



Krámek s DOBROtaMy

Případová studie popisuje dobrou praxi při přípravě a realizaci projektu **Krámek s DOBROtaMy**, který realizuje **paní Mgr. Hana Nováková** jako podnikající fyzická osoba. Projekt získal podporu z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) v rámci **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje za období 2015 - 2023**, výzvy **Místní akční skupiny Podhůří Železných hor o.p.s.**

Rozpočet projektu:	1 892 249,- Kč
Doba realizace:	1. 6. 2018 – 31. 5. 2020

1. Popis projektu a jeho příprava

Projekt se zaměřuje na **rozvoj aktivit sociálního podniku v obci Maleč se zaměřením na prodej zdravé výživy a přírodních produktů s důrazem na bezobalový prodej** u značné části zboží, a zároveň od března 2019 si podnik otevřel vlastní výrobu zaměřenou na cukrářský a lahůdkářský sortiment. Tento podnik dále poskytuje **zázemí pro komunitní centrum a širší možnosti rozvoje lokálního cestovního ruchu**. Zcela zásadní roli pro podporu tohoto projektu byla spolupráce se zástupci příslušné MAS, kteří pomohli prezentovat před zástupci členských obcí MAS potenciál tohoto projektového záměru, který byl plně v souladu se strategií MAS. Hlavní osobností projektu je jeho nositelka paní Hana Nováková, která se původně do výše uvedené obce na Vysočině přistěhovala ze Vsetína. S manželem koupili v obci Maleč dům, jehož součástí byla stará již neprovozovaná hospoda. Profesní zaměření paní Novákové je pedagog-logoped, a proto dojížděla z obce Maleč denně 35 km do města do zaměstnání. V souvislosti se jejími dosavadními zkušenostmi jí bylo zřejmé, že v obci chybí zázemí nejen pro komunitní život, ale obecně je v obci velmi málo pracovních příležitostí pro znevýhodněné osoby na trhu práce. Obec Maleč je lokalizována v tzv. vnitřní periferii, která se vyznačuje nízkou mírou atraktivity pro nové obyvatele či podnikání, a tím i vyšší mírou nezaměstnanosti. V podpořeném projektu z ESF se tudíž propojilo několik zájmů, jež spojovala snaha pozvednout kvalitu života v obci Maleč. Z tohoto důvodu začala s podnikáním i s ohledem na to, že ji aktivity zaměřené na zdravou výživu a jejich široké uplatnění v praxi osobně velmi baví. V prvopočátcích svého podnikání řešila drtivou část aktivit sama s výpomocí manžela. Pro faktický rozvoj sociálního podniku bylo nezbytné zajistit vnější finanční podporu, přičemž poskytované dotační prostředky na sociální podnikání přesně odpovídaly záměru paní Novákové.

Vzniklý sociální podnik má integrační charakter¹, a proto paní Nováková plánovala ve své projektové žádosti vytvořit minimálně 2 pracovní místa v Krámku s Dobrotami pro zástupkyně z různých typů cílových skupin, zejména osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané. Vzhledem k tomu, že jedna zástupkyně z cílové skupiny potřebovala snížit si svůj pracovní úvazek, tak jsou v sociálním podniku zaměstnány celkem 3 osoby, tj. **osobu dlouhodobě nezaměstnanou, osobu se zdravotním postižením a další zaměstnankyní je osoba, která pečuje v domácím prostředí o osobu blízkou**. Tyto osoby mají v oblasti Chotěboře, kam obec Maleč spadá, velké problémy se zajištěním zaměstnání. Primárním problémem je nutnost dojíždění za prací, což v případě absence automobilu v rodině je velmi složité s ohledem na nízkou frekvenci spojů veřejné dopravy. Tyto osoby navíc velmi těžce zvládají stres ve

¹ Podle webového portálu Českého sociálního podnikání (viz <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>) představuje integrační sociální podnik „subjekt sociálního podnikání, tj. právnickou osobu založenou dle soukromého práva nebo fyzickou osobu, které splňují principy integračního sociálního podniku. Integrační sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“



velkých podniků, což se následně promítá do jejich sníženého sebevědomí a nevyrovnané psychiky. V této situaci zůstávají osoby z této cílové skupiny pouze s příjmy ze sociálních dávek, což následně vytváří další problémy a omezení pro kvalitu života těchto osob. Jejich návrat na trh práce se zpravidla potýká s řadou problémů souvisejících s nutností obnovy pracovních návyků a posílením finanční gramotnosti (např. poskytování odměn ve více zálohách v daném měsíci).

