůj statut nestyděla a ukazovala, že lidé, kteří mají nějaké omezení, jsou v podstatě stejní jako zbytek populace a není na ně třeba „nahlížet skrz prsty“. Ukazovat více, že zaměstnanci kavárny jsou nějakým způsobem omezení (jako třeba dát na každý stůl leták s popisem kavárny a její činnosti), není třeba. Určitě by vedení nebylo spokojeno se zákazníky, kteří by do kavárny přišli, zaměstnance si prohlíželi a poté tipovali, jaká

mají omezení (jakou mají nemoc). Vedení se snaží spíše o přátelskou kavárnu, kde budou pospolu lidé s omezením i bez omezení.

Kavárna nejen, že spolupracuje s jinými podniky na podobném základě (viz výše), ale má kontakty i na psychology. Ti společně s úřadem práce mají možnost vytipovat potencionální klienty nebo zaměstnance. Dále by vzhledem k jejich obratu na mladší generaci chtěli soustředit pozornost a dále spolupracovat i s univerzitou Pardubice.

#### **4.6. Renovace**

Informace čerpány z rozhovorů s vedením organizace Výměník- otázky 28-41, 52 viz příloha 5.1.

Zisky Výměníku nejsou takové, jaké by si jeho vedení představovalo. Ať už se jednalo o ekonomickou krizi, která postihla svět, tak konkurence, která vznikla v blízkosti kampusu vysoké školy, odváděla potencionální klienty pryč. A proto se rozhodli renovovat a upoutat pozornost větší klientely.

Před samotnou renovací se několikrát sešlo vedení Výměníku, ale i zaměstnanci, aby každý z nich mohl navrhnout svou koncepci renovace (každý návrh, který byl předložen, byl vyslyšen). Každý zaměstnanec mohl přijít se svou vlastní připomínkou, co by mohlo být jinak, jak a proč. Po těchto několika sezeních vyšel „konečný“ návrh, který se dále může upravovat. Tento návrh zpracoval architekt. Celou proměnu prostor má na starost J. Komárek, který spolupracuje s pohybovým divadlem, a proto i celá proměna bude do jisté míry hra se světlem. Zajímavé na celé práci je i to, že celou rekonstrukci nedělá žádná najatá firma, ale vše vytváří sami zaměstnanci, kteří své nápady konzultovali s odborníky. I proto, že renovaci „nešéfují“ odborníci, trvá celková renovace tak dlouho.

Renovace, která započala v říjnu 2011 a bude trvat do začátku března 2012 (pozn. 18.3.2012 kavárna ještě nebyla zprovozněna), se viditelně týká hlavně prostor kavárny, která nebude vypadat klasicky uniformně. Podle slov jejího vedoucího se z kavárny stane místo pro setkávání lidí všech věkových kategorií. Vzhledem k tomu, že v blízkosti je univerzitní kampus, bude celková koncepce nové kavárny místem, kde se studenti a studentky budou moci připravovat na další přednášky, budou si zde moci klidně číst, poobědvat s přáteli nebo se jen „schovat“ před

univerzitním prostředím. Vedoucí podniku by chtěl z kavárny udělat „ostrůvek odpočinku“ nejen pro studenty.

Na vybavení interiéru byla vyhlášena sbírka „starožitností“, aby prostor vypadal útulně, budou v něm použity nejen kusy klasického nábytku, ale i starodávné prvky, které budou sice trochu archaické, ale u každého použitého kusu bude v první řadě důležitá jeho účelnost. Jak sám vedoucí připomíná, pouze dekorační předměty nebudou mít v kavárně převahu. Do února 2012 byla rozšířena kuchyň, byl upraven bar, změněno dřevěné obložení a bylo nově vymalováno.

Nejen interiér bude mít od března nový kabát. Novinky ocení zákazníci a zákaznice na jídelním i nápojovém lístku. Celkově dojde k zútulnění prostředí, aby kavárna získala mnohem větší klientelu a stala se místem pro odpočinek a trávení volných chvil. Kavárna ale nedostane konečný kabát, bude se dále postupně reorganizovat podle potřeb jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Tato proměna pouze nastaví směr, kterým by se kavárna mohla ubírat.

V kvalitě jídla se také změny objeví, protože jak sám řekl vedoucí *„v dřívějším podniku převládal sociální aspekt nad ekonomickým a hlavně nad kvalitou jídla“*, což podle něj nelze dále udržovat. Je třeba si uvědomit, že i sociální podnik může nabídnout skvělé produkty a není třeba kvalitu pokrmů snižovat jen proto, že jde o tento typ podniku. Zároveň je třeba oddělit sociální a pracovní službu. V sociálně terapeutické dílně je hlavní složkou sociálně nad pracovním výkonem zde je člověk klientem. Ale v kavárně, kde je člověk zaměstnancem, je důležitý aspekt pracovní. Kdy zaměstnanec, který má určitá specifika a podmínky pro vykonávání práce upravené, je hlavně zaměstnancem v pravém slova smyslu. Nepřeje si, ani on sám, ani vedení, aby na něj bylo nahlíženo jako na „méněcenného“ nebo na člověka, který to a ono nedokáže, protože je duševně nemocný. V kavárně je zaměstnancem jako kdekoliv jinde. Toto byl asi jeden z velkých problémů dřívějšího vedení, že se v pracovním poli upřednostňovalo sociální cítění nad ekonomickým. Proto by se nové vedení chtělo zaměřit na výkon pracovníků, který bude sice omezen, ale jen proto, že mají nějaký hendikep, nemusí nutně odvádět horší práci nebo se požadavky na jejich práci musí diametrálně odlišovat od požadavků na „zdravého“ člověka.

Řeší se také otevírací doba podniku, jak bylo naznačeno výše, podnik má otevřeno pouze v pracovní dny. Otevírací doba se již několikrát změnila, posunoval se

čas zavření podniku a to mezi 20.00 a 22.00 hod. Před renovací podniku měla kavárna otevřeno do 20.00 hod. a podle počtu personálu a možností se zdála být optimální, takže pokud se potenciální zákazníci nevyjádří jinak, bude otevírací doba upravena pouze na spodní hranici, tzn. od 11.00 do 20.00hod. Další změnou bude „hudba“ v kavárně. Dříve bylo v kavárně puštěno komerční rádio, nyní se uvažuje o dvou variantách- ticho nebo mluvené slovo, ale zatím není nic rozhodnuto. Podle nynějších trendů se kavárna bude oddělovat na část kuřáckou a nekuřáckou.

Staro-novinkou bude pořádání výstav, které už ve Výměníku byly, ale nynějším trendem je udělat výstavy pravidelněji. Výstavy budou možné jak obrázků, tak fotografií od klientů a zaměstnanců. Mimo vystavených výtvorů by se také měl Výměník stát centrem setkávání lidí s omezením, u každé výstavy by měl být „slavnostní“ zahájení, kdy by se setkali nejen samotní klienti a osoby s omezením, ale i další např. kamarádi klientů nebo široká veřejnost. Smyslem těchto akcí bude ukázat, že zdraví člověk toho má s člověkem s omezením dost společného a že bariéry, které jsou mezi námi, si možná stavíme sami svými předsudky a stigmatizací lidí s omezením. Mimo výstav by se také ve Výměníku mohli konat besedy, přednášky, ale i autorská čtení (jeden z klientů píše a chtěl by své výtvořky ukázat „světu“). Milovníci společenských her ve Výměníku také najdou zálibu, protože by se v něm měly pořádat i akce typu- hraní české dámy a jiné. Výměník by rád, aby se kolem něj vytvořila komunita, která bude čítat lidi s omezením i bez omezení a ty budou společně navštěvovat akce ve Výměníku a zároveň si tam třeba zajdou i na kávu nebo na občerstvení.

Veřejný prostor kolem kavárny by také potřeboval změnu, ale ve stávajících změnách se zatím s úpravou okolí Výměníku nepočítá. Kavárna je trochu zastrčená a bylo by třeba upravit stromy před ní, zastříhat keře, vysadit nové rostliny a celkově se o okolí starat. Ovšem vzhledem k tomu, že se jedná o veřejný prostor, prosadit změnu bude asi, podle vedoucího, problém. Sám přiznává, že pokud by byly finance, klidně by se o okolí starali i pracovníci Výměníku společně například s dobrovolníky nebo brigádníky, ale finance zatím nejsou. Prostor kolem Výměníku by vypadal mnohem lépe, kdyby se upravil podchod pod Hradeckou silnicí (ulicí), upravil se chodník před Výměníkem a hlavně, kdyby se někdo staral o to, aby okolí vypadalo parkově. Další variantou by byla i větší zahrádka vedle kavárny.

Zajímavou poznámkou by mohlo být i to, že Výměník nejen, že mění svůj image, ale před časem změnil i své vedení- kdy je nový vedoucí Výměníku (jako celku), ale i nový vedoucí kavárny. Nové vedení nemá ovšem podle zástupkyně vedoucího na renovaci vliv, protože ta byla naplánována už před změnou v organizační struktuře.

#### **4.7. Informovanost**

K otázkám informovanosti patřily tři první otázky v anketním šetření. První se týkala návštěvnosti, druhá typu podniku a třetí se zajímala o to, zda mají studenti „znalost“ pojmu sociální ekonomie. Otázky se tedy nezajímaly jen o to, zda kavárnu navštěvují, ale i zda vědí, že to není klasická kavárna a zda už někdy slyšeli pojem sociální podnikání.

