

## Špecifiká sociálneho podniku a dôvody pre zabezpečenie kvality

Ondrej BUZALA, Tabita s.r.o., Inštitút kvality sociálnych služieb

Nielen transformujúce sa ekonomiky štátov EÚ, ktoré boli v minulosti súčasťou tzv. Východného bloku, ale aj staršie ekonomiky v Európe prechádzajú vývojom a zmenami. Tento vývoj prináša so sebou niektoré neprehliadnuteľné trendy:

- Paradoxný rast chudoby, nezamestnanosti, analfabetizmu a sociálnej vylúčenosti. Existuje zjednodušený názor, že permanentne sociálne odkázaní budú odstránení automaticky pri rozvoji ekonomiky. Je faktom, že ekonomický rast prispieva k znižovaniu nezamestnanosti, ale transformácia nezamestnanosť zvyšuje, pretože je sprevádzaná prestavbou, modernizáciou a privatizáciou. Jedným z najzávažnejších faktorov, ktorý spôsobuje chudobu, je nezamestnanosť. Stojí však za zmienku, že chudoba môže existovať aj popri zamestnaní.
- Demografický vývoj, ktorý sa vyhodnocuje ako negatívny – nárast populácie poproduktívneho veku voči populácii produktívneho veku, klesanie pôrodnosti, zmenšovanie početnosti detí v rodinách. Ukazuje sa, že zlepšovanie životnej situácie akoby viedlo skôr k menejdetnosti, než mnohodetnosti v rodinách. Pridruženým problémom je nedostatok bytov, čo výrazne ovplyvňuje pracovnú mobilitu a flexibilitu pri ponuke trhu práce. Zhoršuje nezamestnanosť aj v tých sektoroch alebo oblastiach, kde je dostatok práce a nedostatok pracovníkov. Bytová otázka spôsobuje úpadok morálky a to hlavne u mladšej generácie.
- Zvyšovanie finančných tokov do sociálnej sféry s problematickými pozitívnymi výsledkami. Pritom tlak na zvyšovanie verejných výdavkov stúpa s poklesom ekonomiky.
- Vzdelanostná štruktúra obyvateľstva a štruktúra vzdelávania, ktorá nedostatočne reaguje na zmeny požiadaviek pracovných miest v regióne.
- Obmedzenie prístupu ku kľúčovým sociálnym službám (ale aj zdravotníctvu, vzdelaniu) pre isté sociálne skupiny. Prístup k sociálnym službám je dôležitý hlavne pre skupiny, ktoré sa v blízkej budúcnosti nemajú šancu dostať z oblasti chudoby. Taktiež pre deti je prístup ku rôznym sociálnym a spoločenským

podujatiam veľmi dôležitým mechanizmom k zvýšeniu sociálnej mobility postihnutých skupín obyvateľstva.

- Nebezpečie regionálnej koncentrácie vyššie uvedených problémov je najmenej preskúmaným javom. Mnohé oblasti krajiny sú desiatky rokov zanedbávané a trpia nedostatkom investícií. Iné boli rozvíjané nesprávnym smerom, trpia zlou ekonomikou, štrukturálnou nezamestnanosťou, hrozbou jediného priemyslu v regióne. Obyvateľstvo bolo závislé na štátnych podnikoch, alebo rôznych družstvách, ktoré po privatizácii postihol bankrot. Niektoré oblasti sú silne znečistené, čo vytvára tlak už aj na tak nedostatočné zdravotné služby. Všetky tieto symptómy sa znásobujú nedostatkom bytov.
- Tlak na zmenu modelov sociálnych štátov a ich hospodárskych a sociálnych politík.
- Rozvíjanie sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania bez zodpovedajúcej teoretickej základne.
- K tomu pristupujú ďalšie prvky, ktoré spôsobujú zásadné spoločenské zmeny, alebo sú ich dôsledkom, alebo determinujú terajšie a budúce pôsobenie subjektov sféry, ktorú sme začali nazývať sociálne podnikanie. Jedná sa predovšetkým o
  - Pokračujúci proces transformácie sociálnej sféry s dopadom na formy a obsahy riešenia sociálnej a hmotnej núdze obyvateľov, rodinnú politiku a politiku zamestnanosti.
  - Rozpad alebo posun tradičných funkcií rodiny, predovšetkým ústup generačnej a reprodukčnej funkcie rodiny.
  - Prienik organizovaného zločinu a drogovej závislosti.
  - Postmoderna, ktorá relativizuje doteraz platné etické a spoločenské hodnoty, čo má dopad aj na otázky sociálnej spravodlivosti a na formulovanie teoretických východísk aj pre sociálne podnikanie.
  - Nárast deklarovaných práv marginalizovaných skupín obyvateľstva a zvýšený dôraz na zabezpečovanie týchto práv.
  - Politická polarizácia a konfrontácia.
  - Spoločenská vrstva novozbohatlíkov, ktorá síce disponuje dostatočnými prostriedkami, ale má obmedzený záujem o celkový rozvoj sociokultúrneho