Projekt reaguje na **typické problémy tzv. vnitřních periferií**, tj. **velmi omezené vhodné pracovní příležitosti zvláště pro znevýhodněné osoby na trhu práce, nízká úroveň komunitního života v obci, chybějící základní prvky občanské vybavenosti v obci, zde chybí obchod s potravinami a prostory pro společenské setkávání. Z těchto faktorů vyplývala také nízká atraktivita obce pro rozvoj cestovního ruchu**. Tyto problémy mohou venkovské obce řešit různými inovativními způsoby, které mají úzkou vazbu na zdravý životní styl s důrazem na přírodní produkty a přírodní prostředí. Důraz na bezobalový způsob prodeje patří v současné době mezi nově nastupující trendy, kterých si obyvatelé měst a postupně i venkova začínají velmi cenit, právě z důvodu velkého množství odpadu, které současná civilizace vytváří. Tímto lze velmi efektivně vytvářet pocit aplikované globální odpovědnosti na lokální úrovni u jednotlivých obyvatel. Zajištění úspěchu pro tento typ prodeje má však nutnou podmínku v podobě zkušeností v gastroprovozu nebo obecně s prodejem v obchodě, a zároveň musí mít příslušný zaměstnanec zájem o zdravé potraviny, aby byl schopen adekvátně zákazníkovi vysvětlit výhody konkrétních prodávaných výrobků a zboží. V návaznosti na tyto zkušenosti proto dále v projektu docházelo k rozvoji dovedností a znalostí zaměstnankyň v oblasti cukrářské i lahůdkářské, a dále byly také rozvíjeny jejich komunikační schopnosti. Paní Nováková rovněž identifikovala problém s nízkou úrovní komunitního života v obci, což bylo způsobeno absencí místa pro společné setkávání občanů, v obci chyběly prostory pro matky s dětmi i starší spoluobčany. Zároveň v obci chybělo místo pro „zastavení“ turistů, což se zvláště ukázalo mít potenciál ve vazbě na otevření prostor zámku v obci Maleč, který je v soukromém vlastnictví.

Po zkontaktování se zástupkyní MAS začala v úzké koordinaci příprava projektové žádosti, kterou paní Nováková průběžně konzultovala také s poradci z MPSV. Na základě získaných znalostí z konzultací a dále z účasti na různých školeních k této problematice, které organizovalo MPSV a byly pro paní Novákovou velmi přínosné, sestavila projektovou žádost. S ohledem na nutnost zaměstnání osob ze znevýhodněných skupin obyvatel dále konzultovala příslušné části projektové žádosti se zástupci spolku Benediktus (tj. komunita lidí s mentálním postižením a bez něj, která sídlí v Chotěboři – viz také <http://www.benediktus.org/>) a dále se společností Fokus Vysočina, která se zaměřuje na chráněný trh práce a integraci znevýhodněných skupin obyvatel na trh práce. Původně si nebyla paní Nováková zcela jistá tím, zda se jí podaří získat/zajistit zaměstnance, kteří spadají do cílových skupin vymezených podmínkami výzvy OPZ a zároveň budou moci částečně samostatně zvládnout danou práci. To se nakonec ukázalo jako zbytečná obava, zejm. z důvodu situace na lokálním trhu práce a tedy absence míst pro dané cílové skupiny a také díky nastavení pracovních podmínek v Krámku dle potřeb cílových skupin. K úspěchu projektu mimo jiné přispěla také skutečnost, že v obci Maleč fakticky chybělo prostředí pro setkávání a rozvoj komunitního života. Podpůrným pozitivním faktorem je také obecně se zvyšující zájem o zdravý životní styl a zdravé přírodní produkty, což vytváří vhodné podmínky pro rozvoj místního cestovního ruchu.

Ačkoliv výše uvedené argumenty jsou jasné a srozumitelné, byly počátky vytváření podmínek pro projekt složité. Klíčovým problémem byla velká nedůvěra místních obyvatel vůči záměru projektu, který byl v prostředí malé venkovské obce ve vnitřní periférii státu naprosto ojedinělý a téměř revoluční. O této situaci svědčí i to, že paní Nováková konzultovala svůj projektový záměr i s vedením obce, nicméně se nesešla s příznivou reakcí. Jednak potřebovala poradit s identifikací vhodných osob



