

# POKYNY PRO ROZVOJ ZAMĚSTNANECKÝCH DRUŽSTEV

---

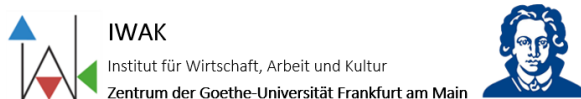
ALPHS

Advancing Personal and Household Services



# Partneři

---



Tento dokument odráží pouze názory autorů a Evropská komise nemůže nést odpovědnost za jakékoli použití informací v něm obsažených.



Tento projekt je financován  
Evropskou unií.  
(Ad-PHS - VS/2018/0344)



**JAKÝ JE  
OBCHODNÍ MODEL  
ZAMĚSTNANECKÝ  
CH DRUŽSTEV?**

Existuje mnoho různých druhů družstev. Všechny však sdílejí společné zásady a charakteristiky. Mezinárodní družstevní svaz (ICA) popisuje družstvo jako „samostatnou asociaci osob dobrovolně sdružených za účelem uspokojení společných hospodářských, sociálních a kulturních potřeb a aspirací prostřednictvím společně vlastněného a demokraticky řízeného podniku“.<sup>1</sup>

Svaz rovněž přijal sedm družstevních zásad, prostřednictvím nichž družstva uskutečňují své hodnoty v praxi. Patří k nim:

### **1. Dobrovolné a otevřené členství**

Družstva jsou dobrovolnými organizacemi, otevřenými pro všechny osoby, které mohou využívat jejich služeb a jsou ochotny plnit členské povinnosti bez diskriminace pohlaví, společenské, rasové, politické nebo náboženské diskriminace.

### **2. Demokratické řízení**

Družstva jsou demokratickými organizacemi spravovanými svými členy, kteří se aktivně podílejí na stanovování jejich politik a rozhodování. Muži a ženy, kteří pracují ve volených funkcích, se zodpovídají přímo členské základně. V družstvech mají členové stejná hlasovací práva (jeden člen, jeden hlas).

### **3. Ekonomická účast členů**

Členové přispívají spravedlivě a demokraticky ke kontrole kapitálu svého družstva. Alespoň část tohoto kapitálu je obvykle v nedělitelném vlastnictví družstva. Členové obvykle dostávají omezenou, pokud vůbec nějakou kompenzaci za upsaný základní kapitál jako podmínku členství. Členové rozhodují o použití zisku družstva na některý z následujících účelů: na vlastní rozvoj družstva nebo, je-li to možné, na vytvoření rezerv, z nichž alespoň část se stane součástí nedělitelného majetku družstva; na členské výhody, které jsou v poměru k účasti člena k družstvu a na další účely schválené členskou základnou.

### **4. Samostatnost a nezávislost**

Družstva jsou samostatnými a nezávislými organizacemi spravovanými svými členy. Zajištění demokratické samosprávy a zachování družstevní nezávislosti je základní podmínkou při jednání družstva o spolupráci s jinými organizacemi, včetně vlády, nebo při získávání kapitálu z vnějších zdrojů.

### **5. Vzdělání, odborná příprava a informace**

Družstva zajišťují svým členům, zvoleným zástupcům, manažerům a zaměstnancům vzdělání a odbornou přípravu, aby mohli účinně přispívat k rozvoji družstva. Informují širokou veřejnost, především mladé lidi a významné osobnosti, o charakteru a přednostech družstevnictví.

### **6. Spolupráce mezi družstvy**

Družstva slouží svým členům co nejefektivněji a posilují družstevní hnutí spoluprací v rámci místních, národních, regionálních a mezinárodních struktur.

---

<sup>1</sup> <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

## 7. Zájem o komunitu

Družstva pracují na udržitelném rozvoji svých komunit prostřednictvím politik schválených členy.

Základem družstva je skupina lidí, kteří se shromáždili kolem společného projektu nebo myšlenky. Tato skupina má společné vlastnictví a podílí se na řízení a rozhodovacích procesech, ale také sdílí rizika a povinnosti. Podle zásady „jeden člen = jeden hlas“ má každý člen stejný podíl a příležitost přispět k řízení družstva.

Díky shromažďování lidí kolem společného projektu mohou družstva více podporovat začlenění než jiná podniky, například tím, že umožní lidem, kteří mají omezený přístup ke zdrojům, aby byli přijati jako členové, plně se zapojili do organizace a sdíleli své zkušenosti, znalosti a tvůrčí schopnosti. Družstva mají jako podniky zisky a ty jsou alespoň částečně opětovně investovány do samotné organizace. Opět platí, že o způsobu investování a cílech, o které se má usilovat, rozhodují členové společně.

Hlavním cílem družstva by nemělo být vytváření zisku pro členy, ale uspokojování potřeb jeho členů – a velmi často potřeb celé komunity.

Tyto potřeby se mohou lišit v závislosti na zakládající skupině. Například se může jednat o rozšíření pracovních příležitostí pro pracovníky, poskytování nových nebo levnějších služeb uživatelům nebo umožnění aktivního zapojení uživatelů a rodin do správy služeb. Družstva přispívají k obecnému zájmu komunity, protože jsou vlastněny svými členy, kteří sami jsou součástí komunity (jako uživatelé, příbuzní, pracovníci atd.) a řeší potřeby dané komunity.





# PROČ DRUŽSTVA V ODVĚTVÍ PHS?

Značný podíl poptávky po službách v odvětví PHS vzniká na místní úrovni jako výsledek programů implementovaných orgány veřejné správy a procesů agregace poptávky na soukromé úrovni. Tyto požadavky mohou splnit skupiny pracovníků, kteří formálně nebo neformálně vykonávají svou činnost a rozhodnou se udělat profesní krok vpřed a vytvořit zaměstnanecké nebo sociálního družstvo, často založené na účasti více zúčastněných stran.