prostredia a environmentu v mieste svojho pôsobenia, teda aj o vytvorenia alebo revitalizáciu pracovných návykov marginalizovaných skupín.

- Kresťanstvo položené na tradícii, ak berieme do úvahy religiozitu Slovenska a jej podiel na tvorbe spoločenských, politických ale aj podnikateľských hodnôt, postojov a prístupov.

## **Krátka história myšlienky sociálneho podniku a sociálnej ekonomiky**

Súčasný poňatie sociálneho podniku vychádza zo sociálno-filozofických konceptov devätnásteho storočia, ktoré propagovali víziu sociálnej solidarity a spravodlivosti. Termín sociálna, solidárna ekonomika bol prvý raz oficiálne prijatý vládou Francúzska v osemdesiatych rokoch 20. storočia a od tej doby sa rozšíril i do ďalších krajín. Sociálna ekonómia začala byť v Európskej únii uznávanou ako teória sociálneho podnikania a subjektov sociálnej, solidárnej ekonomiky. Európska komisia uznala sociálnu ekonómiu v roku 1990. Od tej doby sú sociálne podniky uznávané ako kľúčové subjekty vo vzťahu k európskemu ekonomickému, sociálnemu a politickému úsiliu a dokazujú, že solidárnosť nie je v rozpore s podnikateľským duchom. Sociálne podniky fungujú najmä v takzvanom treťom sektore a tvoria sociálnu ekonomiku alebo ekonomiku solidarity.

Rozvoj týchto konceptov nie je v EÚ jednotný a zásady alebo atribúty sociálneho podnikania a sociálneho podniku sú skôr iba naznačené, ako kodifikované. Tento rozvoj súvisí totiž predovšetkým s praktickou aplikáciou a hľadaním účinných nástrojov na zmierňovanie sociálnych nerovností a znižovania zamestnanosti v jednotlivých členských štátoch EÚ. Slovensko nastúpilo tiež tento trend a téme sa otvorilo v jej praktickom vyjadrení hlavne od roku 2005 realizáciou niekoľkých pilotných projektov v oblasti sociálneho podniku, za podpory Európskeho sociálneho fondu cez tzv. Iniciatívu spoločenstva EQUAL.

Odborná verejnosť konštatuje, že existujú nejasnosti pri teoretickom a terminologickom vymedzení sociálnej ekonómie a sociálnej ekonomiky, ako aj jednotná identifikácia toho, čo sa považuje za sociálny podnik. Rovnako absentuje metodológia a metodika a existuje časté zamieňanie alebo stotožňovanie niektorých pojmov. Na druhej strane sú zaznamenané veľmi pozitívne účinky v pôsobení subjektov

sociálneho podnikania v niektorých štátoch na sociálnu situáciu obyvateľstva. Je zrejmé, že požiadavky konkrétnych regiónov veľmi razantne prebehli v tlaku na aplikáciu akúkoľvek teoretickú základňu. Preto sa aktéri sociálnej ekonomiky budú musieť v budúcnosti vysporadúvať so zladžovaním svojich postupov v teréne s teoretickými postulátmi formulovanými dodatočne. To nesie so sebou isté riziká, pretože môžeme predpokladať, že postuláty budú mať postupný dopad na legislatívu. Aj ona je v analogickom procese omeškávania sa za požiadavkami praxe, čo je ale vzhľadom na vyššie uvedené, pochopiteľné.

## Vymedzenie pojmov

Ako je uvedené vyššie, terminológia a uvažovanie o atribútoch sociálneho podnikania a sociálneho podniku nie je jednotné. Vzhľadom na určité kultúrne a politické zamerania jednotlivých členských štátov nepredpokladáme v blízkej dobe konsenzus v presných definíciách. Preto si vymedzíme aspoň predbežne oblasť, ktorej sa budeme ďalej venovať v podmienkach Slovenskej republiky.

