

SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Bc. Alena Peňázová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena PEŇÁZOVÁ**
Osobní číslo: **H118515**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Sociální podnikání**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách"(IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na podmínky pro sociální podnikání v ČR,
- na sociální podnikání jako sociální pomoc vybrané skupině osob,
- na objasnění, jak založit sociální podnik v ČR.

Součástí práce bude sociologický průzkum (event. drobný sociologický výzkum) zaměřený na zjištění, jakým způsobem legislativní podmínky ovlivňují rozvoj sociálního podnikání v ČR.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HUNČOVÁ, M. Knihovnička projektu, Podnikání v sociální ekonomice. Bruntál:

Vlastenecký poutník, 2008, ISBN 80-86511-31-6.

MÉSZÁROS, P. a kol. Sociální podnikání: 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový
Prostor, 2008, ISBN 978-80-903990-1-3.

RADVAN, E., VAVŘÍK, M. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách.
1.vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována
během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky


Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.
V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Alena Peňázová
Jméno, příjmení studenta

V Brně 13. 3. 2013

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRACT

Rostoucí nezaměstnanost přináší celou řadu sociálních problémů, které veřejná správa obtížně řeší. Zvyšuje se podíl dlouhodobě nezaměstnaných osob na celkovém počtu nezaměstnaných. Sociální podnikání se snaží tyto lidi pro ně přiměřeným způsobem zapojit do pracovního procesu, aby mohli vytvářet společenské hodnoty, cítit se užiteční a zmenšit podíl své finanční závislosti na společnosti. Sociální podnik se liší od běžného podniku svým sociálním rozměrem. Fungování sociálního podniku musí stát na dobrých ekonomických základech a jeho dlouhodobá udržitelnost se odvíjí od správné volby právní formy a určení podnikatelského záměru, přes založení, rozjezd, rozvoj a strukturu zaměstnanců, až po využití dostupných způsobů financování a podpory v podmínkách ČR.

Klíčová slova:

Sociální podnikání, sociální ekonomika, integrační sociální podnik, sociální podnikatel, občanský sektor, znevýhodněná osoba, nezaměstnanost, sociální rozměr, podnikatelský plán.

ABSTRACT

Rising unemployment brings a wide range of social problems which is difficult for public administration to solve. The share of long-term unemployed increases the total number of unemployed. Social business is trying to engage these people reasonably in the work proces that can create social values, to feel useful and reduce the proportion of its financial dependence on the company. Social enterprise is different from common enterprise its social dimension. The successful operation of social enterprise must be on good economic foundation. Its long-term sustainability depends on the correct choice of the legal form of a business plan, through the establishment, startups, development and structure of the staff to the use of available financing and aid in conditions in the Czech Republic.

Keywords:

Social business, the social economy, integration of social enterprise, social entrepreneur, civil sector, disadvantaged person, unemployment, the social dimension, business plan.

Děkuji panu PhDr. et. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Děkuji také Bc. Janě Juřenové, Bc. Zuzaně Dudákové a Ing. Olze Huškové za odborné konzultace a cenné rady.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ÚVOD DO SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ	11
1.1 ZNOVUOBJEVENÍ OBČANSKÉHO SEKTORU.....	11
1.2 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ PODNIK.....	16
1.3 DÍLČÍ ZÁVĚR	22
2. PODMÍNKY PRO SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČR	23
2.1 LEGISLATIVA	23
2.2 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKU	28
2.3 PODPORA SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ.....	35
2.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	41
3 JAK ZALOŽIT SOCIÁLNÍ PODNIK	42
3.1 ÚVAHA PŘED ROZHODNUTÍM SOCIÁLNĚ PODNIKAT	42
3.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	45
3.2.1 Úvod a základní informace.....	46
3.2.2 Analýza trhu	47
3.2.3 Marketing	50
3.2.4 Finanční plán	52
3.2.5 Manažerský proces.....	53
3.3 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	54
II PRAKTICKÁ ČÁST	56
4 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V PRAXI.....	57
4.1 LIGA O. S. BRUNTÁL – ZELENÁ DÍLNA S. R. O.	59
4.2 NÁRUČ O. S. – SOCIÁLNÍ FIRMA MODRÝ DOMEČEK O. S.....	63
4.3 SOCIÁLNÍ FIRMA SLUNEČNICE O. S.	66
4.4. ZÁVĚR VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	71
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Současná společnost nedokáže uspokojivě řešit problém nezaměstnanosti. Tím mám na mysli i pracovní uplatnění osob zdravotně handicapovaných či ekonomicky, sociálně a kulturně znevýhodněných. Stát hledá možnosti, jak podpořit vznik pracovních míst. Sociální podnikání jako jedna z možností může být pro znevýhodněné osoby mezistupněm a odrazovým můstkem na přechod do otevřeného trhu práce.