Návštěvnost kavárny, která dříve patřila mezi kavárny, kde studenti trávili volný čas a je v blízkosti kampusu, byla velmi malá, předpokládala jsem, že vzhledem k tomu, že se kavárna nachází 5 minut od univerzitní auly, bude její návštěvnost daleko vyšší.

Zvláště u skupiny studujících KSV (57% v kavárně nikdy nebylo), mne překvapilo, že se studenti ptali, kde se kavárna nachází. Studenti věděli z výuky, že kavárna Výměník existuje, ale nevěděli, kde by ho hledali. Další po popsání trasy zjistili, že kolem něj chodí denně, ale nikdy si ho nevyšimli, natož aby zavítali dovnitř a zjistili jaké je tam prostředí, nabízený sortiment atd. Velmi mě překvapilo, že studenti o kavárně věděli (že to není klasický typ), protože ve škole se o Výměníku hodně mluví v souvislosti se sociální ekonomikou, ale jen hrstku napadlo jít se tam také podívat.

V kavárně Výměník nikdy nebylo 57 % studentů, u kterých sem prováděla anketní šetření. 39 % studentů do kavárny chodí pravidelně jednou za měsíc, kam byly zahrnuty i 4 studenti, kteří ve Výměníku byli pouze jednou. 4 % kavárnu navštěvovala pravidelně jednou za týden. Denně kavárnu nenavštěvoval nikdo z dotazovaných.

V této části je velmi zajímavé, že většina dotazovaných studentů, která odpověděla, že tento podnik nikdy nenavštívila, o podniku slyšela, věděla co je zač,

podnik samotný si ale prohlédnout nepřišla. Z tohoto úhlu pohledu se zdá, že takovýto podnik nemá pro klientelu (studentstvo) žádné zajímavosti. Není to sice klasický podnik, ale nic zajímavého nenabízí (zajímavé produkty, akce- něco originálního).

Jako důvod (podle připomínek v otázce 11) se dá použít nulová propagace firmy a její dobré umístění, které ovšem sníženo „neviditelností“ podniku v místě. Podnik je blízko univerzity, ovšem díky keřům a stromům, malým cedulkám, lehce přehlédnutelný.

Druhá otázka se týkala typu kavárny, byla koncipována pouze tak, že se ptala, zda má student povědomí o tom, že Výměník není klasickou firmou. Tuto otázku ovlivnila legislativa, která u sociálního podniku není popsána. Zde jsem předpokládala, že studenti KSV budou mít větší povědomí o jiném typu podniku, což se potvrdilo.

Zde se projevil rozdíl mezi univerzitními studenty a studenty KSV. Studenti ostatních oborů o tom, že Výměník není klasický podnik, věděli z poloviny (48 %). U studentů KSV bylo toto číslo větší (72%). Celkově studenti (studenti ostatních oborů a studenti KSV) věděli o jinakosti Výměníku z 62%.

Tento rozdíl je zřejmě z důvodu předmětů, které se na KSV přednáší. O kavárně Výměník a jemu podobných podniků se studenti KSV učí, takže mají povědomí o tom, že Výměník není klasickou firmou. Studenti ostatních oborů nemají k sociálním složkám tak blízko jako právě KSV.

Poslední otázkou týkající se informovanosti o fenoménu sociálního podnikání a kavárně Výměník byla otázka týkající se znalosti termínu sociálního podnikání. V této otázce jsem předpokládala, že studenti budou mít povědomí o tomto fenoménu, záměrně, díky nelegislativnímu pojetí, nebylo v otázce žádné vysvětlování (těžko vysvětlit pojem, který není ještě tolik znám). Stačilo pouze ano/ne v souvislosti s tím, zda pojem znají. Mou hypotézou bylo, že studenti KSV budou znát termín téměř všichni, ze studentů ostatních oborů bude znám ze tří čtvrtin.

Jedna čtvrtina (22%) studentů z KSV neznala, co to je sociální podnik, u ostatních oborů se neznalost pohybovala okolo poloviny (48%), v celkovém součtu byl fenomén sociálního podnikání znám více než polovině studentů (70%).

Rozdíl mezi čísly je dán fakultou a studiem, kdy sociální vědy se snaží na fenomén sociálního podnikání upozornit, na jiných oborech je mu dán mnohem menší prostor a s tím jsou poté spojeny rozdíly. Čtvrtinová neznalost u studentů KSV je dána možností výběru předmětu, kdy se student nemusí zajímat o sociální podniky a skupiny znevýhodněných, ale vybere si jiný „modul“ předmětů.

Celkově by se dalo zhodnotit, že studenti o sociálním podnikání mají povědomí (zajímavé by určitě byla otázka- co znamená sociální podnikání?). Kavárna Výměník je známa více svým typem, než nějakou originalitou a v z hlediska oblíbenosti nepatří mezi nejoblíbenější v kampusu.

#### **4.8. Spokojenost**

Otázka spokojenosti byla řešena v dotazníku otázkami 4 až 11. V první části (tvořené tabulkou) se práce zajímala o zhodnocení nabízených služeb a produktů, v druhé části převážně o to, jak by se měla kavárna změnit (co a jak nabízet), aby lépe vyhovovala studentům, na které se chce primárně zaměřit, třetí část obsahovala pouze připomínky. Studenti měli možnost, díky tomuto anketnímu šetření, proměnit kavárnu, tak, aby lépe splňovala jejich představy, stala se pro ně atraktivní a tím tržby Výměníku vzrostly.

Spokojenost byla řešena na šesti hlavních okruzích- prostředí, vybavení, nabízené občerstvení, obsluha, umístění a celková forma. Na pětistupňové škále (spokojen, docela spokojen, spíše nespokojen, nespokojen, nevím) vyjádřilo svůj názor 59 studentů (tato část nebyla povinná- vzhledem k tomu, že všichni dotazovaní nechodili do kavárny pravidelně). Podle samotného vedoucího bylo největším problémem vybavení a nabízené občerstvení, které nebylo podle jeho přání.

Prostředí bylo podle dotazovaných studentů dobré. 91% odpovídajících volilo možnost spokojen a docela spokojen, zbylí 2 byli spíše nespokojeni a 3 nebyli spokojeni vůbec. U vybavení spokojenost trochu klesla – na 85% (spokojen a docela

spokojen), docela nespokojení byli 2, zcela nespokojení 3. U zmiňovaných nabízených produktů bylo 88% spokojeno, 3 dotazovaní (5%) byli spíše nespokojeni a stejný počet byl nespokojen. 1 se zdržel hodnocení. S obsluhou bylo spokojeno 94 %, 2 dotazovaní (3%) byly spíše nespokojeni a jeden se zdržel hodnocení. Umístění hodnotilo 90% jako uspokojivé (spokojen a docela spokojen), 7% (4 dotazovaní) jsou spíše nespokojeni a 1 je zcela nespokojen. Celkově s formou bylo spokojeno 96 %, pouze 2 lidí (4%) byli spíše nespokojena.

Podle zmiňovaných procent hodnocení se zdá, že je kavárna velmi dobře hodnocena a zákazníci jsou s ní spokojeni. Je třeba si ovšem uvědomit, že tabulku spokojenosti vyplňovali studenti, kteří tam chodí pravidelně, kteří nebudou chodit do kavárny, kde se jim nebude líbit a kde se nebudou cítit příjemně. Čísla se ve všech bodech pohybují okolo 90% spokojenosti, není zde žádný prudký pokles nebo výrazná nespokojenost. Nejlépe byla hodnocena celková forma, nejhůře naopak vybavení kavárny (i přestože je to číslo nejmenší, je spokojenost 85% velmi vysoká).

Zbytek otázek už je upraven na to, co by chtěli dotazovaní v kavárně a jak by mělo vypadat uspořádání.

První otázka se týkala produktů Fair Trade a jejich prodávání v kavárně Výměník. Dotazovaní měli rozhodnout, zda se mají nebo nemají produkty v kavárně prodávat, má se z nich i vařit nebo nevědí. Tato otázka byla do anketního šetření zapracována po konzultacích s vedením kavárny (stejně jako následné), kterou by zajímalo, na jaké produkty se má zaměřit. K sociálnímu podniku se totiž produkty Fair Trade hodí, je to vhodná kombinace.

Z výsledků vychází, že jsou dotazovaní pro produkty Fair Trade. O jejich prodeji v kavárně je přesvědčeno celých 67% (z toho 15% si myslí, že by se z nich mělo i vařit). 8% si myslí, že není třeba produkty Fair Trade v kavárně prodávat a celá čtvrtina nemá na tuto otázku názor.

Produkty Fair Trade jsou v dnešní době velmi oblíbené, a tak i dotazovaní viděli možnosti, jak si zajistit místo, kde je koupit. Dalším zajímavým prvkem je propojení sociálního podniku a Fair Tradových výrobků. Sociální podnik ze své podstaty pomáhá znevýhodněným, což pomáhají i tyto produkty, jejich spojení je proto více než lákavé.

Zajímavostí by byl výzkum, který by později po renovaci kavárny, měřil skutečné zakoupení a prodávání produktů Fair Trade- jaký by byl opravdový prodej produktů? Zda dotazovaní nevolili možnost jen kvůli spojení sociálního podniku a těchto produktů. Další variantou by mohla být móda a nynější velká propagace těchto produktů, takže dotazovaní se nechali unést a produkty (ač si je třeba normálně nekupují) by tam chtěli. Což ovšem nemusí znamenat, že změni nakupující zvyklosti a začnou produkty Fair Trade chtít.