Ako elementárne členenie podnikania v kontexte „sociálna“ si môžeme vymedziť:

- Klasické podnikanie, kde hlavným cieľom je maximalizácia zisku a kde majitelia alebo manažment neuvažuje v kontexte sociálnych aspektov.
- Podnikanie, ktoré realizuje spoločenskú zodpovednosť podniku a to buď v zmysle dikcie systémov manažérstva kvality, alebo v kontexte reinvestovania časti svojho zisku do vlastných sociálnych programov, má identifikované etické normy, rozvíja kultúru organizácie, preukázateľne prispieva ku kvalite života svojich zamestnancov, k vlastnému trvalo udržateľnému rozvoju a podieľa sa na trvalej udržateľnosti prostredia, v ktorom pôsobí.
- Sociálne podnikanie, kde je hlavným zámerom zvyšovať kvalitu života marginalizovaných skupín obyvateľov a preukázateľne napomáhajú riešiť otázky verejného záujmu.
- Podnikanie v sociálnej oblasti, teda podnikanie pri poskytovaní sociálnych služieb, ktoré implicitne v sebe obsahuje aj riešenie spoločenskej zodpovednosti a zvyšovanie kvality života marginalizovaných skupín obyvateľov, respektíve

klientov, ktorí sú užívateľmi sociálnych služieb a spĺňajú podmienky odkázanosti na túto službu.

Pre našu doterajšiu prácu a posudzovanie používame nasledovné atribúty sociálneho podniku:

- Sociálny podnik je sociálne zodpovedná ekonomická spoločnosť s výraznými sociálnymi cieľmi a zámermi.
- Jeho činnosť je ekonomická, so špecifickou charakteristikou reinvestovania zisku v záujme miestnej komunity.
- Je vnímaný ako subjekt, ktorý prispieva k rastu zamestnanosti a k integrácii marginálnych skupín do spoločnosti.
- Umožňuje jednotlivcom a komunitám pracovať spoločne na obnove ich okolia a ukazuje cesty, ako zabezpečiť a reformovať verejné služby.
- Je regionálne zameraný, rozvíja predovšetkým miestne aktivity a možnosti.
- Spolupracuje s miestnou samosprávou a s ďalšími podnikateľmi na základe princípu partnerstva.

V rokoch 2005 – 2008 sme realizovali ucelený projekt na preskúmanie možností realizácie sociálneho podniku v podmienkach Slovenskej republiky za podpory ESF a IS EQUAL. Vo vytvorenom nadnárodnom partnerstve, ktorého členmi boli organizácie z Poľska, Francúzska a Talianska (*SEED - Social Enterprises for European Development*) sme ako východiskový materiál prijali nasledovné atribúty sociálneho podnikania:

- Neustále aktivity produkujúce tovar a/alebo predávajúce služby
- Vysoký stupeň autonómie od miestnych alebo štátnych politických zoskupení
- Významná úroveň ekonomického rizika (ako pri podnikaní)
- Obsahuje aj výkon dobrovoľníckej práce
- Jasný (verejne deklarováný) cieľ pre prospech komunity
- Iniciatíva je spustená skupinou angažovaných obyvateľov
- Sila tvorby rozhodnutí nie je založená na kapitálových vlastníkoch

- Participácia, ktorá zahŕňa osoby ovplyvňované aktivitami
- Limitovaná a deklarovaná deľba zisku

Tieto atribúty zakladajú pomerne vysoké nároky na kultúru v organizácii, ako aj na prístupy majiteľov a manažment sociálneho podniku a je možné, že v súčasnej dobe predstavujú vysoký štandard, ku ktorému sa budeme približovať iba postupne. Ich naplnenie totiž zakladá aj nároky na kultúru tých skupín, na ktorých potreby majú tieto podniky reagovať. A tak sa postupne dostávame ku špecifikám sociálneho podniku. Je však potrebné si ešte zdefinovať, ako upravila sociálny podnik legislatíva v Slovenskej republike, aby bola zreteľná štartovacia čiara, ako aj výrazná odchýlka požiadaviek kladených legislatívou na sociálny podnik v SR voči vyššie spomenutým atribútom.