Sociální podnikání bylo i mým tématem bakalářské práce, ve které jsem se pokusila představit sociální podnikání jako model zaměstnávání lidí znevýhodněných na trhu práce. Při studiu tohoto tématu jsem zjistila, že problematika sociálního podnikání je tak široká, že nebylo možné v mé bakalářské práci pojmout celý obsah tohoto fenoménu. Např. mě zajímá otázka financování sociálního podniku. Proč jsou sociální podniky závislé převážně na dotacích, grantech a příspěvcích? Proč nevyužívají možnosti veřejných zakázek tak, jako v ostatních zemích EU? Existuje v ČR jasná legislativa pro sociální podnikání? Je dostatečná podpora státu? Jak nejlépe založit sociální podnik? Pomáhají sociální podniky řešit nezaměstnanost v ČR? Je zde tedy prostor pro další studium a pokračování ve zkoumání tohoto tématu v diplomové práci.

Cílem mé diplomové práce je představit fungování sociálního podnikání v praxi, tedy od počátku založení sociálního podniku, volbu právní formy, určení podnikatelského záměru, jeho rozjezd a rozvoj, strukturu zaměstnanců a také způsoby financování a podpory v podmínkách ČR. Využiji již získaných poznatků a závěrů z mé bakalářské práce s cílem hlouběji obsáhnout a zpracovat toto téma a tím přispět k větší informovanosti o fenoménu sociálního podnikání.

Práci rozdělím do dvou částí, teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje tři kapitoly a praktická jednu kapitolu. První kapitola je věnována tématu sociální ekonomiky a znovuoživení občanské společnosti v širších souvislostech. Vysvětlím, co je obsahem sociálního podnikání a představím principy integračního sociálního podniku.

Druhá část mé práce se soustředí na podmínky pro sociální podnikání v ČR. Legislativní ukotvení sociálního podnikání v ČR srovnám s podmínkami v některých zemích EU. Pokusím se odpovědět na otázku, jaké subjekty vstupují a hrají významnou roli v začátcích i rozvoji sociálního podniku, a to jak z hlediska financí, tak z hlediska

podpory organizací, které poskytují profesionální poradenské a konzultační služby v oblasti sociálního podnikání.

Ve třetí kapitole se snažím popsat, jak založit sociální podnik. Zabývám se zde otázkami, které by si měl zodpovědět sociální podnikatel ještě před rozhodnutím založit sociální podnik. Také se pokusím sestavit podnikatelský plán.

V praktické části představím fungování sociálního podniku v praxi. Využiji metodu kvalitativního výzkumu, který mi umožní poznat život sociálních podnikatelů a poskytne mi pohled „do kuchyně“ sociálního podniku. Sociální podnikatele požádám o odpovědi na otázky z oblasti podnikání a zaměstnávání znevýhodněných osob. Přivítám, když se se mnou podělí o svůj životní příběh.

Ve své práci se opírám o literaturu a jiné zdroje, které se zabývají sociálním podnikáním, a také o zkušenosti, poznatky a životní příběhy zúčastněných sociálních podnikatelů. Problematika sociálního podnikání je široká a s odstupem času zjišťuji, že nabízí stále nové možnosti k bádání. Není možné v mé diplomové práci pojmut celý obsah tohoto fenoménu. Je zde tedy prostor pro další studium a zkoumání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Sociální podnikání je součástí sociální ekonomiky. Stavební kameny sociální ekonomiky jsou společné se základy občanské společnosti. V první kapitole se tedy pokusím vysvětlit pojmy, které se sociálním podnikáním přímo souvisejí. Jsou to pojmy: občanská společnost, občanský sektor, veřejný sektor, soukromý sektor, třetí sektor, sociální ekonomika, subjekty sociální ekonomiky, sociální podnikání, sociální podnik, sociální firma.