Další otázka se týkala jídelního lístku v kavárně. Jak bylo upozorněno výše, nový vedoucí nechce typická jídla z rychlého občerstvení, ale chtěl by se zaměřit na jiný typ. Z jeho vlastních slov by to měla být vegetariánská kuchyně. Proto dostali dotazovaní možnost se vyjádřit k tomu, jaká kuchyně by se měla objevit v kavárně- jako možnosti výběru měli: klasickou českou, jednoduchou cizokrajnou, spíše saláty, spíše polévky, vegetariánskou, regionální, kombinace všech předchozích, anebo jinou dle vlastního výběru.

Vzhledem k více možnostem u této otázky (maximálně 3) chybí u této otázky procentuální zastoupení jednotlivých složek, ale jsou pouze vypsány podle výskytu četnosti odpovědí. Odpovědi nebyly jednoznačné- s nejvyšším počtem 57 dotazovaných byla na pomyslném prvním místě klasická česká kuchyně, další byly spíše saláty (44 dotazovaných), jednoduchá cizokrajná jídla (42 dotazovaných), vegetariánská kuchyně (36), regionální kuchyně (32 dotazovaných). Kombinování jednotlivých kuchyní zvolilo (30 dotazovaných) a jako poslední skončila možnost spíše polévky (18 dotazovaných). Variantu jiná kuchyně zvolil jeden dotazovaný- ovšem neuvedl možnost jaké kuchyně.

Podle výsledků zvítězila klasická česká kuchyně, kterou si dotazovaní přáli nejvíce. Bude ovšem pro vedení kavárny docela těžké interpretovat, co je to klasická česká kuchyně, zda to budou nějaké recepty po našich babičkách, zda se půjdou ptát kuchařů, co to znamená, vytvoří novou anketu, kde se budou zajímat, co si studenti pod klasickou českou kuchyní představují. Existuje spousta jídel, která pokládáme v dnešní době za klasická česká, ale oni sami mají původ někde jinde- jako např. řízek nebo těstoviny jako hlavní jídlo. Tato jídla v naší kuchyni dostatečně zdomácněla, ale můžeme je označit jako klasická česká? Kde je ta hranice mezi tím, co je ještě klasicky české a co k nám bylo nějakým způsobem dovečeno? Toto bude

jistě otázka, kterou si budou muset vedení kavárny položit před tím, než vytvoří jídelní lístek.

Přitom co se týká výběru kuchyně, tak klasická česká kuchyně, v podobě guláše, svíčkové, není nic, čím by se kavárna odlišovala od ostatních, protože je má většina restaurací ve svých jídelních lístcích. Dotazovaní by tak z této kavárny chtěli udělat restauraci podobnou ostatním, které se nacházejí v okolí kampusu univerzity.

U dalších nabízených stylů kuchyně není podobný problém, saláty, polévky, vegetariánská kuchyně jsou dobře definovatelné. Problém by mohl nastat u jednoduché cizokrajné kuchyně, kdy by mohlo vedení narazit na problém jaké jídlo je cizokrajné- určitou možností by byla varianta použití netypických koření (je v našem sociokulturním kontextu kari ještě netypické nebo už zdomácnělo?).

Variantou pro vedení kavárny by se mohla stát možnost kombinace jednotlivých stylů kuchyní, popř. využít možnost, tak jak je tomu u stylů hudby (viz dále), každý den/týden jiný styl kuchyně. Mohli by podle návštěvnosti a objednávek zjistit, o jakou kuchyni je největší zájem a té potom dávat v stálém jídelníčku větší prostor. Zajímavým ozvláštňením by bezpochyby byly i týdny, které by se věnovaly jednotlivým kuchyním, ať už ze zmiňované nabídky nebo i jiným. Propagace jednotlivých týdnů by jistě přinesla větší návštěvnost kavárny. Samozřejmostí by bylo vaření kvalitních jídel.

V připomínkách, hodnotili dotazovaní dřívější kuchyni nechvalně. „*Vzhledem k typu podniku nikdo nečeká, že jídlo bude jako z luxusní restaurace, ale přece musí mít nějakou chuť a barvu.*“, „*Doposud bylo jídlo průměrné- co takhle poprosit nějakého profesionálního šéfkuchaře, který by vymyslel jednoduché a efektivní jídlo. Pokud Výměník nabídne dobrou kuchyni a prostředí je o vše postaráno.*“

Další otázka se týkala kouření v kavárně. Kavárna byla vždy místem, kam si lidé chodili sednout k občerstvení a kde bylo možné si i vychutnat cigaretu. Kavárna se netají tím, že má pozitivní postoj ke kouření, ale samozřejmě se podřídí novým trendům nekuřáckého prostředí nebo odděleným prostorům.

Více než polovina dotazovaných (57%) je pro, aby se z kavárny stal nekuřácký podnik. 38% by kavárnu chtělo kuřáckou, ovšem tak, aby byla kuřácká část oddělena od té nekuřácké. Pouze 5 % je proto, aby kavárna byla kuřácká.

V této části je třeba, aby se vedení dohodlo s případnými stálými zákazníky, jaký typ by chtěli i oni. Podle anketního šetření sice zvítězil nekuřácký podnik. Ale pokud by tím měli odejít stávající zákazníci, kteří jsou na podnik zvyklí, byla by lepší varianta kuřáckého podniku, který bude oddělovat kuřáckou část od nekuřácké. Samozřejmě tak, aby kouř nebyl cítit v části, která bude nekuřácká.

Otázka týkající se pořádání různých akcí se setkala s velkým zájmem. Jak udává jedna dotazovaná: „*S kavárnou jsem spokojena, uvítala bych nějaký doplňkový sortiment jako besedy, přednášky a výstavy.*“ Pouhá 4% dotazovaných odpověděla, že se akce konat nemají. Zbýlých 96% bylo rozděleno mezi dotazované, které by si akce představovali nárazově (51%) a ty, které by chtěli pravidelné akce (45%). Jako akce byly nabídnuty besedy, přednášky, výstavy, ale tato kategorie není nijak omezena, takže by se po dohodě s vedením mohla pořádat i jiná alternativa. Opět by chtělo nejprve zjistit o jaký typ a témata by byl zájem a ta poté opakovat nebo je řadit do programu pravidelněji. Podle jednoho dotazovaného by se mohli do programu zařadit i komorní tematické koncerty. Navíc tyto akce zajistí reklamu skoro zadarmo.

Další prvek, o který se zajímala práce, byla hudba v kavárně. Do kavárny chodíme kvůli občerstvení, ale i pro to, jakou má atmosféru. Hudba je jednou ze složek, které atmosféru dobarvují. Kavárna s dobrým a kvalitním občerstvením a příjemná atmosféra zaručí, nejen stálou klientelu, ale i formu prezentace. Pokud se v kavárně zákazníkům bude líbit, vezmou tam své známé. Ty si na ni později vzpomenou a přivedou další zákazníky, tím se o kavárně zvýší povědomí.

V nabídce bylo několik variant i varianta na doplnění nenabízeného žánru. Podle více než třetiny dotazovaných (39%) by v kavárně měl hrát každý den jiný žánr, což je varianta nejschůdnější pro všechny věkové kategorie. Mohly by si vybrat, který den půjdou do kavárny, poslechnout si svůj oblíbený styl. Zajímavým ozvláštňením by byla i možnost, že by si v jeden den/určitý časový interval mohli přinést vlastní hudbu a pouštět si písně z vlastních zdrojů.

Komerční rádio, které hrálo v kavárně do teď a které už si v kavárně nepřeje vedoucí, obsadilo pomyslnou druhou přičku „oblíbenosti“ s 22% dotazovaných. Tato varianta se nejspíše těší takové oblibě, protože je obvyklá, ve většině restaurací hraje rádio. Ovšem tím jak je obvyklá, ztrácí pro kavárnu „nálepku“ originality.

Další se umístila etnohudba (17%), která by prostoru dodala nádech určité jinakosti a prostor by rozhodně ozvláštnila. Vzhledem k dotazovaným z katedry sociálních věd (zvláště z oboru antropologie- který se zajímá o cizí kultury) jsem čekala, že etnohudba dostane více hlasů. Klasická hudba dostala 8% a jako možná varianta pro prostor, který bude vystavěn ze starožitných kousků, by byla velmi vhodná. Sama si myslím, že kaváren, kde hraje klasická hudba, je v Pardubicích velmi málo (já sama jsem nebyla v žádné). Varianta žádné hudby (ticho) dostala v celkovém počtu 7%, kdy jak uvedl jeden z dotazovaných v poznámce: „*Ticho není ideální, uvolněnější atmosféra a soukromí se dobře nastoluje prostřednictvím tiché hudby v podkresu.*“ Vedoucím favorizované mluvené slovo skončilo na posledním místě s pouhým 1%- v tomto případě by bylo velmi těžké trefit se do vkusu všech, zároveň nastavit hlasitost, tak, aby ti co chtějí poslouchat, dobře rozuměli, a zároveň ti, co přišli pouze na kávu a na popovídání, nebyli vyrušováni mluveným slovem, které je nezajímá. 6% dotazovaných by zvolilo jinou variantu- např. jazz, blues, rock. Jeden dotazovaný nabízí i variantu různého časového úseku a různého žánru (obdoba denního střídání).