Zákon č. 139/2008 Z.z. z 1. apríla 2008, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov definuje v §50 sociálny podnik takto:

(1) Sociálny podnik na účely tohto zákona je právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá

a) zamestnáva zamestnancov, ktorí pred prijatím do pracovného pomeru boli znevýhodnenými uchádzačmi o zamestnanie v počte, ktorý predstavuje najmenej 30 % z celkového počtu jeho zamestnancov,

b) poskytuje podporu a pomoc zamestnancom, ktorí pred prijatím do pracovného pomeru boli znevýhodnenými uchádzačmi o zamestnanie, nájsť zamestnanie na otvorenom trhu práce,

c) najmenej 30 % z finančných prostriedkov získaných z príjmu z predmetu činnosti, ktoré zostanú po úhrade všetkých výdavkov na predmet činnosti za príslušné zdaňovacie obdobie podľa daňového priznania, každoročne použije na vytváranie nových pracovných miest alebo na zlepšovanie pracovných podmienok,

d) je zapísaná v registri sociálnych podnikov.

Sociálny podnik má ďalej spolupracovať s úradom, právnickými osobami alebo fyzickými osobami, ktoré podporujú alebo vykonávajú integráciu znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie na trhu práce. Sociálny podnik musí doložiť príslušnému

úradu okrem iného podnikateľský plán vrátane kalkulácie predpokladaných príjmov, výdavkov a zisku pred rozdelením, preukázanie materiálneho vybavenia na vykonávanie predmetu činnosti sociálneho podniku, okruh spolupracujúcich subjektov a personálne zabezpečenie výkonu predmetu činnosti sociálneho podniku. Je taktiež povinný zabezpečovať ochranu osobných údajov svojich zamestnancov, vytvoriť podmienky na výkon kontroly svojej činnosti, poskytovať informácie a doklady požadované orgánom kontroly a predkladať raz ročne Ústrediu práce, sociálnych vecí a rodiny správu o výsledkoch svojej činnosti v stanovenej štruktúre. Podmienkou pre poskytnutie príspevku z verejných zdrojov na podporu vytvárania a udržania pracovných miest v sociálnom podniku pre zamestnancov, ktorí pred prijatím do pracovného pomeru boli znevýhodnenými uchádzačmi o zamestnanie, je uzatvorenie pracovného pomeru na dobu určitú so znevýhodneným uchádzačom o zamestnanie.

## **Špecifiká sociálneho podniku**

Okrem špecifických atribútov sociálneho podniku, ktoré sme už uviedli, je významným špecifikom, že sa ujíma skupiny obyvateľov, ktorí sú z rôznych dôvodov znevýhodnení na voľnom trhu práce. Ide pritom nielen o znevýhodnenie prameniace zo zdravotných, ale aj sociálnych alebo osobnostných dôvodov. V podniku sa tak ocitá skupina zamestnancov, ktorá vyžaduje iný ako obvyklý prístup. Odborným, ale aj spoločenským zámerom podporovania sociálneho podniku pre tvorbu nových pracovných miest pre marginalizované skupiny, je predovšetkým ich postupná socializácia a inklúzia. Okrem iného teda ide aj o vytváranie, alebo revitalizáciu pracovných návykov a zručností, zodpovednosti a ďalších štruktúr osobnosti človeka. Sleduje realizáciu kvalitatívnych zmien v osobnosti. Zamestnanec sa zvláštnym spôsobom stáva súčasne klientom, voči ktorému prinajmenšom na začiatku procesu tejto socializácie, revitalizácie a/alebo inklúzie sa nedajú naplno uplatňovať štandardné postupy umožnené pracovným právom. Do hry vstupujú prvky známe zo sociálnych služieb, sociálneho poradenstva a sociálnej prevencie.

Ak sa na to pozrieme z pohľadu dokazovania a zaistovania kvality, sociálny podnik by mal vedieť exaktne preukázať progres v kvalitatívnych zmenách u svojich zamestnancov – klientov, čomu predchádza zaistenie takých prístupov, ktoré by k týmto zmenám viedli.

Ak vychádzame z predpokladu že nejde len o mechanistické zamestnanie ťažko zamestnateľných skupín a teda len o ich dočasné stiahnutie zo štatistik úradov práce, potom aj pri takej „mäkkej“ dikcii aká je v našej súčasnej legislatíve oproti atribútom sociálneho podniku diskutovaných v štátoch EÚ, by mal sociálny podnik identifikovať formy a nástroje, ktoré by očakávanú zmenu zaistili. Prinajmenšom tie od ktorých túto zmenu očakáva. Mal by teda vytvoriť to, čo niektoré modely manažérstva kvality označujú ako „predpoklady“.