Zaměstnanecká družstva a sociální družstva v oblasti PHS nabízejí významnou přidanou hodnotu v několika směrech:

### **Vlastnictví družstva a motivace**

Členy se mohou stát uživatelé služeb (a jejich rodiny), poskytovatelé (jak formální, tak neformální) a/ nebo jiné zúčastněné strany. Implementované interaktivní mechanismy zajišťují, aby procesy a služby družstva splňovaly potřeby uživatelů a poskytovatelů.

Družstvo poskytuje uživatelům služeb pocit posílení jejich postavení a členové se mají lépe.

### **Řízení a účast**

Rozhodovacích procesů se účastní uživatelé služeb a poskytovatelé a/ nebo jiné zúčastněné strany. Vnitřní pravidla a inovativní mechanismy zajišťují inkluzivní rozhodovací procesy založené na ploché hierarchii.

Participativní systém může skutečně snížit fluktuaci zaměstnanců a umožnit získání odborných zkušeností v rámci družstva prostřednictvím těchto tří mechanismů:

- produktivnější pracovní prostředí podporuje udržení zaměstnanců;
- Nízká likvidita kapitálových akcií držení pracovníky v rámci účasti pracovníků na vlastnictví, protože kapitálové akcie jsou proplaceny pouze v nominální hodnotě;
- Pobídka, jak psychologická, tak materiální, aby se pracovníci více věnovali firmě. Z psychologického hlediska vytváří participativní systém mezi pracovníky silnější ztotožnění se společností. Příslib vyššího příjmu prostřednictvím sdílení zisku, větší pracovní stabilita, lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a/ nebo vyhlídka na odměnu vycházející z počtu odpracovaných let představují z materiálního hlediska prvky, které motivují pracovníky, aby jim záleželo na úspěchu společnosti.

### **Místní rozvoj**

Zaměstnanecká a sociální družstva vyvíjejí udržitelnou hospodářskou aktivitu, která přímo přispívá k místnímu rozvoji. Družstva mívají podrobné znalosti o komunitě a jejích potřebách, protože jsou řízeny místními zúčastněnými stranami. Družstva s více zúčastněnými stranami vytvářejí synergie mezi různými subjekty – orgány veřejné správy, uživateli služeb a poskytovateli služeb – a zaručují tak zastoupení různých zájmů a zdrojů v rámci místní komunity a přiměřenou odpověď na potřeby společnosti. V některých odlehlých oblastech, kde orgány veřejné správy zastavily poskytování veřejné služby, jsou družstva jediným poskytovatelem služeb.

### **Ekonomická udržitelnost**

Osobní služby jsou problematické v řadě evropských komunit. Veřejné služby poskytují v odvětví péče jen zřídka širokou škálu služeb potřebných k pokrytí různých rozmanitých potřeb. Družstevní model může komunitě pomoci dlouhodobě uspokojit některé její potřeby a rozptýlit obavy přijatelným způsobem, například snížením nákladů na péči (prostřednictvím společného nákupu zboží a služeb), nebo tím, že umožňuje rodinám samostatně vytvářet a spravovat služby, které potřebují (domácí ošetřovatelství, kolektivní péče o děti atd.).

## Kvalita poskytovaných služeb

Klíčovým aspektem, který je třeba vzít v úvahu, jsou procesy spojené s dodávkou služeb. Členy družstev bývají různé zúčastněné strany zapojené do navrhování služeb a řízení podniku. Jejich zapojení do aktivit družstva zvyšuje jejich kontrolu nad kvalitou aktivit a poskytovaných služeb.

Pokud jde o poskytování sociálních služeb, není participativní prvek dostatečný k zajištění kvality služby a měla by být propagována a zajištěna další kritéria: dosažitelnost (z hlediska zeměpisného pokrytí), kontinuita (v průběhu času) a finanční dostupnost. Kritérium kontinuity bývá málokdy zdůrazněno, ačkoliv se jedná o základní charakteristiku služby obecného zájmu. Družstevní struktura, která vychází z členství a dlouhodobé orientace, poskytuje obzvláště účinnou záruku kontinuity služeb obecného zájmu.

## Kvalita práce

Družstva usilují o zajištění udržitelného a vysoce kvalitního zaměstnání pro své pracovníky. Družstva také představují příležitost k formálnímu zaměstnávání pracovníků, což jim dává formální hlas v rámci odvětví. Jednou z strategií pro řešení nehlášené práce by mohlo být vytváření příležitostí, které by pracovníkům umožnily stát se členy družstev a zapojit se do jejich chodu. Pracovníci v osobních službách a službách pro domácnost mají často špatné pracovní podmínky. Kromě nabídky stabilního a pravidelného zaměstnání poskytují družstva příležitosti k odborné přípravě a v případě družstevních pracovníků, kteří jsou zároveň členy, nové dovednosti týkající se správy podniku.

Pro pracovníky v oblasti PHS může družstevní organizace rovněž nabízet příležitosti ke zlepšení pracovních podmínek. Velkou část domácích a pečovatelských služeb poskytují nezávislí odborníci (např. zdravotní sestry, uklízečky a pečovatelé), kteří se musí podřídit omezující pracovní době (noční směny, potíže s dovolenou atd.) a spokojit s chabými sociálními dávkami (nedostatečné nebo drahé důchodové plány, žádná podpora v nezaměstnanosti atd.). Cílem družstev je poskytnout pracovníkům v oblasti PHS lepší pracovní podmínky, kvalitnější koordinaci služeb a rozšíření pracovních příležitostí.