Poslední otázkou bylo uzpůsobení pracovní doby, zda si tam studenti raději zajdou ráno na snídani nebo spíše na večerní akci. Vzhledem k renovaci podniku by se i pracovní doba mohla změnit, jak bylo naznačeno v části renovace. Pracovní doba se měnila už několikrát především ve večerním čase. Momentálně fungovala od 10.00-20.00, což by skoro polovina dotazovaných (49%) neměnila, celodenní program tj. protažení do večerních, hodin by si přálo 29% (v tomto případě by bylo nutné najmout více pracovní sil, aby se mohli zaměstnanci dobře prostrídat), snídat v kavárně by chtělo 15% a zaměření na večerní program by chtělo 7%. Večerní program souvisí i pořádáním různých besed nebo přednášek, ale stejně jako u celodenního programu by se musel uzpůsobit počet zaměstnanců a pracovní doba.

V části týkajících se připomínek ke kavárně se nejvíce opakovala malá prezentace firmy – „*Lepší propagace!*“, „*Myslím, že kavárna je nenápadná. Rok jsem kolem ní chodila, věděla jsem, že se o Výměníku mluví, ale nikdy jsem si nevšimla, že je tam, kde je. Asi by to chtělo nějakou tabuli- reklamu na Výměník, která upoutá pozornost.*“, „*Nevím, kde se Výměník nachází. Neměla jsem možnost se*

*o něm někde něco dozvědět, žádná reklama. A ani nevím, kdo z mých přátel tam chodí, tudíž nemám žádné reference.“*

Reklamu by mohlo zajistit pořádání pravidelných akcí. Reklamu si zaměstnanci vytvoří sami svou prací (kvalitním jídlem, příjemnou obsluhou). Celkově renovace přinese novou atmosféru, zaměstnanci se budou muset snažit, aby prostor byl příjemný, protože prostředí se opakovalo také v připomínkách: *„Průměrné jídlo, sterilní prostředí- na změnu nedoporučuji Indie styl, alternativa spoustu lidí odradí a otráví.“*, *„Nějak mě to neoslovalo a ani neurazilo. Ale spíš jsem z prostředí měla neslaný a nemastný pocit.“*

Posledním částí zmiňované v připomínkách byly ceny, které dotazovaní hodnotili kladně a byli by rádi, kdyby zůstaly i po renovaci na stejné pozici.

Z výše popsaných přání a možností renovace vyplývá, že by se kavárna měla zaměřit na doplňkový sortiment prodeje (Fair Trade), v uzpůsobení jídelníčku na klasickou českou kuchyni, ale mohla by zařadit i saláty a jednoduchá cizokrajná jídla. Kavárna by měla být nekuřácká nebo alespoň mít zajištěnou oddělenost prostorů tak, aby cigaretový kouř neobtěžoval ostatní zákazníky. Vedení by mělo zajistit pořádání alespoň nárazových akcí, besed nebo přednášek na zajímavá témata a také připravit hudební podkres na jednotlivé dny (určitý harmonogram, aby bylo jasné, kdy bude jaká hudba hrát). Pracovní doba by měla zůstat neměnná.

Všechny změny kavárně měly přinést nové zákazníky, nepochybně alespoň ti, kteří vyplňovali anketní šetření, by mohli přijít „zkontrolovat“, jak se jejich mínění odrazilo do projekce kavárny.

Je třeba si ovšem uvědomit, že ne všichni, kteří vyplňovali anketní šetření, se stanou novými zákazníky kavárny. Uvedli svůj názor a teď je jen na vedení kavárny, jak s výsledky naloží. Pokud má kavárna svou dosavadní klientelu, měla by výsledky do jisté míry upravit i podle nich. Dotazovaní sice odpověděli, co by si v kavárně přáli, ale není jasné, zda ji teď budou navštěvovat pravidelně nebo zda se jim bude výsledný koncept líbit. Stejně jako jsem upozorňovala u otázky týkající se produktů Fair Trade, dotazovaní sice odpověděli, že by je kavárna měla prodávat, ale anketní šetření už nezkoumalo, zda si je potom dotazovaní budou pravidelně kupovat nebo zda si je už před tím někdy koupili.

Pro vedení by bylo určitě zajímavé vyzkoušet jednotlivé výsledky v týdnech, kdy nakonec zjistí, že varianta sice dostala nejvíce hlasů v anketním šetření, ale varianta, která skončila za ní, přilákala ještě více zákazníků. Vše bude otázkou pokusů, proto by bylo zajímavé jednotlivé varianty prozkoušet. V případě hudby, akcí, otevírací doby to nebude takový problém. V případě kuchyně problém nastat může, ale s pohotovým vedením se rychle přizpůsobí.

## 5. Závěr

V závěrečné části bych se chtěla věnovat tomu, proč by neměla být označována kavárna Výměník sociálním podnikem- podle popisu jeho fungování (4.1-4.6) a standardů pro sociální firmu (3.2).

Posláním kavárny Výměník v Pardubicích je integrovat lidi, primárně s duševním onemocněním, ale i s pohybovým omezením, do společnosti pomocí sociálních (sociálně terapeutická dílna nebo sociální rehabilitace) nebo pracovních (hospodářská činnost) složek. Firma si momentální rekonstrukcí snaží zlepšit své místo na trhu a zvětšit klientelu. Zaměstnanci, kteří mají řádně podepsané pracovní smlouvy na částečné úvazky–kolem 0,33, tvoří více než 60% celkových zaměstnanců (jejich procentuální zastoupení je 80%), což by odpovídalo spíše definici chráněné dílny (viz 3.8). Platy zaměstnanců jsou velmi malé a organizace není finančně soběstačná (výrazně- více než 50%- je podporována dotacemi a granty), což také neodpovídá standardům sociální firmy. Zaměstnanci jsou vedeni odborným dohledem, je kladem důraz na jejich možnosti a rovné příležitosti. Přes základní adaptaci, o kterou se stará sociální část podniku, zaměstnanci znají své povinnosti a zároveň vědí, jaké jsou jejich povinnosti. Firma má pevnou organizační strukturu, kdy každá pozice zná svou pracovní náplň. „Propagace“ firmy nestigmatizuje dále své zaměstnance, ale upozorňuje na to, že firma není klasickým podnikem.

Renovace koncept sociálního podniku nenaruší, protože Výměník podle standardů vypsanych kapitole 3.2 sociálním podnikem není. Celková renovace spíše podnik přiblíží měřítkům sociálního podniku a časem by se Výměník mohl zařadit pod pojem sociálního podnikání.

Z části týkající se informovanosti a známosti typu kavárny Výměník vyplývá, že kavárna je známa spíše jako pojem, nikoli díky občerstvení nebo prostoru, především u studentů KSV. Svým typem podniku „nenabízí“ pro studenty produkty nebo originalitu, které by je natolik upoutaly, že by do kavárny zašli. V celkovém shrnutí vychází, že kavárna nepatří mezi nejoblíbenější kavárny v prostorách univerzitního kampusu a studenti raději zajdou jinam. Velmi málo studentů navštěvuje kavárnu pravidelně. Většina studentů ani netuší, kde se kavárna nachází. Studenti to omlouvají malou prezentací firmy i nízkým zviditelněním přímo v místě

umístění. Znalost pojmu sociální ekonomika se opět měnila podle typu studia-  
studující KSV pojem znali častěji než studujících ostatních oborů.

V hodnocení nabízených služeb se projevilo, že více než polovina  
nehodnotila nabízené produkty a prostředí, protože do kavárny nechodila tak často,  
aby mohla vyjádřit svůj názor. Dle mého názoru hodnocení vyplňovali převážně  
studující, kteří do kavárny chodí rádi, a tak je hodnocení velmi kladné a ve všech  
kategoriích (prostředí, vybavení, nabízené produkty, obsluha, umístění a celková  
forma) se spokojenost pohybovala kolem 90%. K případným změnám, které by měla  
kavárna zahrnout do své renovace, se studenti už vyjadřovali. Nová kavárna  
Výměník by z jejich pohledu měla být nekuřácká kavárna vařící převážně klasickou  
českou kuchyní, prodává doplňkový sortiment v podobě Fair Trade, pořádá nárazově  
kulturní akce (v podobě besed, přednášek, atd.). V dnech bez akcí by si studenti rádi  
poslechli hudbu, každý den jinou. Otevírací doba by měla zůstat stejná od 10 do  
20.00hod. Tato kavárna, myslím, nenabídne nic originálního, čím by mohla upoutat  
pozornost, snad jen koncerty, kterými se ale netrefí do vkusu všem. Takže místo  
originality se bude muset prezentovat skvělou kuchyní a obsluhou (možná levnými  
cenami). Nárazové akce zajistí podniku, ale alespoň částečnou reklamu, ta byla  
největší připomínkou/výtkou- malá prezentace firmy, žádná reklama, v místě, kde  
sídlí má malou „viditelnost“, neupravené okolí kavárny atd.