Jedným z možných nástrojov alebo prístupov na vytvorenie týchto predpokladov a na ich zmenu na výsledky, sú procesy a procesný prístup. Z teórie manažérstva kvality je už dostatočne známe, že proces je akákoľvek činnosť (postupnosť činností), ktorá transformuje vstupy na výstupy a je vymedzená vnútornými a vonkajšími ohraničeniami. Procesný prístup je jednou z ôsmich zásad manažérstva kvality v norme ISO 9001:2000, taktiež sa skúma v modely výnimochnosti EFQM a v modely CAF ako piate kritérium oboch modelov. Procesný prístup je prítomný v systémoch riadenia kvality ako jeho neoddeliteľná súčasť, ale je možné ho aplikovať aj samostatne, ako predstupeň pre systémové zaisťovanie a riadenie kvality. Procesný prístup sa zakladá na skúmaní zariadenia z hľadiska vykonávaných činností a z hľadiska riadiacich aktov. Snaží sa pritom zosúladiť všetky činnosti do fungujúceho celku, ktorého jednotlivé časti sú identifikované, prepojené a riadené. Vyznačuje sa vysokou orientáciou na klienta a vysokým stupňom flexibility. Vytvára tiež dodatočný tlak na kultúru v prevádzke, podporujúcu zmenu myslenia zamestnancov z funkčného na procesné. Zásadnou zmenou v oblasti ľudských zdrojov pri procesnom prístupe je nielen tento tlak na nový druh myslenia, ale aj tlak na zvyšovanie kompetentnosti zamestnancov. Procesný prístup je nástroj, s ktorým narábajú konkrétni ľudia a „spolieha sa“ tiež na aplikáciu princípu vodcovstva a angažovanosť pracovníkov, čo je možné očakávať, alebo vyžadovať aj od sociálneho podniku, ktorý sa už svojim názvom prihlasuje k sociálnej zodpovednosti.

Zamestnancom - klientom sociálneho podniku je predovšetkým občan, ktorý sa ocitol v núdzi. Tento fakt zakladá významnú nerovnováhu medzi zamestnávateľom, teda pomocníkom v riešení tejto núdze a znevýhodneným občanom, ktorý je v tomto vzťahu



zraniteľný. Je to situácia blízka vzťahu medzi klientom sociálnej služby a jej poskytovateľom. Toto znevýhodnenie je posilňované ešte:

- Nedostatkom iných príležitostí ku svojpomoci takéhoto zamestnanca, teda slabou možnosťou zmeniť zamestnávateľa v prípade nezhody medzi očakávaniami a realitou.
- Nemožnosťou alebo zníženou možnosťou zamestnanca posúdiť kvalitu a dopad pracovného procesu v ktorom s ocitol na seba, svoj rozvoj a kvalitu svojho života z dôvodu možnej zníženej schopnosti posudzovania ako takej. Zamestnanec - klient je tiež výrazne nerovnocenným partnerom v zaujatí stanoviska voči postupom, ktoré sa na neho v priebehu poskytovania zamestnávania - služby aplikujú.
- Neznalosťou svojich práv a možnosťami ich vymáhania.
- Vstupom ďalších faktorov, ktoré často modelujú vzťah medzi poskytovateľom zamestnávateľom a zamestnancom oveľa aktívnejšie a účinnejšie ako zamestnanec samotný. Môže to byť rodinné prostredie, sociálny status, akútne psychiatrické alebo iné recidívy alebo prejavy, takže bude vznikať otázka, aké okolnosti a vplyvy sa majú reflektovať.
- Zvýšená citlivosť na svoju aktuálnu situáciu odkázanosti a z toho pochádzajúce „neprimerané“ reakcie zamestnanca na poskytnutú prácu (zatrpknutosť, odmietanie, kverulantstvo, apatia, agresivita, neprispôsobivosť a pod.). Aj v sociálnych službách vzniká často odborný problém, ako chrániť klienta pred jeho vlastnými konaniami alebo rozhodnutiami, ktoré môžu ohrozovať bezpečie, zdravie alebo aj život klienta alebo iných klientov. Tento problém môže byť v podniku ešte zvýraznený s ohľadom na zásady BOZP a PO.
- Pri nesprávnom úkone v priebehu adaptácie na pracovné prostredie podobne ako v sociálnych službách činnosti mnohokrát nezastanú, ale nasledujúce činnosti preberú tento nesprávny akt a môžu ho rozvinúť v jeho nesprávnych účinkoch. Človek je schopný prijať nesprávny výsledok do seba, integrovať ho do svojich hlbších štruktúr vedomia a vzorcov správania a prenášať ho cez množstvo ďalších postupov ktoré sú na neho aplikované bez toho, aby to tieto činnosti zastavilo. Suma týchto nesprávnych postupov môže zafixovať negatívne postoje a vzorce správania namiesto toho, aby boli zmenené.