Zpráva zveřejněná agenturou Eurofound v roce 2019 nazvaná Družstva a sociální podniky: *zaměstnanost ve vybraných zemích*<sup>2</sup> potvrzuje, že „družstva od doby hospodářské krize prokázala nejen odolnost, ale také schopnost vzkvétat“ a „existuje jasná celková preference pro vytváření a udržení stálých pracovních míst na plný úvazek, ‚standardního modelu zaměstnanosti‘, který se často používá jako ukazatel kvalitních pracovních míst“. Zpráva také uvádí, že „pracovníci v případové studii organizací vysoce hodnotili kvalitu pracovních míst, a to jak v absolutním měřítku, tak ve srovnání s podobnými organizacemi. Rovněž vysoce hodnotili sociální prostředí, hlas a zastoupení na pracovišti, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a možnost samostatně rozhodovat o pracovních úkolech. (...) Byl zde významný rozvoj dovedností a jistota pracovního místa a výrazný záměr poskytnout pracovníkům pracovní příležitosti v rámci organizací. (...) Mnohé z rozměrů kvality pracovních míst byly nedílnou součástí cílů organizace, a proto se staly prioritami i v praxi na pracovišti.“

<sup>2</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/cooperatives-and-social-enterprises-work-and-employment-in-selected-countries>





## PŘÍKLADY Z PĚTI RŮZNÝCH ZEMÍ

### **REDES (Síť) – družstvo, které se stará o své pracovníky stejně jako o své klienty**

REDES je neziskové sociální družstvo, které poskytuje pečovatelské služby v jedné z nejvíce znevýhodněných čtvrtí Madridu, Pan Bendito.

Založila jej skupina žen, které se účastnily projektu péče o starší osoby a chtěly přejít z dobrovolné na profesionální činnost. Vytvořily družstvo pro poskytování vzdělávání, sociální práce a pomocných geriatrických služeb dvěma sdružením ve čtvrti.

Nyní se družstvo rozšířilo a zaměstnává 49 osob. Společnost se dále rozrůstá a družstvo má nyní obrat více než 1 milion EUR ročně. Mezi různé profese, které jsou v družstvu zastoupeny, patří psychologové, sociální pracovníci, sociální pedagogové, logopedové, geriatrickí asistenti, fyzioterapeuti, kariérní poradci a právníci. REDES nabízí pečovatelské služby pro 1 000 osob. Kvalita práce družstva je vysoká, protože jeho vysoce participativní způsob práce zvyšuje morálku a zajišťuje stabilní tým. Pracovníky práce naplňuje, mohou vyjádřit svůj názor a předkládat zlepšující návrhy.

### **Spazio Aperto Servizi (Služby otevřený prostor) – různé služby pro osoby v nouzi**

Spazio Aperto Servizi v Miláně je sociální družstvo typu A, které poskytuje sociální služby podle italských právních předpisů. Organizuje rekreační a vzdělávací aktivity ve 100 školách, podporuje pěstounskou péči a radí obětem traumatu i zneužívání v dětství. Poskytuje domácí podporu dospělým osobám v tísní a funguje jako mediátor při konfliktech mezi rodiči a dětmi. Osobám se zdravotním postižením nabízí ústavní péči a denní péči, letní tábory, dovolenou a respitní péči.

Osmdesát procent zaměstnanců jsou ženy a většina práce na částečný úvazek. Pracovní prostředí podporuje mezilidské vztahy a sdílení. Družstvo hodně investovalo do odborné přípravy ohledně provozu i řízení.

Účast členů na definování obchodního plánu pomáhá zvýšit jejich motivaci a odhodlání plnit cíle stanovené v plánu, snižuje absenci, fluktuaci zaměstnanců i jejich vyhoření a zvyšuje kvalitu i míru personalizace služeb, které družstvo poskytuje.

Příjemci jsou zapojeni do řízení služby prostřednictvím nepřetržitého dialogu, jehož cílem je:

- Nabízet službu na míru, která splňuje skutečné potřeby příjemců;
- Zlepšit službu;
- Objevit nové obchodní potřeby;
- Rozvíjet nové aktivity, které jsou navrženy společně s příjemci v reakci na jejich potřeby a prováděny s jejich aktivní účastí.

### **Gastoudercoöperatie Nederland (Družstvo pečovatелů o děti) – posílení postavení pečovatелů o děti v Nizozemsku**

Družstvo Coöperatieve Vereniging Gastouders Nederlands bylo založeno v roce 2018 a jeho hlavním cílem je nabídnout profesionální služby dětem ve věku 0 až 13 let.

V Nizozemsku je péče o děti obvykle zajišťována prostřednictvím agentur zaměřených na péči o děti. Řada pečovatелů o děti jsou nyní nezávislí, samostatně výdělečně činní podnikatelé. Musí však i nadále pracovat prostřednictvím agentury zaměřené na péči o děti, aniž by měli kontrolu nad profesionalizací a uznáním své práce.

Družstvo bylo nejprve vytvořeno skupinou pečovatелů o děti, kteří chtěli vytvořit strukturu, aby se mohli lépe specializovat a nabízet profesionální služby, a především aby se stali nezávislími na společnostech v tomto odvětví. Řídí se nezávisle, aniž by museli žádat o schválení Národní úřad pro péči o děti, který jedná jménem vlády jako prostředník mezi rodiči a pečovateli o děti. Společně rozhodují o politice, odborné přípravě, pracovních podmínkách a sazbách. Družstva jsou také účinným nástrojem, který těmto pracovníkům umožní mít kontrolu nad svými pracovními podmínkami.