Kavárna by měla mít v následujících dnech/týdnech možnosti prozkoušet  
jednotlivé varianty z anketního šetření a poté si vybrat tu, která přiláká nejvíce lidí.  
Samozřejmě by měla také zhodnotit, jaké změny přijmout a jaké změny ještě trochu  
upravit, než je zařadí do programu. V tomto případě by se měla zeptat stálých  
klientů, kteří navštěvovali restauraci před rekonstrukcí a i podle těch se řídit. To, že  
studenti UPCE vyplnili anketní šetření, neznamená, že se nyní stanou stálými  
klienty. Myslím, že anketní šetření mezi nimi zvedlo zájem o tento podnik a většina  
z nich i přiznávala, že se půjde později podívat, jak anketní šetření dopadlo. Ale není  
jisté, že se později stanou stálou klientelou.

Z výše napsaného vyplývá, že se firma snaží o to, aby mohla zlepšit své  
postavení na pracovním trhu. Ovšem přes nelegislativní pojetí sociálního podnikání  
je firma na rozhraní mezi jednotlivými typy podniků- ač je mnohými brána jako

sociální podnik (na přednáškách Sociální ekonomie tak byla popisována), tak podle standardů ještě musí mnohé prvky zlepšit, aby se do tohoto konceptu mohla zapojit.

Práce, i přes změny v celkovém vzhledu kavárny, ale i změny ve vedení kavárny, nakonec měla dostatek prostoru ukázat, jak by si studenti představovali takový sociální podnik (kavárnu Výměník). Vzhledem k výše popsanému si sociální podnik nepředstavují nijak zvláště, ani originálně o čem svědčí i navrhovaná kuchyně v kavárně. Zvláštností jsou navrhované besedy, přednášky atd., který by možná nebyly tak žádané, kdyby se na ně anketního šetření přímo nedotazovalo.

Po celkové renovaci firmy bude zajímavé sledovat, zda se firma bude řídit podle anketního šetření (zda alespoň nějaké prvky zakomponuje do renovace) a zdalepší prostředí kavárny, bude mít kvalitnější občerstvení a mnohem lepší reklamu, jak bylo asi nejčastěji vytýkáno. Nepochybně pro další výzkum by bylo zajímavé zjišťovat, zda studenti, kteří se podíleli na změně „vzhledu“ kavárny, budou kavárnu navštěvovat častěji nebo ne.

## 6. Použité zdroje

### 6.1. Knihy

BAŽANTOVÁ, Ilona. Družstevní a svépomocné koncepce v českém ekonomickém myšlení: vývoj názorů a pokusů o praktickou realizaci do roku 1948. 1.vyd. Praha: Prospektum, 2002. ISBN 80-7175-111-1 80-7175-111-1.

DOHNALOVÁ, Marie. Sociální ekonomika. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-573-1 (váz.).

FEIERABEND, Ladislav Karel. Zemědělské družstevnictví v Československu do roku 1952. 1. vyd. Ve Volarech: Stehlík, 2007. ISBN 978-80-86913-03-2 (váz.).

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace. 1.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

MÉSZÁROS, P. a kol.: Sociální podnikání: 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový Prostor, 2008. ISBN 98-80-903990-1-3

MICHALÍK, Jan. Zdravotní postižení a pomáhající profese. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-859-3.

NĚMCOVÁ, L. a kol.: Vybrané kapitoly z českého družstevnictví. Praha: Družstevní asociace ČR, 2001. ISBN 80-38-7912-X

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SKOVAJSA, Marek. Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0 (váz.).

TOMEŠ, Igor.: Sociální správa: Úvod do teorie a praxe. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-483-0

TOMEŠ, Igor.: Úvod do teorie a metodologie sociální politiky. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-680-3

### 6.2. Internetové zdroje

ABZ.CZ: *Slovník cizích slov* [online]. 2006 [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

ASOCIACE PRO MEZINÁRODNÍ OTÁZKY: Integrace sociálně znevýhodněných a vyloučených skupin [online] 2010 [cit. 2012-03-01] Dostupné z WWW: [http://www.studentsummit.cz/data/1265934406573BGR\\_ECOSOC\\_Integrace.pdf](http://www.studentsummit.cz/data/1265934406573BGR_ECOSOC_Integrace.pdf)

BRANČÍKOVÁ, Lucie, Milena ČERNÁ a Marie DOHNALOVÁ. Sociální ekonomika v ČR z pohledu projektů NTS C CIP EQUAL. [online]. 14. 4. 2008. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z WWW: [http://www.scmvd.cz/download/standardy\\_se.pdf](http://www.scmvd.cz/download/standardy_se.pdf)

DEFOURNEY, J. Sociální podniky v rozšířené Evropě. Koncept a skutečnosti. [online] 2004 [cit. 2012-03-01] Dostupné z WWW: [http://www.cecop-est.cz/download/Socialni\\_podniky\\_Defourny\\_EMES1.pdf](http://www.cecop-est.cz/download/Socialni_podniky_Defourny_EMES1.pdf)

DOHNALOVÁ, Marie: Slovník pojmů [online], 20. 1. 2010, [cit. 2012-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/slovník-pojm.html>

EQUAL: Standardy sociální firmy [online] 2009 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=459&sessid=d76ad1cb2e47d29598fb95c4862158ff>

FLANAGAN, D.: Papers relativ to the Rochdale Equitable Pioneers [online] 1964 [cit. 2012-02-20] Dostupné z WWW: <http://www.microform.co.uk/guides/R96111.pdf>

FOCUS: Tabulka\_Porovnání sociální firmy s chráněnou pracovní dílnou, společensky odpovědnou a běžnou firmou [online] 2006 [cit. 2012-03-01] Dostupné z WWW: <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=582&sessid=d76ad1cb2e47d29598fb95c4862158ff>

FOCUS: Skupiny obyvatel znevýhodněné na trhu práce [online] 2006 [cit. 2012-02-20] Dostupné z WWW: <http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&subject=11&lang=cz>

FOCUS:Sociální firma- český model [online] 2006 [cit. 2012-02-20]Dostupné z WWW: <http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&subject=12&lang=cz>

FOCUS: Výzva k podpoře sociálního podnikání v ČR [online] 19.8.2009 [cit. 2012-02-20] Dostupné z WWW: <http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=652&sessid=d632900458855fb160016de9f2dc823d>

FOCUS: Zaměstnávání osob se zkušeností s duševní nemocí [online] 2006 [cit. 2012-02-20] Dostupné z WWW: <http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&subject=38&sessid=d632900458855fb160016de9f2dc823d>

JANÁK, Dušan, ŠEVČÍKOVÁ, Eva: Historie sociální práce a sociálního podnikání [online] 2010 [cit. 2012-03-01] Dostupné z WWW: <http://soco.p.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/historie-socialniho-podnikani-a-socialni-prace/>

MPSV:Co přináší novela zákona o zaměstnanosti[online] 14.6.2011 [cit.2012-03-01] Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/10939>

NA ZEMI: Seznamte se s fair trade [online] 2010 [cit. 2012-03-01] Dostupné z WWW: <http://www.fairtrade.cz/10-o-fair-trade/>

NOVÁ EKONOMIKA: Co je sociální ekonomika? Otázky a odpovědi aneb Seznamte se s tématem[online], 2009, [cit. 2012-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/83-co-je-socialni-ekonomika-otazky-a-odpovdi-aneb-seznamte-se-s-tematem.html>

NOVÁ EKONOMIKA: Sociální podnikání – otázky, které vás zajímají [online], 2009a, [cit. 2012-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/81-socialni-podnikani-otazky-ktere-vas-zajimaji-.html>

PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ:Středisko Výměník [online][cit. 2012-03-01] Dostupné z WWW: <http://www.pdz.cz/pobocka-pardubice-vymenik.html>

PECHAR, Josef: JUBILEJNÍ ROK JOSEFA HLÁVKY [online] 2008 [cit. 2012-03-01] Dostupné z WWW: <http://abicko.avcr.cz/2008/3/03/jubilejni-rok-josefa-hlavky-15.-unora-1831-v-presticich-az-11.-brezna-1908-v-praze.html>

ŠAGÁTOVÁ, Jarmila a kol.: Definice sociální ekonomiky a podnikání – podklad k diskusi, [online], 2009, [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/82-definice-socialni-ekonomiky-a-podnikani-podklad-k-diskusi.html>

### 6.3. Odkazy na stránky:

<http://www.pdz.cz/o-nas.html>

<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/pipadove-studie/75-kavarna-zamstna-obany-s-psychickymi-problemy.html>

<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/pipadove-studie/71-cafedirect-poctivy-obchod-s-kavou.html>

<http://www.caakosatec.cz/>

<http://www.hospodskypravodaj.cz/kavarna-u-tiskare-brixe>

<http://www.anasurvey.com/survey/d/H6X5X8J2I3O7X1X7M>

<http://www.cedrops.cz/>

## 7. Přílohy

### 7.1. Přepisy rozhovoru

*Přepsány byly rozhovory s vedoucím Výměníku a se zástupkyní vedoucího Výměníku. Vzhledem k tomu, že rozhovory byly dlouhé, jsou v této části přepsány stěžejní části pro tuto práci. Rozhovory nejsou členěné podle dnů, kdy byly pořizeny, protože v jednotlivých dnech jsem se třeba ptala pouze na jednu otázku, takže toto členění by bylo zbytečné. Jazyk byl částečně upraven, ale byla zachována některá slovní spojení a hovorová čeština.*

### Vedoucí

#### 1. Co vlastně dělá Výměník?

No Výměník patří pod organizaci Péče o duševní zdraví, ta je nejen v Pardubicích, ale i v Hradci, Jičíně, Rychnově, Ústí nad Orlicí a Chrudimi. Naši cílovkou jsou osoby s duševním onemocněním, ti jsou primárně, ale i lidé s pohybovým omezením. Naše služby lze rozdělit na sociální služby a hospodářskou činnost. Do sociálních služeb patří sociálně terapeutická dílna a sociální rehabilitace, kdy mluvíme o člověku jak o klientovi, v hospodářské činnosti je to zaměstnanec, dostává plat. Hlavní rozdíl mezi klientem a zaměstnancem je v tom jak se mu dostává kontroly a podpory. Kdy podpora je důležitá hlavně u klientů, u zaměstnanců je důležitá kontrola, je kontrolován, jak odvádí svou práci, nemůže být voděn za ručičku- podpora je minimální. Jinak v kavárně jsou dvě profese- kuchař a číšník.