1.1 Znovuobjevení občanského sektoru

Občanská společnost zahrnuje řadu organizací. Jako příklad je možné uvést spolky, nadace, církve, školy a muzea zřízené jako obecně prospěšné společnosti. Jedná se o organizovanou část občanské společnosti. „Kromě této organizované části má občanská společnost také část neorganizovanou, do níž patří např. neformální společenství a sítě, veřejná shromáždění a demonstrace a také samotní občané. Pro část občanské společnosti tvořenou organizacemi používáme označení občanský sektor nebo organizovaná občanská společnost.“¹

Je tedy patrné, že možnosti sdružování a vytváření různých organizací a podniků nabízí v moderní občanské společnosti veřejný prostor, který je mezi státem a trhem a jednotlivými občany, nebo skupinami občanů. Je nazýván občanským sektorem a je uváděn vedle veřejného státního sektoru a soukromého ziskového tržního sektoru. „Od osmdesátých let minulé století je občanský sektor předmětem výzkumu a obsahem řady odborných publikací. V evropských zemích se aktivity organizací a podniků občanského sektoru začínají stávat důležitými faktory sociálně ekonomického růstu a často navazují na minulé tradice. Termín občanský sektor má svůj původ v sektorovém rozdělení hospodářství, které se uplatňuje zejména v ekonomii a ve statistice. Rozlišuje se veřejný sektor a soukromý tržní sektor.“² S posílením významu organizací mimo stát a trh se do oběhu dostal termín občanský sektor a jeho různé obměny.

¹ Skovajsa, M. a kol. Občanský sektor. Praha: Portál, 2010, s. 31.

² Dohnalová, M., Průša, L. a kol. Sociální ekonomika. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 25.

„Můžeme se také setkat s termínem domácnosti, který se od všech předchozích odlišuje tím, že v něm nepůsobí formální organizace. V této souvislosti lze zmínit základní sektorové členění ekonomiky:

- **Soukromý sektor.** Představuje oblast soukromých subjektů zaměřených na dosažení zisku. Jádrem soukromého sektoru je trh, mechanismus vyrovnávání nabídky a poptávky zajišťující spontánní koordinaci ekonomických aktivit.
- **Veřejný sektor.** Tvoří ho stát a samospráva, souhrnně označované jako veřejná správa. Často se pro stručnost výraz stát používá pro celou veřejnou správu.
- **Třetí, soukromý neziskový sektor.** Představuje oblast soukromých subjektů zaměřených na jiné cíle než dosažení zisku.
- **Sektor domácností.** Tvoří ho jednotlivci, rodina, domácnosti a sousedé i jiné neformální komunity.³

Pro třetí sektor se užívá označení třetí systém, sociální ekonomika, solidární ekonomika, občanský sektor, neziskový sektor nebo dobrovolnický sektor.

Ve společnosti se nachází v prostoru mezi státem, trhem a domácnostmi. „Sociální ekonomika a občanský sektor představují z velké části totožnou oblast společnosti.“⁴

Organizace třetího sektoru se vyznačují těmito znaky:

- Organizovanost.
- Soukromý charakter a nezávislost na státu.
- Zásada nerozdělování zisku.
- Samosprávnost.
- Dobrovolnost.⁵