Na rozdíl od agentury zaměřené na péči o děti, celá platba rodičů je pro pečovatele o děti. Každý pečovatel o děti platí členský poplatek. Zisky jsou investovány do odborné přípravy nebo distribuovány pečovatelům o děti. Každý tak přispívá ke zvýšení profesionality a kvality péče o děti.

### **Maison des Services à la personne (MDSAP) (Centrum osobních služeb) – poskytovatel PHS v celé Francii**

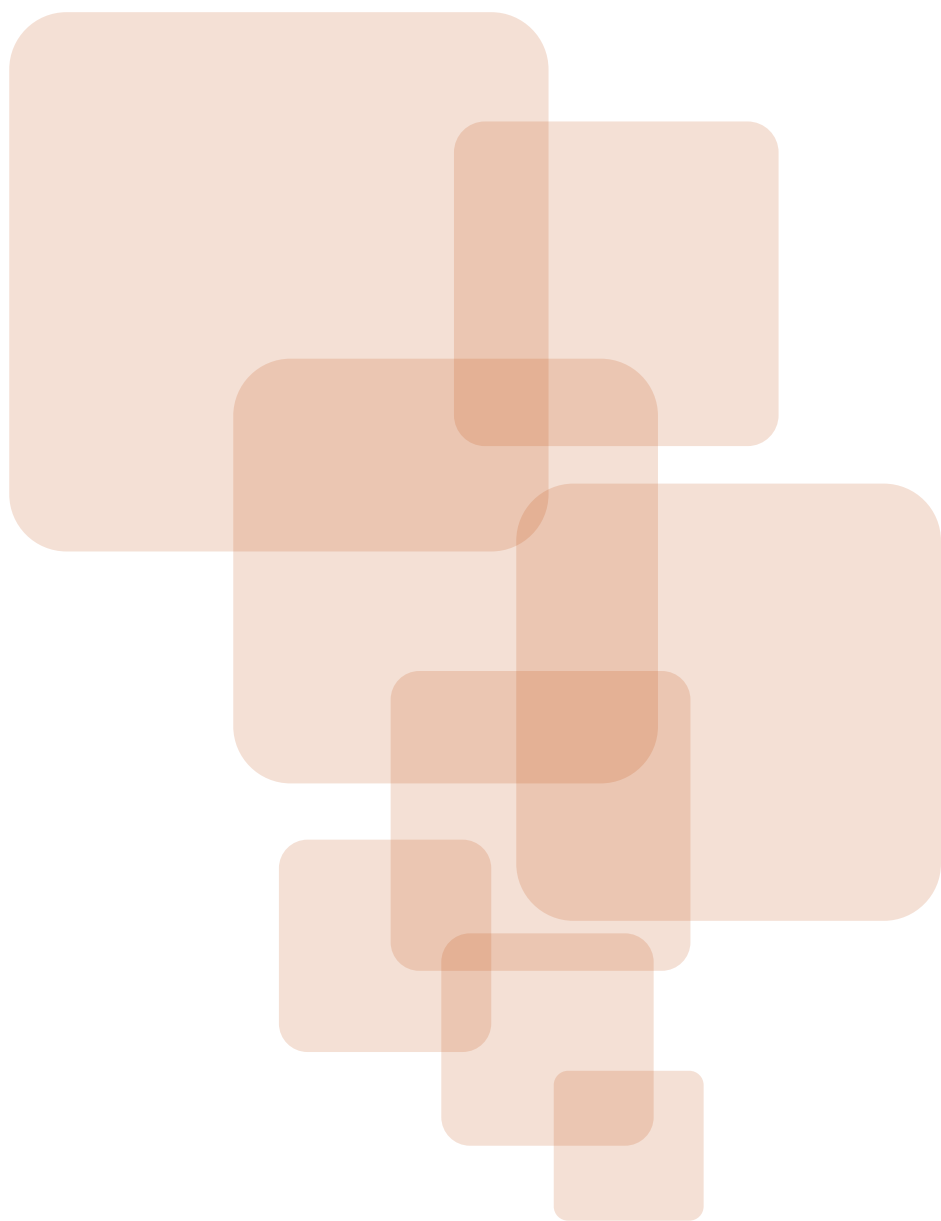
MDSAP je družstvo založené v roce 2012, které sdružuje přibližně 700 organizací poskytujících PHS. Družstvo MDSAP, jenž od svého založení působí v celé Francii, začalo poskytováním zahradnických, úklidových, administrativních a IT služeb, které představují 90 % jeho činnosti. Nedávno rozšířilo svou nabídku o poskytování domácí péče starším osobám. Jeho fungování je založeno na sdružování zdrojů (finančních, lidských, know-how atd.) a je uspořádáno okolo šesti základních hodnot: nezávislost, zapojení, sdružování zdrojů, demokracie, vlastnictví akcií a solidarita. Členové MDSAP využívají licenci, která jim umožňuje poskytovat PHS v plném souladu s místními a regionálními předpisy, a mohou získat přístup k podpoře pro zajištění vysoké kvality služeb. Členové přijímají rozhodnutí a demokraticky volí své vedoucí představitele na valném shromáždění podle zásady „jeden člen, jeden hlas“.