z obce pro zaměstnání a také dílčí finanční podporu pro rozvoj podmínek k podnikání. Ani v jednom případě se nedočkala podpory z vedení obce. Jednou z příčin mohla být skutečnost, že se paní Nováková do obce přistěhovala a jako novousedlík byla vnímána negativně, protože chce zavádět v životě této venkovské obce netradiční a nevyžádané aktivity. V rámci diskuse s realizátorkou projektu i zástupkyní MAS vyplynulo, že tyto prvopočáteční problémy úzce souvisí s konzervativním chováním obyvatel venkova a jejich averzí vůči netradičním a neotřelým aktivitám. Tento aspekt lze doložit také tím, že nepřímým nátlakem místních obyvatel změnila paní Nováková název svého krámků (viz dále fotografie), který původně představila s určitým smyslem pro humor jako „Krámek s DOBROTaMy“, což mělo evokovat pospolitost. Nicméně ze strany obyvatel se setkala s nepochopením a osočením z neznalosti gramatiky českého jazyka, a proto změnila název podniku, resp. nápis nad vstupními dveřmi do podniku, na „Krámek s DOBROTaMi“. Postupem času se však negativní postoj obyvatel obce zcela změnil, **byla prolomena jejich nedůvěra** a lidé v obci nejen tento nový podnik akceptovali, ale naopak **velmi rádi jej navštěvují, nakupují v něm a využívají jeho zázemí pro posezení, diskuse a komunitní život**.

Cílem projektu je **vytvořit podmínky pro ekonomicky stabilní sociální podnik** s udrženými dvěma pracovními místy pro osoby z cílových skupin, který šíří informace o sociálním podnikání. Součástí aktivit projektu je rovněž **profesní rozvoj zaměstnankyň, vytvoření prostoru pro mezigenerační setkávání a posílení místního komunitního života v obci, sdílení informací, propagace zdravého životního stylu a vytvoření zázemí pro občerstvení obyvatel obce a turistů**. V návaznosti na podporované cílové skupiny je naprosto klíčové vytváření podmínek pro zlepšení jejich sebedůvěry na trhu práce, což podpořený Krámek s Dobrotami poskytuje.

„...Zástupci z podporované cílové skupiny si posilují sebevědomí, které nemají valné. Je to způsobeno tím, že je vyhodí několikrát z práce a pořád jim někdo říká, že něco dělají špatně. V momentě, když si ověří, že to tak špatné s nimi není, tak ten pocit vnitřní, který každý potřebujeme, se změní.“ ... (zástupkyně kanceláře MAS)

Paní Nováková spolupracovala s jednou zástupkyní z cílové skupiny již před realizací podpořeného projektu a otevřením podniku. Bylo velkou výhodou, že se jednak znaly osobně a hlavně ji také zajímala tematika zdravého životního stylu a zdravých potravin. Nicméně zahájit aktivity projektu pouze na základě jednoho potenciálního zaměstnance nebylo reálné, a proto se příjemkyně/realizátorka snažila spolupracovat i s dalšími odbornými organizacemi, které jí pomohly identifikovat vhodné potenciální zaměstnance.

Dalším aspektem v přípravě projektu byla otázka marketingu a šíření informací o možnostech nákupu specifického zboží. Hlavní marketingová činnost je realizována přímo paní Novákovou, která se snaží vytvořit stabilizovanou síť a skupinu lidí a příznivců, kterým jednak rozesílá aktuality a novinky, a dále vytváří i články pro měsíčník Echo Chotěboř. Tyto aktivity jsou velmi důležité, aby se posílil potenciál tohoto integračního sociálního podniku.

Samotná realizace projektu zahrnuje čtyři klíčové aktivity, tj.:

1) **Vytvoření pracovních míst pro zaměstnance z cílových skupin**

V rámci projektu vznikla nejdříve dvě nová pracovní místa, z toho jeden pracovní poměr byl na plný pracovní úvazek a druhý pracovní poměr byl na částečný 0,75 úvazek. Zaměstnankyně na plný pracovní úvazek (tj. osoba původně dlouhodobě nezaměstnaná) však následně potřebovala snížit výši svého úvazku na 0,8. Z tohoto důvodu byla přijata třetí zaměstnankyně (tj. osoba, která pečuje v domácím prostředí o osobu blízkou) s úvazkem 0,4 pro stejné aktivity,



tj. zaměřené na přípravu občerstvení pro zákazníky, obsluhu, výrobu produktů. Dle realizátorky projektu má tato zaměstnankyně velký zájem o problematiku gastroprovozu a obecně o zdravé přírodní produkty, což je pro výkon této práce nezbytné. Zaměstnankyně na pracovní úvazek 0,75 stále pomáhá při výrobě produktů a úklidu prostoru prodejny a skladu v podniku. Na tuto pracovní pozici jsou kladeny nižší nároky na zručnost a tělesnou kondici, a proto je zde zaměstnaná osoba se zdravotním postižením. Podporu těchto pracovních pozic paní Nováková velmi uvítala, protože za jiných okolností by musela všechny aktivity v podniku zajišťovat sama vlastními silami, což v důsledku znamená, že i podnik by fungoval ve výrazně menším rozsahu aktivit, než je tomu dnes.