#### 2. Jaký je rozdíl mezi jednotlivými oddělení?

No jak sem řekl, máme tři sektory- sociálně terapeutickou dílnu, sociální rehabilitaci a hospodářskou činnosti. Tyto provozy pracují týmově a klient, který projde STD a SR se může stát zaměstnancem kavárny nebo dílny služeb, ale nemusí tomu tak být vždycky. Rozdíl by se dal popsat následovně- STD- nižší úroveň dovedností, méně stabilní jedinci, mnohdy bojí se veřejnosti, tráví v dílně svůj volný čas, protože se chtějí naučit něco nového. Když se přestanou bát a jsou stabilnější, mohou začít navštěvovat sociální rehabilitaci, kterou navštěvují minimálně 10 hodin týdně, jejich trénink má stabilní stavbu. Jak jsem už říkal, toto jsou klienti a potřebují značnou dávku podpory. Na pracovní pozici v kavárně nebo dílně služeb už jsou spíše kontrolováni a podpora je jim dávana jen v nutných případech. Je na něj dohlíženo, ale není možné, aby byl každý zaměstnanec „voděn za ručičku“.

#### 3. Po tomto kole tedy může nastoupit jako zaměstnanec?

Tato adaptace má připravit klienta na pracovní proces, musí být samostatný, umí vykonávat práci ve svém oboru (kuchař, číšník), dokáže připravit jídlo, uklidit pracovní prostor. Tyto činnosti se mu hodí i v běžném životě nejen v pracovním.

#### 4. Pacienti s jakou diagnózou jsou nejčastější zaměstnanci?

Jak jsem řekl, na pracovní pozici už je to zaměstnanec, jako každý jiný, tudíž se nemoci neevidují. Má svá omezení a uzpůsobení, ale že bychom si vedli statistiku to ne. Nemoci se řeší v sociálních službách- jsou různé, nejčastěji asi jednotlivé formy schizofrenie.

### **5. Kolik v současnosti zaměstnává Výměník (kavárna) osob?**

Ted tu byly docela personální změny, ale je to 20 včetně vedoucích jednotlivých oddělení- takže 4 sociální pracovníci, 3 osoby s pohybovým postižením, 13 s duševní nemocí. V kavárně je to od ledna (2012) 5 lidí, ale je to podstav- optimálně by to mělo být tak 7-8 lidí. Chtěli bychom, aby byly denně na place 2 číšníci a v kuchyni 1-2, podle jídla.

### **6. Jak uzpůsobujete pracovní podmínky?**

Tak určitě flexibilní pracovní dobou většinou tak 3-6 hodin denně. Stává se, že i přes krátkou pracovní dobu, zaměstnanec do práce nedojde, a tak je jiný, který má volno požádán, zda by mohl jít (vedoucí má na všechny telefony). Pokud nemůže, muže zaskočit vedoucí nebo se třeba nevaří. Dál je to otevírací doba, kdy máme otevřeno jen ve všední dny, víkendy mají zaměstnanci volno, málokdy se stane, že by měli přijít, jen když je nějaká mimořádná akce. Taky vaříme převážně hotovky, aby na to měli zaměstnanci dost času, nemuseli pracovat ve stresu a vše si mohli připravit, to by v případě minutek být nemohlo.

### **7. Jaké typy smluv jsou se zaměstnanci uzavírány?**

Klasické, akorát to není práce na celý úvazek, pohybuje se od 0,1, běžně okolo 0,33. I když jedna paní s pohybovým omezením má úvazek 1,0.

### **8. Co by mohlo být překážkou k zaměstnání klienta?**

Zdravotní stav, nezvládnutí práce. Proto je dobré pokud zaměstnanec ví, do čeho jde a projde si terapeutickou dílnou a sociální rehabilitaci. Nebráníme se někomu, kdo by přišel z venku, ale je tu velký problém, že by nezvládal a sám by práci ukončil.

### **9. Vyhodili jste někdy někoho?**

Jsem tu krátce, ale myslím, že o tom nikdo nemluvil. Tak vyhodit to asi ne, ale spíše zaměstnanci odešli sami, protože si uvědomili, že práci nestíhají. Mohli jít zpět do sociální rehabilitace.

### **10. Jaké sankce jsou v organizaci?**

Žádné, snažíme se všechno domlouvat, vysvětlit si ústní domluvou. Pokud nemůže přijít do práce, řeší se to telefonickou omluvou. Uvažujeme o možnosti snížení odměn, které budou k platu dodávány, ale to je zatím jen v uvažování a muselo by to být při opakovaním porušení, když bychom věděli, že ústní domluva nefunguje.

### **11. Nabízíte možnost rekvalifikace??**

My ne, to zajišťuje úřad práce, ale v kontaktu s ním jsme. Nabízíme stáže v podobném typu firem jako je např. Kosatec nebo Cedr v Pardubicích. Tady můžou vyzkoušet změnu prostředí.

### **12. Jak dlouho tu zaměstnanci jsou?**

No v průměru odchází ročně tak 2-3 zaměstnanci, buď ze zdravotních nebo chtějí změnu, běžný délka je 3 roky, ale je to individuální, máme tu zaměstnance, který je tu už 6. rokem.

### **13. Máte statistiky, kolik zaměstnanců vyšlo z Výměniku na nechráněný pracovní trh?**

Statistiky nejsou, zaměstnanci od nás ještě nevyšli na běžný trh, spíše využívají stáže nebo zůstávají na svém místě.

### **14. Jak vybíráte nové zaměstnance?**

Především ze sociálních služeb, ty už vědí, co je čeká. Ovšem kdyby přišel někdo jiný, nebráníme se tomu, ale mohou přijít komplikace v adaptaci, takže dáváme přednost našim. Do sociálního programu jsou vybíráni sociálními pracovníky, vědí, který klient je doma sám, zajdou za ním a pohovoří mu o jeho možnostech a perspektivách, třeba jen na zkoušku. Dále nám klienty vytipovává i úřad práce.

### **15. Jak vznikl nápad na Výměník?**

Ten si přivezla paní Pitrová (jménem si nejsem jist) z Holandska, je založen na myšlence komunitní psychiatrie. Znáte termín „otáčející se dveře“? Tzn., že nemocný je léčen, když je nemoc relativně pod kontrolou, pošle se domů a tam je sám, propadá se do pocitu osamocení, není v kontaktu s přáteli a nemoc se může opět rozvinout. Tak na této myšlence je založen Výměník, aby měli možnost jít do společnosti a pracovat, nebýt zavření a dále se jim nemoc neprohlubovala.

### **16. Jaká je historie Výměniku?**

K historii toho moc nevím, jsem tu nový. K historii vím jen, že si tuto budovu pronajímáme od elektrárny Opatovice, postupně nám jí pronajímali více a více a v dnešní době z ní používá jen malou část. Dříve nám prostory pronajímali bezplatně, dneska už chtějí nájem, který není zrovna nejmenší.

### **17. Bezplatně, to se málo kdy vidí?**

Teda bezplatně nebylo nejlepší slovo, nájem se nám odečítal za rekonstrukce objektu, protože jsme to tu museli opravdu dost upravit – to bylo na naše náklady, a proto jsme neplatili nájem. Od minulého roku to už neplatí, chtěli jsme alespoň nabídnout služby organizace jako protislužbu, že by nám mohli nájem zmenšit, tak uvidíme, co z toho bude, zatím se zdají být docela hodní a k domluvě svolní.

### **18. Jak by měla protislužba vypadat?**

No třeba by klienti mohli vytvořit PF k Novému roku pro zaměstnance elektrárny nebo tak něco. Prostě my bychom pro ně něco připravili a pak bychom měli menší nájem.

### **19. Je Vaše organizace finančně soběstačná?**

To rozhodně ne, byl to i důvod k renovaci. Jsme závislí na dotacích. Letos v červnu má vejít v platnost i zákon, který sloučí dotace na chráněné místo a chráněnou dílnu, což nás bude stát také hodně peněz, protože místa budou dotována pouze určitým procentem a my jsme zatím z dotací platili pracovníky a provoz z tržby.

### **20. Co Výměník nabízí?**

No máme bezbariérovou kavárnu, salonek asi pro 20 osob a v letních měsících i zahrádku, jinak otevřeno máme jen ve všední ten, zatím přemýšlíme o otevírací době- doted' byla od 10 do 20.00, ale v minulosti se několikrát změnila.

### **21. Je Výměník sociální firmou?**

No popravdě pořádně nevím, jaké jsou charakteristiky a co se týká tohoto konceptu, tak bych počkal až co ostatní podobné firmy a nehrnul bych se na místo průkopníka. Jinak podle finančního hlediska (méně než 50 % z dotací) nejsme sociální podnik, ale rádi bychom, aby po rekonstrukci, toto hledisko splňovali.