### **Ireland's Great Care Co-op (Irské družstvo Great Care)**

The Migrant Rights Centre Ireland (MRCI)(Centrum práv migrantů Irsko) v Irsku podporuje pracovníky v cizích domácnostech, oběti nucené práce, studenty a pracovníky i rodiny bez dokladů a v současné době se zabývá přibližně 2 000 případy ročně. Hájí práva migrantů bez dokladů a nadále se zaměřuje na kolektivní akce s cílem budování silnějších komunit a lepších pracovišť.

Organizace MRCI v současné době zřizuje první irské pečovatelské družstvo provozované migranty. Družstvo Great Care zahájilo činnost v únoru 2020 v oblasti Dalkey / Dun Laoghaire na jihovýchodě Dublinu. Projekt obdržel podporu od irské vlády a Evropského sociálního fondu 2014–2020 v rámci Programu zaměstnatelnosti, sociálního začlenění a vzdělávání (PEIL) 2014–2020. Nabízí služby pro domácnost i péči o starší osoby a při navrhování plánu péče zaujímá komplexní přístup zahrnující neformální pečovatele i formální podporu péče (praktické lékaře, zdravotní sestry, podiatry, stomatology a ergoterapeuty). Obchodním modelem družstva je vlastnictví pracovníky a staví proto na investicích do zaměstnanců s cílem snížení fluktuace zaměstnanců.

Organizace a služby jsou provozovány a fungují prostřednictvím pečovatelského personálu, který pracuje v místních oblastech.





**POLITICKÁ  
DOPORUČENÍ**

## Vhodný právní rámec a daňové výhody

V zájmu podpory rozvoje družstev by státy měly mít vhodný právní a regulační rámec, který pomůže vytvořit příležitosti pro daňové úlevy, poskytování podpory a přístup k veřejným zakázkám i dalším trhům.

V mnoha zemích jsou sociální družstva automaticky považována za neziskové organizace, a mohou proto využívat daňové úlevy. Téměř všude poskytují daňové předpisy pro družstva daňovou úlevu z aktiv, pokud jsou součástí nedělitelného rezervního fondu.

## Uplatňování sociálních doložek v oblasti veřejných zakázek

Veřejné zakázky představují klíčový trh pro poskytování PHS, neboť mnohé z těchto služeb jsou poskytovány místními orgány prostřednictvím veřejných soutěží. Zejména v oblasti sociálních služeb je známo, že družstva poskytují vysoce kvalitní a cenově dostupné služby s přihlédnutím k potřebám uživatelů a rodin. Když se místní orgány rozhodnou zajistit tyto služby externě prostřednictvím veřejných soutěží, aby usnadnily účast družstev a sociálních podniků, mohou využít sociálních doložek. Nová Směrnice EU o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek (Směrnice 2014/24/EU) nabízí veřejným zadavatelům několik způsobů, jak podpořit sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek. Řada z těchto ustanovení (vyhrazené zakázky, zjednodušený režim sociálních služeb, kritérium poměru kvality a ceny) může zlepšit přístup družstev k veřejným soutěžím na služby v oblasti PHS. Zejména veřejní odběratelé by měli využít „zjednodušeného režimu“ (článek 74-77 Směrnice), který uznává, že sociální, zdravotní a jiné služby poskytované osobě přímo mají cíle, typy uživatelů a charakteristiky odlišné od ostatních služeb a přispívají k sociální soudržnosti a sociálnímu začlenění, zejména zranitelných skupin.

## Implementace družstevního plánování sociálních politik

Družstevní plánování sociálních politik zejména při koncipování PHS orgány veřejné správy, předpokládá aktivní zapojení všech zúčastněných stran. Mezi nimi by měl být vyslyšen a zohledněn hlas družstev a sociálních podniků pověřených poskytováním služeb.

Družstva mají blízko ke komunitě a nejlepší předpoklady pro pochopení potřeb uživatelů. Místní orgány by měly být vybízeny k tomu, aby využívaly specifické nástroje, které podporují reorganizaci, posílení postavení a vytváření sítí služeb a zásahů, které mohou být naprogramovány a implementovány jako integrovaný systém za účasti všech zúčastněných stran v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

## Propagace podpory (finanční a nefinanční)

Zaměstnanecská a sociální družstva v odvětví PHS čelí několika obtížím, pokud jde o:

- přístup k bankovním úvěrům (nedostatek záruk, nízký kapitál atd.)
- nedostatek relevantních obchodních a finančních dovedností
- logika finančního trhu není určena k podpoře jejich rozvoje (sociální hodnota vs. finanční návratnost)
- snížení veřejného financování a rostoucí omezení veřejných financí
- použití kritéria nejlevnější nabídky při zadávání veřejných zakázek

Hledání inovativních řešení v této oblasti je obzvláště důležité.

Pokud jde o finance, družstva by měla mít přístup k celému řetězci financování.

Finanční nástroje na podporu sociálních podniků a družstev v PHS by měly kombinovat různé druhy financování tak, aby byly vhodné pro všechny fáze obchodního cyklu. Měly by kombinovat granty (pro začínající podniky) s půjčkami pro zavedené podniky a mohly by zahrnovat nástroje vlastního kapitálu a záruk. Provozní řízení finančních prostředků by mělo být organizováno a umístěno co nejbližší základu. Orgány veřejné správy, které si nejsou jisty správou půjček, by si jako partnery měly vyhledat instituce sociálních financí, které toto odvětví znají a mohou lépe vyhodnotit sociální hodnotu i konkrétní potřeby podniků sociální ekonomiky (např. podporu a technické poradenství).