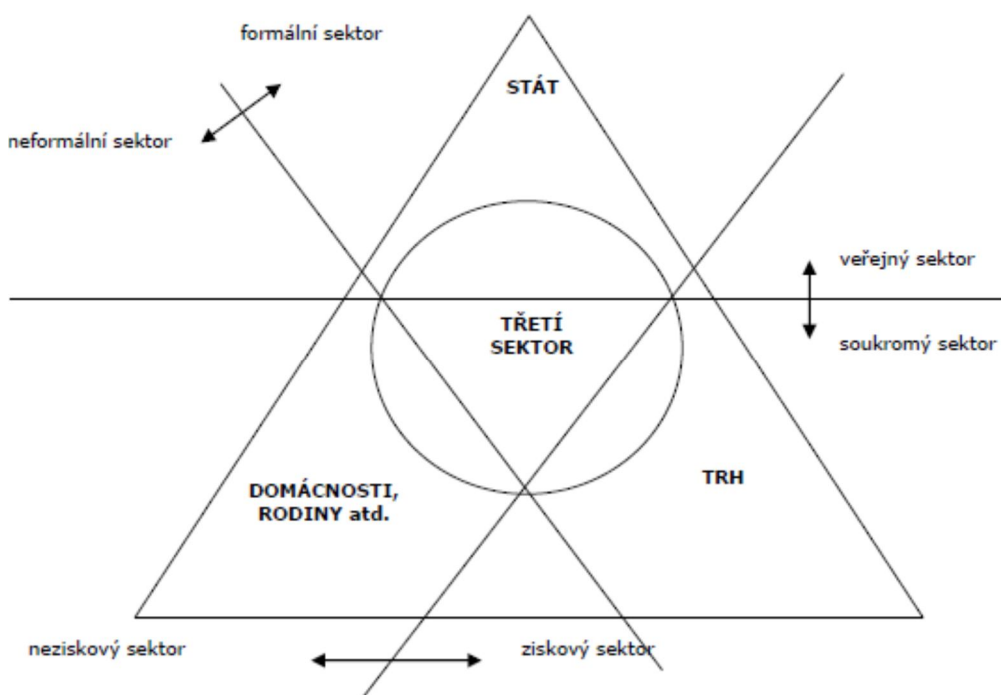
³ Skovajsa, M. a kol. Občanský sektor. Praha: Portál, 2010, s. 32.

⁴ Dohnalová, M. a kol. Sociální ekonomika-vybrané otázky. Praha: VÚPSV, 2009, s. 7.

⁵ Skovajsa, M. a kol. Občanský sektor. Praha: Portál, 2010, s. 38-39.

⁵Pestoff, V. A. Občané jako koproducenti sociálních služeb v Evropě. Stockholm: Stockholm University School of Business, 1995. Dostupné z: <http://search.seznam.cz/?q=pestoff%C5%AFv+troj%C3%BAheln%C3%ADk&sId=AAZdQYhSCRzhtjedhh77&aq=0&oq=Pestoff%C5%AFv&sourceid=top&thru=sug&su=c.2013-02-10>.

Vztah mezi sektory v národním hospodářství znázornil švédský ekonom Victor A. Pestoff⁶. Podle třech hledisek rozlišuje soukromý a veřejný sektor, formální a neformální sektor, ziskový a neziskový sektor.



Obrázek č. 1 Sektorový pohled společnosti podle V. A. Pestoffa.⁷

Pomyslný kruh uprostřed trojúhelníku přesahuje prostor nevládních neziskových organizací do všech tří sousedních sektorů. Pestoffem je označen jako **třetí sektor**, jindy jako **občanský samosprávný mix sektor**. Jeho jednotícím znakem je **občanská samospráva** a charakteristickým rysem mix, respektive heterogenita vztahů. Neziskové organizace v tomto prostoru označujeme jako **nestátní neziskové organizace**.

„Na povahu každého jednoho sektoru mají vliv zejména charakteristiky, zdroje a užitky jeho hráčů, převládající vztahy uvnitř i vně sektoru a struktura sektoru. Zda patří aktér (subjekt) do toho kterého sektoru, zda dojde k zahrnutí hráče do hry nebo vyjmutí ze hry, závisí na samotných účastnících této hry. Sektorová pole a prostor aktivit jednotlivých hráčů můžeme považovat za „fluktuální pásmo“ spíše nežli za pevně vymezený prostor.