### **22. Jaká je organizační struktura?**

Já jsem vedoucí, máme tu zástupce vedoucího a poté 3 vedoucí (sociálně terapeutické dílny, kavárny, dílny služeb)

### **23. Jaké je třeba vzdělání na jednotlivé pracovní pozice?**

Všichni máme vzdělání v sociální sféře, vedoucí jsou sociální pracovníci.

### **24. Jak se snažíte propagovat kavárnu?**

No, propagace zatím není moc dobrá, je to jedna z věcí, které chceme měnit. Webovky máme společně s Péčí o duševní zdraví, ale postupně bychom chtěli svoje vlastní, s jídelníčkem, rubrikami jednotlivých vedoucích. Určitě nebudou chybět ani aktuální akce. Také bychom rádi na facebook, kde se sdružuje hodně lidí.

### **25. Jak chcete přilákat nové zákazníky?**

No tak určitě kvalitním jídlem, je třeba méně jídla, ale kvalitněji. Já osobně jsem proti používání fritéz, protože poslední dobou se tu „friták“ ani nezastavil. Na tomto jídle nechci založit jídelníček!

### **26. Presentujete se jako „jiný podnik“?**

No na dveřích máme napsáno, že jsme chráněná kavárna, i na webových stránkách to je. I „propagace“ je pod hlavičkou chráněného zaměstnávání. O to zda se prezentovat jako chráněn dílna jsme vedli diskuze. Není třeba se za to stydět. Nechceme dávat a každý stul cedulku a udržovat klientelu, která bude chodit do kavárny a tipovat jakou nemocí trpí ten a ten zaměstnanec.

### **27. S jakými organizacemi spolupracuje?**

S podobně zaměřenými, kam posíláme zaměstnance na stáž, úřadem práce, ale i psychology.

### **28. Proč renovace?**

Zisky nebyly dobré, velká konkurence a my jsme neměli klienty

### **29. Jak jste došli ke konečnému návrhu?**

No několikrát jsme si sedli a prodiskutovali to, asi tak 3 týdny před samotnou rekonstrukcí. Každý i zaměstnanci mohli říct, co by změnili a jak. Tím jsme tak nějak dohodli konečný návrh, který dál zpracovával architekt Komárek. Dělá pro pohybové divadlo, hraje si se světlem, takže tak bude vypadat i kavárna.

### **30. Jak jste vybírali firmu na rekonstrukci?**

Celou rekonstrukci děláme my a zaměstnanci, jen na těžší práce tu jsou brigádníci. Aspoň se naučí i další věci. Jinak i proto trvá rekonstrukce tak dlouho, taky to bylo proto, že na to nemáme tolik peněz.

### **31. Jak bude vypadat Výměník po změně?**

No nechceme takový ten klasický kancelářský vzhled. Všechno to tu vypadalo hrozně sterilně, tak jsme se rozhodli pro změnu. Chceme, aby si do kavárny chodili lidé odpočinout od běžného stresu, aby to byl „ostrůvek“ odpočinku, aby sem chodili studenti si odpočinout od ruchu přednášek a cvičení, mohli by se tu připravovat na další hodiny, poobědvat, pokecat s přáteli nebo se prostě jen schovat:

### **32. Takže se budete specializovat na studenty?**

No tak v blízkosti univerzity by to bylo fajn, ale nechceme vyloučit jiné skupiny. Bylo by fajn, kdyby se tu střetávaly různé skupiny.

### **33. Jak chcete zajistit ne-kancelářskou podobu kavárny?**

No na vybavení byla vyhlášena sbírka starožitností, lidé nám své kousky můžou darovat nebo jen půjčit. Chtěli bychom, aby celkově kavárna vypadala zajímavě, unikátně. Zároveň ale chceme kousky, které budou plnit svou funkci, nějaké nefunkční věci tu tolik nechceme.

### **34. Jaký je harmonogram renovace?**

No začali jsme v říjnu 2011 a chceme otevřít v březnu 2012, snad to stihneme. (Do února 2012 byla rozšířena kuchyň, upraven bar, změněno dřevěné obložení a bylo vymalováno).

### **35. Co dalšího se změní?**

No tak chceme změnit jídelní i nápojový lístek, zútlunít prostředí, víme, že tahle proměna nebude konečná a bude se s ní i dále pracovat později, během následujících měsíců, teď jsme pouze nastavili směr.

### **36. Jaké jídlo se objeví v jídelníčku?**

No takhle to ještě vymyšlené nemáme, ale půjde hlavně o to, že dřív, protože jsme jiný typ podniku, tak se tomu uzpůsobovalo jídlo, to už nechceme. Myslím, že v kavárně by se mohlo vařit dobře, i přesto jaký jsme podnik. Dřív převažoval sociální aspekt a vše se mu podřizovalo. To už teď nebude. Sociálně převažuje v dílnách, ale v kavárně jsou uzpůsobena specifika a další ústupky už dělat nebudeme. Myslím, že i přesto můžeme nabídnout kvalitní jídlo. Dřívější vedení hodně upřednostňovalo sociální aspekt a to já dělat tak nebudu. Člověk, který je u nás zaměstnán ani sám nechce, aby bylo na jeho úkor něco zjednodušováno.

### **37. Změní se nějak otevírající doba?**

No zůstane stejné to, že máme otevřeno pouze v pracovní dny. Jinak s pracovní dobou zatím nevíme jak pohnout. Už několikrát se měnila, aby se vyšlo vstříc požadavkům zaměstnanců, zkoušeli jsme mít otevřeno do 22.00, ale moc to nevyhovovalo. Myslím, že to zůstane kolem té 11 do 20.00. Jinak víkendy ne, pouze v případě nějakých mimořádných akcí.

### **38. Co hudba v kavárně?**

No zatím tu vždycky hrálo komerční rádio a to nechci. Podle mě by bylo ideální ticho nebo mluvené slovo.

### **39. Kuřácká kavárna?**

No podle nových trendů asi s místem pro kuřáky, ale nevíme, kde nejspíš balkonek, to budeme muset ještě vyzkoušet.

### **40. Budou se tu pořádat nějaké akce?**

No rádi bychom. Už dřív tady výstavy byly, tak bychom se k tomu rádi vrátili. Chceme, aby se Výměník stal centrem, kde se budou scházet lidi s omezením i bez, abychom ukázali, že obě tyto skupiny toho mají hodně společného, třeba tu člověk zjistí, že toho má s člověkem s handicapem společného víc než myslel. Mohli by se konat přednášky, besedy, výstavy by mohly být z děl, která vytvořili naši zaměstnanci. Jeden zaměstnanec píše poezii, tak tu plánujeme i autorské čtení, kde by mohl ukázat, co se v něm skrývá. Další zaměstnanec tu plánuje turnaj v české dámě, takže i sportovní nadšenci tu najdou to svoje. Chtěli bychom z toho udělat přátelskou komunitu, kdy sem člověk přijde třeba na autorské čtení, zjistím, jací tu jsou lidé a pak sem bude chodit na kafe nejen proto, že tu vaří dobré, ale i že tu má známé.

### **41. Ještě něco byste rádi změnili?**

No tak určitě prostor okolo. Celkově je to zarostlé, ty keře jsou neupravené, podchod je odstrašující. My bychom se klidně mohli o to také starat, třeba s nějakými dobrovolníky, ale nejsou na to peníze. Přitom by stačilo upravit stromky a keře před budovou, zasázet nové rostlinky, upravit chodník, podchod nějak ozvláštnit, neříkám rovnou grafity, ale něco hezčího. Hlavně by bylo třeba, aby se o to někdo staral, udržoval to trochu parkově. Ale je to veřejný prostor, s tím nic neuděláme.

## **Zástupkyně vedoucího**

### **42. Co je náplní vaší práce?**

Mám v kompetenci účetnictví, připravuju různé podklady, provádím inventuru společně se zaměstnanci v kavárně, starám se o materiální a technické zabezpečení.

### **43. Jaká je třeba vysoká škola na Vaši pozici?**

Nemám vysokou školu, ale mám dlouhodobou praxi, rekvalifikační kurzy (personalistika, účetnictví atd.)

### **44. Jaká je náplň práce ostatních zaměstnanců (vedoucích)?**

Správný chod jejich sektoru, spokojenost zaměstnanců- řeší problémy, v případě absencí musí umět zastat práci.

### **45. Jaké pracovní posty má Výměník?**

No ředitel i finanční ředitel jsou z organizace Péče o zdraví. Výměník má vlastního vedoucího, zástupkyni vedoucího a pak tři rovnocenné sektory- vedoucí programu dílny, vedoucí programu kavárna a vedoucí sociálně terapeutické dílny.

### **46. Jak často se vedení schází?**

Vedoucí jednotlivých sektorů mají schůze podle potřeby, řeší novinky a co je třeba, vedení Výměníku většinou jednou týdně a náš pan vedoucí schůzkuje jednou měsíčně s Péčí o duševní zdraví, tam jsou i z ostatních poboček, většinou řeší návrhy na projekty, postupy atd.

### **47. Vedete si nějaké statistiky o průměrném počtu návštěvníků?**

Nic takového, je to klasická firma, někdy jsou dny, kdy máme hodně málo lidí a někdy naopak je tržba vysoká.