Vedle finanční podpory je zde i podpora nefinanční, kterou mohou poskytovat organizace, jako jsou družstevní svazy, střediska podpory podnikání a konsorcia. Tyto organizace poskytují odborné vzdělávání, obchodní, právní a fiskální poradenství, koučování, marketingovou podporu a mnoho dalších služeb, které jsou zásadní jak pro vytváření družstev, tak pro jejich rozvoj. Orgány veřejné správy by je proto měly propagovat a podporovat jak na vnitrostátní, tak na místní úrovni.



# JAK VYTVOŘIT DRUŽSTVO V ODVĚTVÍ PHS



# 1 ROZPOZNÁNÍ POTŘEB: JAKÉ JSOU VAŠE CÍLE?

## Co potřebuje vaše sociální prostředí?

Družstva jsou zakotvena ve svém sociálním a hospodářském prostředí: jejich vznik často pramení z potřeby nebo příležitosti. Prvním krokem je zjištění, zda služba, kterou vaše družstvo bude poskytovat splní potřeby lidí a zda ji budou používat. Před zahájením podnikání, bez ohledu na velikost nebo typ družstva, které plánujete, rozhodně doporučujeme provést určitý průzkum. Existuje několik přístupů a nástrojů k posouzení potřeb. Nezapomínejte, že řadu služeb PHS komunita již s největší pravděpodobností poskytuje: mohou být organizovány formálně nebo neformálně, podporovány veřejnými službami nebo samoorganizovány. Mapování služeb PHS vyžaduje, abyste si zjistili zúčastněné strany, které již v této oblasti působí: pokud se s nimi setkáte a představíte jim svůj nápad, můžete si otestovat relevantnost projektu a využít externích znalostí a zkušeností. Umožní vám to upravit nápad odpovídajícím způsobem. Tento krok je také příležitostí k identifikaci potenciálních budoucích partnerů vašeho družstva.

## Členství

Hlavním cílem družstva je uspokojit potřeby jeho členů: na čí potřeby máte v úmyslu se zaměřit?

- Zaměstnanecké družstvo: je vlastněno a řízeno zaměstnanci, kteří vlastní většinu akcií. Družstvo existuje, aby z něj měli užitek jeho zaměstnanci;
- Družstvo s více zúčastněnými stranami: členy mohou být zaměstnanci, uživatelé, sousedé, dodavatelé –každý, kdo se podílí se na tom, co družstvo dělá a jak to dělá. Například v pečovatelském domě jsou členy rezidenti, zaměstnanci, příbuzní, a možná i úředníci v oblasti sociálních služeb. Nezapomínejte, že formadružstva s více zúčastněnými stranami není vždy pokryta nebo povolena vnitrostátními předpisy. družstva s více zúčastněnými stranami není vždy pokryta nebo povolena vnitrostátními předpisy.

Družstvo musí být životaschopným podnikem. Stejně jako ostatní podniky bude většina družstev usilovat o dosažení dostatečného příjmu nejen k pokrytí nákladů, ale i k dosažení zisku, přičemž členové budou rozhodovat o tom, zda je tento přebytek reinvestován do podniku, rozdělen mezi členy nebo předán komunitě. Musíte si být jisti, že vaše družstvo bude generovat příjem ze zboží nebo služeb, které poskytuje.

## 2 ZALOŽENÍ VAŠEHO DRUŽSTVA

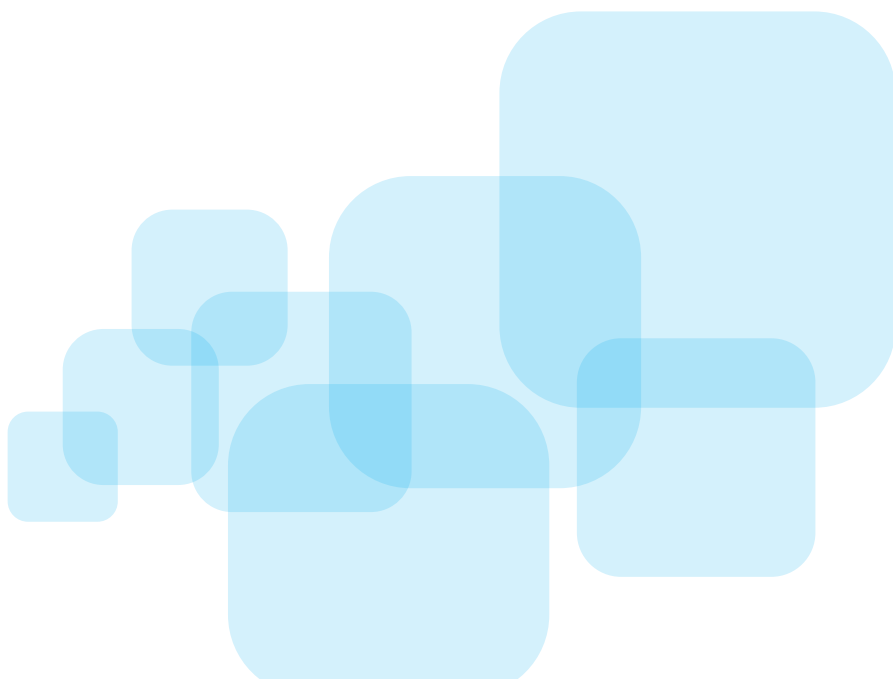
Lidé jsou základní složkou družstva – v kolektivní práci je síla, ale může být také problematická! Významným krokem ve vašem družstevním projektu bude nalezení a shromáždění motivovaných osob. V závislosti na velikosti a formě družstva, které budujete, ale také na dostupných zdrojích, se vaše organizace bude moci spolehnout výhradně na dobrovolníky, pracovníky nebo bude potřeba najmout zaměstnance.