2) Vzdělávání zaměstnanců z cílové skupiny

S ohledem na specifika podporované cílové skupiny je jejich vzdělávání základem.

Paní Nováková velmi úzce spolupracuje s cukrárnami v okolních městech a v návaznosti na tento projekt si dohodla vzdělávání svých zaměstnanců hlavní cukrářkou cukrárny Fontána v Příbyslavi. Jedná se o vzdělávání v oblasti přípravy jednoduchých jídel (palačinky, topinky, poháry) a dále i složitějších jídel (např. dorty, koláče a další sortiment). V rámci projektu úzce spolupracují s externí poradkyní na psychosociální podporu, což vytváří dobré zázemí a prostor k eliminaci možných problémů zaměstnankyň. Zaměstnanci mají dále možnost jednou ročně se účastnit i dalších školení dle svých potřeb, např. komunikace v krizové situaci. Realizátorka projektu pak pravidelně jednou ročně vzdělává zaměstnankyně v oblasti hygienických norem. Tyto kompetence a znalosti jim jednak dodávají sebedůvěru pro výkon v dané pracovní pozici, a zároveň se vytváří podmínky a potenciál pro jejich případné další pracovní uplatnění v daném mikroregionu.

3) Provoz sociálního podniku

V roce 2018 proběhla etapa přípravy pro spuštění provozu podniku, který byl otevřen v březnu 2019. Právě od doby zahájení provozu podniku byly rovněž i navýšeny mzdy na plánované úrovni úvazků. V současné době lze zatím těžko odhadovat, do jaké míry budou aktivity podniku udržitelné ve stávajícím rozsahu, nicméně v daném sociálním podniku se rozšiřují aktivity a vybavení (např. kuchyň a pekárna), tudíž lze předběžně konstatovat, že jsou nastartovány podmínky pro rozvoj sociálního podniku na velmi dobré úrovni. V této souvislosti jsou klíčové marketingové aktivity, které by měly být základem pro rozvoj podniku a tržeb.

4) Marketing sociálního podniku

Marketingové aktivity jsou zajišťovány realizátorkou projektu. Marketing aktivit sociálního podniku je postaven na specifickém produktu v daném mikroregionu, dobrých cenách (tvořeny na bázi nákladového a nabídkového způsobu, vč. snížení ceny díky bezobalovému prodeji), vhodném umístění v centrální části obce Maleč naproti nově otevřenému zámku Maleč a přímo na cyklostezce vedoucí v rámci Podhůří Železných hor, a lidském faktoru, který je spojen nejen s motivovanými zaměstnanci, ale také propagací aktivit sociálního podniku i mezi dodavateli a návštěvníky obce.

Potenciál tohoto sociálního podniku lze identifikovat i s ohledem na jeho postupnou genezi a nabalování aktivit metodou „sněhové koule“. Nejdříve se totiž podnik zabýval pouze prodejem zboží jako obchod, následně se začaly rozšiřovat možnosti podniku tím, že vznikla kuchyň a výroba. Tímto způsobem se rozšiřuje spektrum poskytovaných produktů a služeb, což vytváří dobré předpoklady pro dlouhodobé udržení aktivit i podpořených zaměstnanců. Zároveň lze říci, že úspěch sociálního podniku



je úzce svázán i s osobností podnikatele, který by měl mít nejen dobře promyšlený koncept a zaměření podnikání, ale měl by velmi výrazně klást důraz i na širší aspekty rozvoje a udržení podnikatelské činnosti. Jedná se tudíž o vizi podnikatele a jeho vnitřní přesvědčení pro rozvoj příslušných aktivit.

„Sociální podnikání je tak specifická věc, že musíte narazit na vhodného člověka. Úspěch se jednoznačně odvíjí od typu člověka. Protože musí v sobě skloubit podnikatelskou schopnost a touhu vytvořit něco nového. Chce to také určitý praktický pohled na svět, a zároveň v sobě musí mít sociální citění. Musí to být člověk, který to opravdu dělá s vnitřním přesvědčením. V momentě, kdy tam chybí jedno nebo druhé, tak ten podnik nebude úspěšný.“ ... (zástupkyně kanceláře MAS)

Svým zodpovědným přístupem k životnímu prostředí, k začleňování obyvatel komunity a k řešení potřeb místních obyvatel je ukázkovým příkladem integračního sociálního podniku, který současně vykazuje znaky sociálního podniku environmentálního a zároveň příkladem toho, jak je možné dělat věci (a tím zároveň ovlivňovat veřejnou politiku) zespoda nahoru. V souvislosti s tímto nastavením aktivit a fungování (bez ohledu na získání dotace z ESF) je sociální podnik Krámek s dobrotami zmiňován např. i na seminářích k tématu environmentálního sociálního podnikání, které pro nové a začínající sociální podnikatele pořádá Ministerstvo práce a sociálních věcí.