⁶Pestoff, V. A. Občané jako koproducenti sociálních služeb v Evropě. Stockholm: Stockholm University School of Business, 1995. Dostupné z: <http://search.seznam.cz/?q=pestoff%C5%AFv+troj%C3%BAheln%C3%ADk&sId=AAZdQYhSCRzhtjedhh77&aq=0&oq=Pestoff%C5%AFv&sourceid=top&thru=sug&su=c>. 2013-02-10.

⁷ Dohnalová, M., Průša, L. a kol. Sociální ekonomika. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 17.

Prostor aktivit **sociální ekonomiky** bychom našli nejspíše na obě strany podél rozhraní zisk/nezisk, respektive tržní/netržní. Je patrná složitost celého konceptu sociální ekonomiky. Ku prospěchu věci může být fakt, že odborníci EMES⁸ se v poslední době přiklání k názoru, že rozlišovat mezi sociální ekonomikou a třetím sektorem není vlastně třeba a že je lze považovat svým způsobem za synonyma.⁹

„Třetí sektor je předmětem zájmu různých společenských vědních oborů. Je zkoumán jako neziskový (občanský) sektor, ale také jako **sociální ekonomika**. O sociální ekonomiku a sociální podniky se jedná tehdy, když dochází k vykonávání ekonomických aktivit a zároveň se sledují sociální cíle.“¹⁰

Sociální ekonomika v ČR má především na venkově dlouhou tradici. Historicky byla založena na dobrovolných aktivitách občanské společnosti, na činnosti malých a středně velkých podniků, výrobních družstvech, spolků, vzájemných či obecních záložních a družstevních kámpelček. V době velké hospodářské krize ve 20. - 30. letech 20. století význam družstev ještě posílil. Až totalitní režim společnosti přerušil vývoj sociální ekonomiky. Po roce 1989 byla snaha obnovit u nás autonomní družstevní sektor. Po dlouhé pauze však nebylo možné navázat na dřívější tradici a naplnit svoji úlohu. V současné době je sociální ekonomika v ČR spojována zejména se vznikem drobných firem, pracovních skupin, sítí, pilotních projektů apod. Ty jsou podporovány z fondu Evropské unie či některých zahraničních nadací. Téma sociální ekonomiky začíná být diskutováno v odborných kruzích a nestátních neziskových organizacích, které v něm vidí potenciální nový zdroj financování pro svou činnost.

Je možné také sociální ekonomiku definovat jako ekonomiku:

- Privátní (ne-pro-ziskovou a nikoli-jen-pro-zisk).
- Samosprávnou (autonomní na vládách a trhu a samofinancující se, byť z více zdrojů včetně účasti na trhu a z filantropie, avšak zisk nedistribuuje).

⁸ EMES je Evropská výzkumná síť. Síť 10 evropských vědeckých institucí a 10 jednotlivců. Zabývá se studiem vývoje sociálního podnikání. V r. 1996 šlo o zkratku rozsáhlého francouzského výzkumu, který přerostl v r. 2002 do založení sítě. Sídlo sekretariátu na Univerzitě v Liège. Dostupné z: <http://www.emes.net/index.php?id=7>. 2013-02-11.

⁹ Hunčová, M. Knihovnička projektu. 7. díl. Sociální ekonomika a sociální podnik v teorii a praxi. Bruntál: Vlastenecký poutník, 2008, s. 13-14. Zpracováno autorkou v BP. Sociální podnikání. Brno: 2011, s. 13.

¹⁰ Dohnalová, M. a kol. Sociální ekonomika-vybrané otázky. Praha: VÚPSV, 2009, s. 8.