V každém případě budete k úspěchu družstva potřebovat motivovaný a důvěryhodný tým.

Družstvo s více zúčastněnými stranami poskytující služby obvykle zahrnuje:

- organizátory, tedy osoby zapojené do zakládání družstva a průběžného plánování, jako například řídicí skupina nebo řídicí výbor;
- pracovníky/dobrovolníky, tj. formální a/nebo neformální poskytovatele služeb (zdravotní sestry, příbuzné atd.);
- příjemce, tj. uživatele služeb.

Zapojení externích zúčastněných stran (veřejné správy, organizací poskytovatelů péče, místních nevládních organizací atd.) může pro vaši organizaci znamenat další přínos, pokud jde o veřejnou podporu, vnější financování, zkušenosti a know-how. Tento model by měl být přizpůsoben velikosti a kapacitě skupiny.



# 3

## PLÁNOVÁNÍ PODNIKÁNÍ

Nyní, když jste určili potřebu, jež budete řešit, a dali dohromady aktivní a spolehlivou skupinu lidí, kteří se zúčastní projektu, musíte se zeptat sami sebe, jak se z tohoto podnikatelského záměru může stát životaschopný podnik. Cílem tohoto kroku je pomoci vám:

- provést průzkum trhu
- vytvořit obchodní plán
- vytvořit finanční plán

Musíte se setkat s externími partnery a mobilizovat zdroje. Jedná se také o povzbuzení komunikovat, sdílet záměr s vaším okolím a přizpůsobit ji vnějším omezením, což dohromady může zvýšit vaši šanci uspět.

### Průzkum trhu

Nástin vašeho družstevního záměru je čím dál jasnější. V této fázi je nezbytné do hloubky pochopit pocity a preference příjemců. Vytvoří se tak základ, díky němuž budete moci určit, které služby bude vaše družstvo poskytovat, a jak je bude ve své oblasti nabízet. Určitě můžete využít počáteční průzkum potřeb (viz krok 1), ale průzkum trhu by měl odhalit další skutečnosti. Cílem je konfrontovat služby, které plánujete poskytovat, s ekonomickou a sociální realitou. Nestačí, že existuje a je určena potřeba. Pokud chcete proniknout na trh, nástroje, které se touto potřebou zabývají, musí odpovídat možnostem, vnímání a návykům uživatelů. Průzkum trhu vám pomůže identifikovat a předvídat potenciální příležitosti i překážky a přizpůsobit jim váš projekt.

### Vytvoření obchodního plánu

Nyní, když jste shromáždili hlavní informace ohledně svého družstevního podnikání, jste připraveni navrhnout obchodní plán. Obchodní plán dává cílům vašeho družstva formální podobu a navrhuje způsob, jakým budou tyto cíle dosaženy a financovány. Vytvoření obchodního plánu je zásadní, i když může zdát dlouhé a nezáživné: Umožní objasnit a zorganizovat proces uskutečnění projektu – nejen vám, ale i všem zúčastněným stranám, ať už se jedná o budoucí členy nebo partnery (zejména potenciální investory).

V ideálním případě by se do této zásadní fáze měli zapojit všichni budoucí členové družstva v zájmu rozvinutí společného porozumění cílům a provozním procesům organizace. Je to důležité zejména pokud vaše družstvo má různé typy členů, jako tomu je v případě organizace s více zúčastněnými stranami. Různé skupiny mohou mít různé potřeby, přístupy, zázemí a očekávání, které se mohou doplňovat nebo být protichůdné: vytvoření obchodního plánu bude příležitostí se s těmito myšlenkami seznámit a nalézt konsensus, který je nezbytný pro zajištění budoucnosti organizace.

### Vytvoření finančního plánu

Finanční plán je zásadní součástí obchodního plánu. Měl by poskytnout přehled o příjmech a výdajích družstva, roční výkaz zisku a ztrát a prognózu peněžních toků.

Zahájení (družstevního) podnikání vyžaduje počáteční investici: výše kapitálu potřebného pro fázi zahájení činnosti závisí na vnitrostátních předpisech, ale také na potřebách organizace, podle typu plánovaných činností (nákup materiálu, placení mezd během prvních měsíců, výdaje na komunikaci atd.).

Lze zvážit několik zdrojů financování. První úroveň by však měly tvořit vždy příspěvky členů ve formě družstevních akcií: cena akcií by tedy měla představovat spravedlivou rovnováhu mezi finančními možnostmi členů a požadavky na obchodní investice.