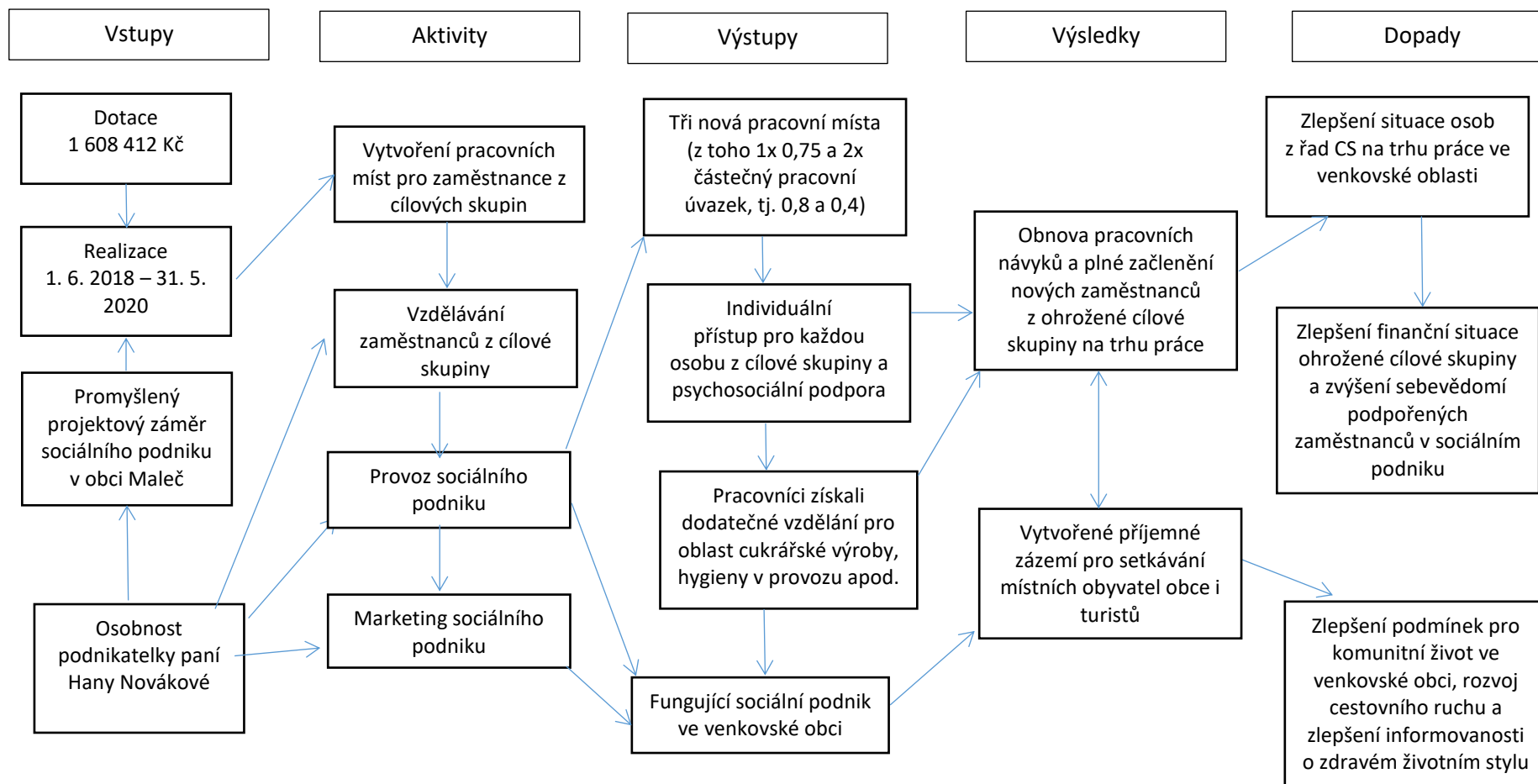
Foto: Krámeček s DOBROTami – vstup do objektu (květen 2019)



Foto: interiér Krámku s DOBROTami (květen 2019)



Teorie změny projektu **Krámek s DOBROtaMy**





2. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorkou projektu je podnikatelka Hana Nováková, která se do obce Maleč přistěhovala se svým manželem ze Vsetína před 7 lety, kde původně pracovala jako sociální pracovníce v romských komunitách. V tomto smyslu ji vždy motivovalo pomáhat znevýhodněným osobám na trhu práce. Po přestěhování se do venkovské obce Maleč na Vysočině zjistila, že řada lidí má v tomto typu obce obdobné problémy (tj. komplikace při dojíždění za prací z periferní obce pro osoby se zdravotním postižením nebo osoby pečující v domácím prostředí o osobu blízkou), a proto se velmi omezeně zapojují na trhu práce.