Procesný prístup ako jeden z nástrojov riadenia kvality má v sebe významný potenciál eliminovať riziká načrtnuté vyššie a zaviesť okrem popisu a riadenia všetkých činností aj ich meranie a tým rozhodovanie na základe faktov a kontinuálne zlepšovanie služieb v priamej komunikácii so zamestnancom - klientom. Obsahuje tiež významný prvok ochrany ako týchto zamestnancov, tak aj iných zamestnancov v procesoch priameho výkonu činností sociálneho podniku. Tento prvok treba brať tiež do úvahy.

## **Záverom**

Ak by sme teda chápali sociálny podnik ako nástroj na uskutočnenie kvalitatívnych zmien v ľuďoch, ktorí sú marginalizovaní a znevýhodnení na voľnom trhu práce a ak má mať ich zamestnávanie v sociálnom podniku aj tento kvalitatívny rozmer a nemá byť len nástrojom na dočasné vylepšenie štatistík aktívnej politiky zamestnanosti, bude musieť reflektovať načrtnuté špecifiká novej kategórie zamestnancov a zamyslieť sa nad postupmi, ktoré budú k tejto zmene viesť. Taktiež, ak budeme zároveň sociálny podnik chápať ako podnik konajúci spoločensky zodpovedne, nevyhne sa rovnakým, alebo podobným úvahám. Pravdepodobne bude potrebné čo najpresnejšie definovať vzťah k týmto zamestnancom, ktorý sa bude či už to chceme alebo nie, prelínať so vzťahom medzi prijímateľom sociálnej pomoci a poskytovateľom tejto pomoci. Domnievame sa, že verejnosť, ktorá sprostredkovane poskytuje aj finančnú podporu tejto forme, má právo vyžadovať od sociálnych podnikov plnenie tejto kľúčovej úlohy. Predpoklad, že postačí púhe zaradenie do procesu zamestnania a očakávať akési automatické kvalitatívne zmeny, sa podľa skúseností dlhodobo fungujúcich sociálnych podnikov v zahraničí, ukazuje ako naivný. Bez účinnej kooperácie s doplnkovými službami sociálno zdravotného charakteru a bez nástrojov kvality na optimalizáciu činností, ktoré zároveň obsahujú aj dokumentovanie, sledovanie, zaisťovanie opakovateľnosti dobrých výsledkov a rozhodovanie na základe faktov, bude táto úloha sociálneho podniku nesplniteľná.

Ondrej Buzala, 26.10.2008

Tabita s.r.o. – Inštitút kvality sociálnych služieb

[www.tabitasro.sk](http://www.tabitasro.sk)

### Zoznam použitej literatúry

1. Korimová, G.: Sociálna ekonomika a sociálne podnikanie. In.: Determinantny sociálneho rozvoja – Sociálne podnikanie V. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. EF UMB Banská Bystrica 2007.
2. Mateides, A. a kol.: Manažérstvo kvality. Bratislava 2006, ISBN 80-8057-656-4.
3. Mateides, A. – Ďaďo, J.: Služby. Bratislava 2002, ISBN 80-8057-452-9.
4. Zákon z 1. apríla 2008, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 599/2003 Z. z. o pomoci v hmotnej núdzi a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
5. Buzala, O.: Slovakian experience in Social economy (International Conference on Social Economy Social Economy – work and solidarity. New partners for local development). Warsaw 2006.
6. Buzala, O.: Miesto a postavenie diakonie v sociálnom systéme SR: Bratislavská deklarácia, II. rozpracovanie (Konferencia Evanjelikálnych diakoní k sociálnej zodpovednosti cirkví). Bratislava 2000.