# 4

## MOBILIZACE PARTNERSKÝCH A PODPŮRNÝCH ORGANIZACÍ

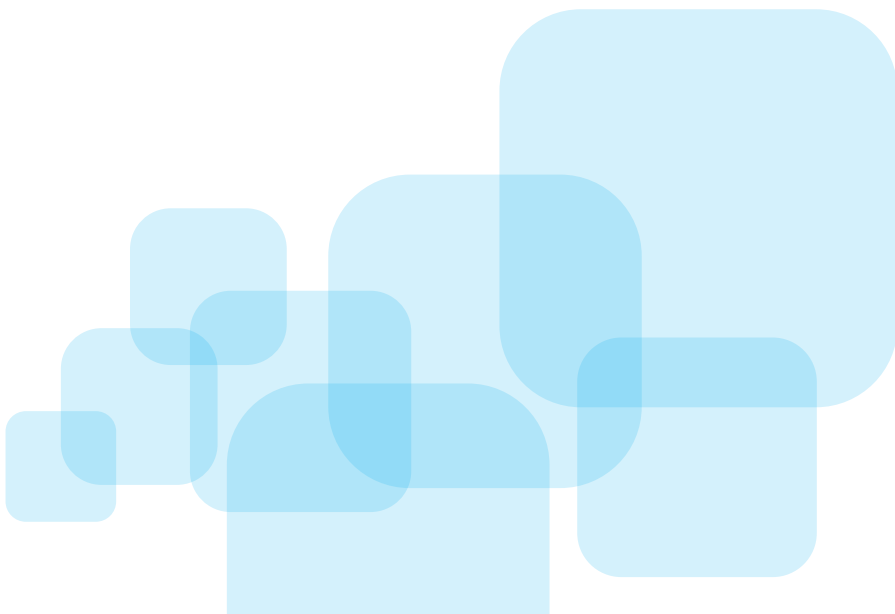
Hlavní základ vašeho družstevního projektu je nyní vyřešen: byl sestaven motivovaný tým, vytvořen životaschopný obchodní model a podniknuty hlavní kroky pro realizaci určeného záměru. Než začnete podnikat, můžete zvážit vnější podpůrné mechanismy. Družstevní federace vám mohou poskytnout obchodní podporu a relevantní informace týkající se praktických aspektů každodenního družstevního života, jako jsou:

- právní podpora
- konsolidace a implementace obchodního plánu
- definice marketingové strategie
- dostupné mechanismy financování
- odborná příprava (řízení družstva, rozvoj lidských zdrojů atd.)

### Získávání peněz

Družstva ve fázi zahájení provozu obecně nic nevlastní: můžete se proto potýkat s nedostatkem kapitálu, který vám bude bránit v provedení počátečních investic potřebných k zahájení vaší činnosti. Je potřeba zvážit různé zdroje vnějšího financování. Jejich dostupnost a význam se v jednotlivých zemích liší. Družstevní federace vám mohou poskytnout příslušné technické informace týkající se vašeho projektu.

Mějte na paměti, že tyto zdroje financování se mohou doplňovat a vytvoření finančního balíčku s různými druhy finančních zdrojů v různých obdobích může představovat levnější a vhodnější možnost. Pokud zvažujete půjčku, měli byste se pokusit stanovit, co přesně potřebujete: Pokud byste si půjčili více, než potřebujete, zavázali byste se platit úroky a splácet peníze, které jste nepoužili. Mělo by se to stanovit na základě vašeho finančního plánu, který musí zahrnovat všechny splátky půjček a platby úroků.



# 5

## VYTVOŘENÍ STRUKTURY

Nyní je třeba dát vašim interním předpisům formální podobu a zaregistrovat družstvo v souladu s vnitrostátními právními předpisy. Můžete se rovněž zamyslet nad vztahem vaší organizace a družstevního hnutí: členství v družstevní federaci vám může umožnit využívat poradenskou podporu a spolupráci mezi družstvy, a to i po skončení počáteční fáze.

Ústava dává základním pravidlům vašeho družstva formální podobu, uvádí podrobnosti o tom, proč byla organizace vytvořena, jaké jsou její hlavní zásady a cíle, co má dělat (které služby chce poskytovat) a jak je organizována.

Vaše pravidla členství by měla být v souladu s prvním družstevní zásadou: „otevřené a dobrovolné členství“. To neznamená, že musíte umožnit komukoli, aby se k družstvu připojil, ale že podmínky členství by měly být objektivní a nediskriminační.

Kritéria členství musí být stanovena rozumně a strategicky. Chce vaše družstvo získat velký počet členů, nebo naopak udržet počet aktivních členů na nízké úrovni? Budou služby poskytovány pouze členům, nebo budou k dispozici i nečlenům? Pokud jste se rozhodli pro organizaci s více zúčastněnými stranami závisící na místních právních předpisech, měl by být postup a podmínky přijetí stejné pro všechny druhy členů?

Členské systémy úzce souvisejí s modelem správy, který chcete vytvořit.

Správa zajistí vhodnou každodenní organizaci vašeho družstva. Je důležité najít mechanismy, které umožní odpovědnost, transparentnost, minimalizaci rizik pro členy a zároveň zajistí inkluzivitu.



# 6 | ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ

Nyní je vaše družstvo vytvořeno a chystá se začít poskytovat služby. Následující nástroje doplní vaše vybavení a budete zcela připraveni na toto nové dobrodružství:

1. Otevřete bankovní účet na jméno družstva. Zvažte družstevní banky: mohou vám nabídnout náležitě služby a zajímavé slevy;
2. Pokud očekáváte, že budete mít brzy vysoký obrat, může být rozumné – nebo dokonce povinné – jmenovat auditora nebo nezávislého posuzovatele. Zkontrolujte požadavky, které vaše družstvo musí splňovat, s vnitrostátním kontaktním místem;
3. Pokud plánujete najímat sekretariát, zvažte, zda je třeba jmenovat jednoho nebo více ředitelů;
4. Vytvořte si družstevní kancelářské potřeby (vizitky, oficiální hlavičky atd.);
5. Seznamte se s interním procesem správy a řízení. Můžete již připravit zákonnou evidenci;
6. Zvažte pojištění družstva. Co se týče bankovníctví, družstevní pojistitelé vám mohou nabídnout zajímavé produkty;
7. Vytvořte si komunikační strategii a zamyslete se nad přítomností vaší organizace na internetu a jménech domén. Svou družstevní identitu můžete ukázat jménem domény s .coop ([http:// identity.coop](http://identity.coop));
8. Rozvrhněte si rok správy, včetně konce rozpočtového roku a příštího valného shromáždění.



Tento projekt je financován  
Evropskou unií.  
(Ad-PHS - VS/2018/0344)