Paní Nováková se také snažila postupně pochopit problémy v obci, které byly spojené s nízkou úrovní komunitního života. Pro rodiny s dětmi chybělo zázemí, kde by se mohly pravidelně setkávat nejen během pracovního týdne, ale také o víkendech. V obci sice je škola a mateřská školka, nicméně možnosti pro setkávání občanů během týdne v obci chyběly. Podle vyjádření zástupkyně MAS v těchto typech obcí, pokud vám něco chybí, tak musíte vynaložit osobní iniciativu. Tudíž osobní entuziasmus podnikatele a touha změnit dosavadní podmínky v příslušné lokalitě se stávají klíčovou motivační složkou pro realizaci aktivit v obci.

„Já jsem taky bydlela na vesnici a zakládala jsem tam mateřské centrum. Když něco totiž v dané obci nemáte, a vidíte, že to za vás nikdo jiný neudělá, tak vám nezbude nic jiného, než si problém vyřešit sám. A když k tomu máte dobré schopnosti a nahrávají tomu i vnější podmínky, tak proč do toho nejít. Já bych k té motivaci ještě dodala, že je velmi důležitá osobnostní charakteristika toho člověka. Paní Nováková vede kurzy etnických tanců, inklinuje k přirozenému způsobu života. Když se člověk vrací na vesnici, tak se snaží zapadnout a nějak se víc navázat na přírodu. V takovém případě ale vzniká problém při navázání spolupráce s místními obyvateli, kteří jsou na venkově hodně konzervativní. Pokud se ale podaří sladit ten podnikatelský záměr a přesvědčit místní, tak je to přínos pro všechny – a když se vám to nepodaří, tak často odcházíte. Takže je to i zajímavý sociální fenomén pro zdejší venkov.“ ... (zástupkyně kanceláře MAS)

3. Využití a naplnění specifík podpory formou komunitně vedeného místního rozvoje

Při přípravě a realizaci projektu **Krámek s DOBRŮtaMy²** uplatňuje realizátor některých specifík, která nabízí podpora skrze komunitně vedený místní rozvoj.

- Partnerství a spolupráce na lokální úrovni, přístup zdola nahoru

Ve vazbě na partnerství a spolupráci na lokální úrovni byla **od počátku velmi důležitá podpora projektu ze strany MAS**, jejíž zástupkyně identifikovala potenciál pro realizaci podpory sociálního podnikání, které obecně patří mezi složitější typy projektů financovaných z fondů EU a významně pomáhala realizátorce projektu nejen po metodické stránce, ale také osobně umožnila prezentovat potenciál projektu před starosty členských obcí v dané MAS, aby projekt získal „zelenou“ pro podporu ze strany MAS (tedy možnost realizovat projekt). Zástupci obce Maleč podnik nechtěli podpořit ze svého rozpočtu, a proto byla finanční podpora MAS zásadní. **Realizátorka projektu dále aktivně vyhledávala možnosti pro zapojení relevantních zástupců cílových skupin, k čemuž využila dvě organizace v mikroregionu**, které se touto tématikou zabývají (tj. Fokus Vysočina a Benediktus, z.s.). Jejich prostřednictvím se realizátorka projektu ujistila ve způsobech identifikace cílových skupin a forem

² Pozn. Jedná se o oficiální název projektu nikoliv název současného podniku, který se v důsledku nepochopení místních obyvatel musel upravit (viz str. 3 této případové studie).



spolupráce s nimi. **Ještě před realizací projektu spolupracovala s jednou zástupkyní cílové skupiny**, což bylo důležité pro postupné utváření představy o budoucí podobě sociálního podniku zaměřeného na prodej zdravých přírodních produktů a poskytování zázemí pro komunitní život v obci.