### **48. Jaké dny převládaly před renovací?**

No podepsala se na nás ekonomická krize, v univerzitním kampusu také otevřely nové kavárny, takže to nebylo nic moc.

### **49. Jak se snažíte upozornit na firmu?**

No máme letáčky, na kterých je uvedeno, co jsme za firmu.

### **50. Nechtělo by to trochu větší propagaci?**

No tu musíme právě mnohem zlepšit, chceme lepší samostatné webové stránky, dát na ně fotky, aktuální dění, nabídku z jídelního lístku. Časem bychom chtěli otevřít i internetový obchod, ten se ale více týká dílny služeb. Ta v minulých měsících se snažila přilákat nové lidi- dělali jsme ponožkopsy, tím, že se zviditelní dílna, se zviditelňuje i kavárna.

### **51. Uvědomují si lidé, že se nejedná o klasický podnik?**

Určitě, tak Výměník tu už nějaký ten pátek je, takže lidé jsou si toho vědomi. I na letáčkách jsme to měli.

**52. Jak začala renovace?**

No tak určitě kvůli finančním ztrátám, ale nemění se pouze samotný podnik, ale i vedení podniku, odešel vedoucí Výměníku, ale i kavárny. Renovace ale byla naplánovaná dříve, nové vedení ji nepřineslo s sebou.

**53. Jak je Výměník financován?**

Dostává dotace na projekty, úřad práce, hlavně na platy, jinak Evropský fond, Evropská unie, město Pardubice. Z tržby pokryjeme provoz. Dost nám pomáhá elektrárna Opatovice.

**54. Jak?**

Pronajímal nám více a více prostor, v poslední době mu patří jen malá část vzadu. Kdy i název organizace vznikl podle původní funkce budovy.

**55. Máte nějakou klientelu, na kterou se specializujete?**

Ne to ne. Máme otevřeno pro všechny věkové i zájmové skupiny. I když je pravda, že když jsme tak blízko studentskému kampusu, tak bychom byli rádi, kdybychom byly oblíbení u studentů, alespoň dříve to tak bylo. Jinak během svátků máme dost rezervovaný salonek na vánoční akce firem.

**56. Jaká je vůbec historie kavárny?**

Ta vznikla v roce 2000 podle tréninkové kavárny Na půl cesty v Praze, na popud psychiatrické sestry. Původní prostor zahrnoval prostor dnešní kavárny, v zadní části (kde je nyní kuchyň) se prováděli masáže, o ty ale nebyl moc velký zájem, tak se tam vybudovala kuchyň, zpočátku jen jednoduchá jídla, ale postupně se vypracovávaly. V roce 2004 byl zrekonstruován salonek a v roce 2005 obchod s oděvy.

## 7.2. Vzor dotazníku

### Kavárna Výměník Pardubice

Dobrý den,

Věnujte několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jak často jste navštěvoval/a kavárnu Výměník?
  - 1x měsíčně
  - 1x týdně
  - Denně
  - Nikdy jsem tam nebyl/a
2. Víte o tom, že kavárna Výměník není klasickou firmou?
  - Ano
  - Ne
3. Znáte termín sociální podnikání?
  - Ano
  - Ne

4. V kavárně Výměník jste byl/a spokojen/a s

	Spokojen	Docela spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Nevím
Prostředím					
Vybavením					
Nabízeným občerstvením					
Obsluhou					
Umístěním					
Celkově s formou					

5. Měly by se v kavárně Výměníku prodávat produkty Fair Trade?
  - Ano
  - Ano, mělo by se z nich i vařit
  - Ne
  - Nevím
6. Jaká má být v kavárně Výměník kuchyně (vyberte max. 3)?
  - Klasická česká
  - Regionální
  - Vegetariánská
  - Spíše saláty
  - Spíše polévky
  - Jednoduchá cizokrajná
  - Kombinace

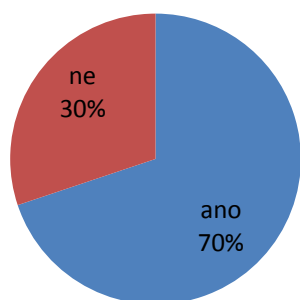
- Jiná- napište jaká .....
7. Má být kavárna Výměník kuřácká?
- Ano
  - Ano, ale s vyhraněným prostorem pro kuřáky
  - Ne
8. Mají se v kavárně Výměníku pořádat doplňkové akce (besedy, přednášky, výstavy)?
- Ano, pravidelně
  - Ano, nárazově
  - Ne
9. Jaký typ hudby má v kavárně Výměník hrát?
- Žádný- ticho
  - Mluvené slovo
  - Etnohudba
  - Klasická hudba
  - Komerční rádio
  - Každý den jiný žánr
  - Jiná – napište jaká .....
10. Jak má být uzpůsobena v kavárně Výměníku otevírací doba?
- Už od snídaně
  - Spíš večerní program
  - Celodenní
  - Tak jak je nyní (10-20.00)
11. Prostor pro Vaše připomínky- kvalita a sortiment jídla, program, úprava interiéru, reklama, ceny, chování personálu atd.
- .....
- .....
- .....

Děkuji za vyplnění a odeslání.

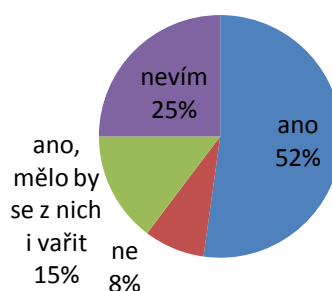
### 7.3. Grafy z anketního šetření



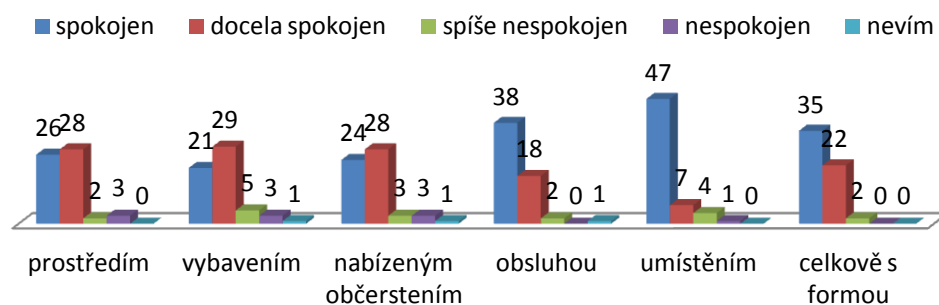
**O3: Znáte termín sociální podnikání?**



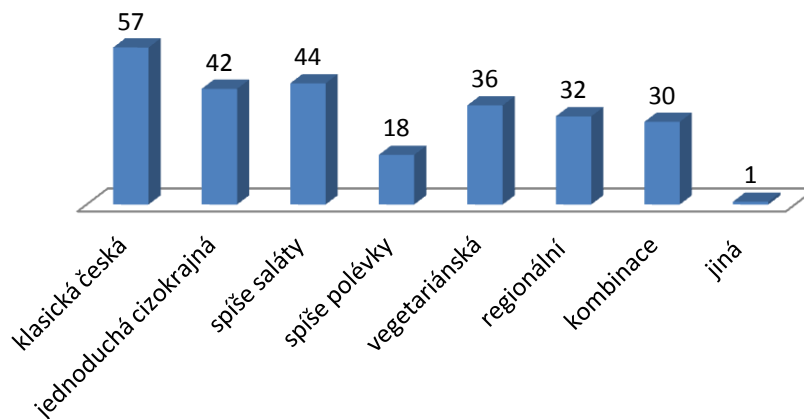
**O5: Měly by se v kavárně prodávat produkty Fair Trade?**



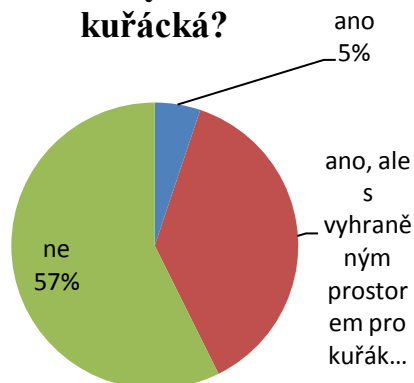
**O4: Jak jste spokojen/a s ...?**



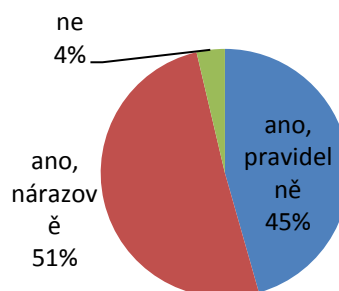
### O6: Jaká má být ve Výměníku kuchyně?



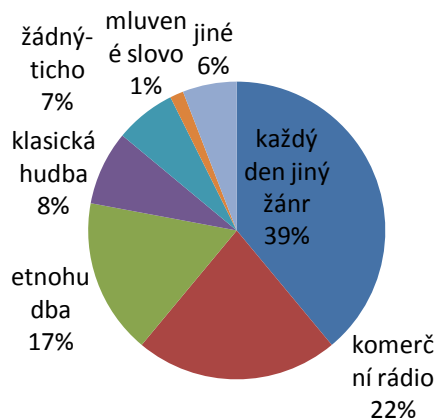
### O7: Má být kavárna kuřácká?



### O8: Mají se v kavárně pořádat doplňkové akce?



### O9: Jaký typ hudby má v kavárně hrát?



### O10: Jak má být uzpůsobena pracovní doba?