Naopak zcela nefunkční byla zpočátku spolupráce se zástupci místní samosprávy, kteří byli nedůvěřiví vůči novému podnikatelskému záměru v obci, a proto nechtěli realizátorku podpořit žádnými vhodnými prostředky (finančně i nefinančně). Tento poznatek je velmi důležitý pro šíření informací o příkladech dobré praxe, kdy nové a neotřelé nápady nemusí být v konzervativních venkovských oblastech kladně přijímány. Klíčovou roli zde sehráli zástupci MAS, kteří podnikatelce intenzivně pomáhali při komunikaci se zástupci ostatních obcí v dané MAS, aby mohla prezentovat význam a potenciál projektového záměru pro rozvoj nejen v dané obci, ale i v širším mikroregionálním kontextu. Postupem času se tudíž podařilo realizátorce projektu získat podporu od ostatních obcí a tím tzv. zlomit počáteční silnou nedůvěru a získat si v obci Maleč nejen oblibu, ale i rostoucí podporu ze strany místních obyvatel a také vedení obce.

- Integrované záměry a projekty

Prezentovaný projektový záměr sociálního podniku musel být již od počátku velmi dobře promyšlený z hlediska jeho míry integrity a návaznosti na další aktivity či projekty. Vzhledem k tomu, že sociální podnik funguje v periferní venkovské obci, tak musí být o to větší snaha realizátorky projektu propagovat příslušné aktivity a zároveň se i nadále snažit rozšiřovat spektrum aktivit či nabízeného zboží či výrobků. Výsledkem je tudíž nejen samotná prodejna, ale také výroba cukrářských výrobků (vč. kuchyně, pekárny), které jsou dále doplněny o místnosti s možností posezení nejen pro místní obyvatele, ale také pro návštěvníky obce a turisty (zejména cyklisty).

„Například postupně vznikla skupina lidí v Chotěboři, kteří založili lesní školku a jsou ochotni zde dojet a udělat velký nákup. Je to o tom, abyste podpořil lidi, připravil jim třeba kafe a umožnil jim strávit hezké chvíle v příjemném prostředí. Obchod by pak měl být o tom, aby si mohli koupit kvalitní, zdravější, neprůmyslové potraviny, a přitom mají bonus, že při nakupování mají i určitou pohodu, třeba občerstvení.“ ... (realizátorka projektu)

Pro zajištění potřebné publicity se realizují v projektu aktivity marketingu, jejichž smyslem je také informovat o připravovaných vzdělávacích, informačních i kulinářských akcích. Nad prodejnu je velká místnost/sál, která by po rekonstrukci mohla sloužit v obci i pro větší akce. Prostřednictvím elektronických médií se již nyní daří vytvářet skupinu stabilních příznivců tohoto sociálního podniku.

Co se týká **udržitelnosti vytvořených** pracovních míst, tak projekt je v současné době ve svém počátečním rozjezdu provozních aktivit. Podle rozhovoru s realizátorkou projektu jsou nastaveny cíle tak, aby sociální podnik v budoucnu zajistil podmínky pro dva zaměstnance, přičemž by se k tomuto cíli využívaly příspěvky na aktivní politiku zaměstnanosti těchto cílových skupin, které poskytuje Úřad práce. V době přípravy této studie sociální podnik fungoval tak, že z tržeb lze uhradit potřebné náklady na provoz a jeden pracovní úvazek.

- Inovativní znaky realizovaného projektu

Nastavené aktivity podpořeného sociálního podniku jsou už ze své podstaty velmi inovativní ve venkovském konzervativním prostředí. Projekt nepodpořil pouze jednu nebo dvě činnosti, ale celý komplex aktivit, které lze ve své provázanosti považovat za velmi inovativní, např. bezobalový prodej, zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel v periferní venkovské obci, propojení obchodu s vlastní výrobou cukrářských výrobků, na které navazuje vytvoření zcela nového prostředí pro



komunitní život a setkávání, propagaci zdravého životního stylu, plán informačních a vzdělávacích aktivit, které by se bez podpory tohoto projektu v obci nerealizovaly.

*„Kdybyste si takový obchod otevřel v Praze, tak si toho možná ani nikdo nevšimne. V tom spočívá pojetí té inovativnosti, že to, co není inovativní v Praze, tak je inovativní v Malči, má to svůj ohromný efekt.“
... (zástupkyně kanceláře MAS)*

4. Překážky přípravy a realizace projektu

Příprava a realizace projektu se v potýkala v zásadě se dvěma překážkami, z nichž první již byla prezentována v první části této případové studie. Jedná se o počáteční nedůvěru zástupců místní samosprávy a také místních obyvatel vůči záměru sociálního podniku v obci Maleč, a za druhé se jednalo o dílčí problémy spojené se zpožděním ve stavebních pracích.

První okruh překážek spočíval v tom, že místní obyvatelé i zástupci samosprávy nevnímali existenci problému absentujícího místního komunitního rozvoje. Standardně věnovali pozornost dotačním investičním aktivitám, které jsou spojené se základní infrastrukturou (cesty, chodníky, rekonstrukce školy) a mnohem méně věnovali pozornost vlastnímu životu v obci. Chybějící komunitní centrum bylo identifikováno právě realizátorkou projektu v době, kdy se do obce přestěhovala. Samotný záměr a inovativní charakter prodejny nebyl nejdříve ze strany obce přijat s kladnou odezvou, což nijak neusnadnilo přípravu a zahájení aktivit projektu. V současné době se situace již výrazně zlepšila, protože obchod začal fungovat i přes určitý odpor ze strany vedení obce a začal mít pozitivní vliv na kvalitu života v obci (tj. zejména možnost si nakoupit nejen běžné zboží, ale i výběr z produktů zajišťujících zdravý životní styl, a navíc obchod svým zázemím umožnil komunitní setkávání. Z těchto důvodů se postoj vedení obce postupně změnil a smysl těchto aktivit chápe. Výsledkem je, že v současné době nepožaduje po realizátorce projektu nájemné.

Druhý okruh překážek se týkal časového posunu v přípravě výroby cukrářských výrobků. Rekonstrukce domu se zpozdila v řemeslných pracích, a proto se prodlužovaly i termíny (např. kvůli revizi komínu došlo ke zpoždění o 1 měsíc). Problémem byly také původně neočekávané požadavky ze strany úřadů na zahájení provozovny obchodu a výroby, např. bezbariérových záchod. Na druhou stranu **toto zpoždění nijak dramaticky neovlivnilo rozjezd aktivit obchodu**, protože i zaměstnankyně obchodu se potřebovaly postupně naučit působit v provozu, což v případě nemoci v jarním období bylo složitější.

5. Role MAS a její pohled na realizovaný projekt

MAS Podhůří Železných hor měla ve své strategii již naplánované aktivity, které by bylo vhodné podpořit, včetně sociálního podnikání. Paní Nováková přišla se svým záměrem v době, kdy již aktivity na podporu sociálního podnikání byly nastaveny a byly identifikovány sociálně podnikatelské záměry, které však nebyly vždy úspěšné. Její záměr plně odpovídal strategii MAS, a proto s ní zástupkyně MAS velmi úzce spolupracovala a pomáhala ji dotvářet myšlenku a projektový záměr do konkrétní podoby projektové žádosti. Ze zjištění v řízeném rozhovoru vyplynulo, že **záměr projektu je velmi komplexní a má výrazný přesah i mimo aktivity v dané obci, což bylo naprosto ideální pro podporu v rámci CLLD.** Jednoznačně se zde promítají různé sféry místního a mikroregionálního rozvoje, tj. synergické efekty podpory regionální produkce, environmentální osvěta, podpora zaměstnanosti znevýhodněných



skupin obyvatel venkova, rozšíření občanské infrastruktury ve venkovské obci, rozvoj cestovního ruchu.

V rámci MAS se samozřejmě zabývají i tradičními a běžnými aktivitami zaměřenými na podporu infrastruktury, jako např. chodníky a cyklostezky. Nicméně inovativní prvky místního rozvoje lze zajistit spíše méně tradičními projekty, mezi něž lze zařadit právě podpořený Krámek s Dobrotami. Podle zástupkyně MAS se v tomto projektu synergicky vzájemně propojuje několik sfér místního i mikroregionálního života v této venkovské obci.

„Jsou zde jednoznačné synergické efekty ve vazbě na strategii, ve které je obsažena podpora regionální produkce, podpora zaměstnanosti jako takové, protože se jedná o jeden ze stěžejních problémů naší oblasti. Šíření environmentálních myšlenek a rozšíření infrastruktury ve vesnici. Komunikace se odehrává v obchodě, v kavárně, v hospodě, a ten projekt obsahoval právě tyto aktivity k posílení komunitního života. Podpora spolkové činnosti, sdružování lidí. Takže to mělo přesah do hodně oblastí, nejenom naplnění sociálního podnikání, ale regionální produkce, environmentální oblast, zaměstnanost, infrastruktura, do všeho ten projekt zasáhl. Je zde i podpora rodinných aktivit, protože je zde takový koutek pro děti, který jinak v takových obcích spíše nenajdete.“ ... (zástupce kanceláře MAS)



Mapa území MAS STRATEGIE KOMUNITNĚ VEDENÉHO MÍSTNÍHO ROZVOJE ZA OBDOBÍ 2015 -2023,
PODHŮŘÍ ŽELEZNÝCH HOR

Zdroj: https://www.podhurizeleznnychhor.cz/media/files/sclld_29_1_16.pdf