- Autonomní (na vládách a trhu).
- Demokratickou (tj. spolkovou, členskou, založenou na vzájemnosti a konsensu o společně akceptovatelných, nikoli jen individuálních užitcích, a to na principu 1 člen = 1 hlas, případně participativní ve smyslu spoluúčasti na rozhodování, financování a majetku, nebo v partnerství veřejného a soukromého sektoru).
- Otevřenou (pro vstup dalších zájemců – pokud souhlasí s cíli a prostředky sdružení).
- Dobrovolnou (vznik a zánik, vstup a výstup členů, vstupování do závazků).
- Solidárně a sociálně orientovanou (v rámci cílů a užitků, včetně z produkce externalit).
- Ukotvenou svými členy, zdroji, vztahy a užitky v místě či regionu.
- Ne-pro-ziskovou (účastníci se trhu, avšak zisk nedistribuuující).
- Případně neziskovou (v rámci financování především z jiných zdrojů nežli z účasti na trhu).
- S vysokou heterogenitou charakteristik subjektů, aktivit a vztahů (nezáleží na právní formě aktérů, ale na cílech a charakteru aktivit).
- S více zdrojovým financováním (včetně zdrojů z účasti na trhu, z členských vkladů a příspěvků, z podílnictví, z veřejných zdrojů – část zdrojů může být nemonetárních).¹¹

„**Subjekty sociální ekonomiky** jsou sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a nestátní neziskové organizace, které vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů nebo pro dofinancování svého poslání. Subjekty sociální ekonomiky sdílí společné hodnoty, kterými jsou naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratické rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů, uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.“¹²

Sociální ekonomika je stále častěji skloňovaným moderním pojmem, zejména v prostředí Evropské unie, které jsme již od roku 2004 součástí a členem. Je založena především

¹¹ Hunčová, M. Sociální ekonomika a sociální podnik. Ústí nad Labem: UJEP, 2007, s. 27.

¹² Bednářiková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 14.

na zodpovědnosti jedince nebo skupiny lidí za svou budoucnost, na samostatnosti, nezávislosti a svépomoci. Pojem nemá nic společného se socialismem, paternalismem (ochranářstvím) státu. Cílem je také snížení závislosti na státní (veřejné) podpoře. Vyrůstá z občanské společnosti, úlohou státu je především vytvořit podmínky a počáteční podporu pro rozvoj sociálně motivovaného podnikání a chování jednotlivců a skupin.

„Sociální ekonomika není ani nástroj politiky zaměstnanosti, není ani jinou formou podnikání či ekonomického chování občana či skupiny. Liší se jen pořadí hodnot, způsob myšlení, cíle lidského snažení či podnikání.“¹³

1.2 Sociální podnikání a sociální podnik

Zjednodušeně bychom mohli sociálnímu podnikání přiznat dva radikální výklady. Z jedné strany by šlo o zcela běžné provozování firmy v tržních podmínkách, které bere v nějaké míře ohled na sociální rozměr. Na druhé straně zaznamenáváme snahu vidět v sociálním podnikání zcela nový typ aktivit přinášejících nejen ekonomický a sociální, ale i ekologický a demokratický rozměr.

„Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použitý pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu.“¹⁴

Z výše uvedené definice je možné vyvodit, že koncept sociálního podnikání je postaven na partnerství veřejného a soukromého sociálního sektoru, kdy dochází k poskytování veřejných služeb a vytváření dalších veřejně prospěšných hodnot.

Sociálním podnikem se pak rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva, nebo její součást, nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu

¹³ Hunčová, M. Knihovnička projektu. 5. díl. Sociální ekonomika a družstva. Bruntál: Vlastenecký poutník, 2008, s. 8. Zpracováno autorkou v BP. Sociální podnikání. Brno: 2011, s. 7.

¹⁴ Bednářiková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 14.

tzv. trojího prospěchu (anglicky triple bottom line) – ekonomického, sociálního a environmentálního, viz grafické znázornění na obrázku.¹⁵



Obrázek č. 2 Koncept trojího prospěchu.¹⁶

Sociální podniky jsou především malé a střední podniky s typem činnosti, která nevyžaduje velké kapitálové vstupy, opírající se o tržní požadavky místní a regionální. Vznikají a rozvíjejí se za podpory místních, obecních nebo regionálních, struktur či zastupitelstev, jsou podporovány státními orgány, místní samosprávou a podnikatelskými subjekty. Jejich přínosem je především řešení nezaměstnanosti, nejen zdravotně handicapovaných, ale i např. absolventů bez praxe, matek po mateřské dovolené, osob v předdůchodovém věku a problémových skupin obyvatel. Tyto podniky působí často v oblasti sociálních služeb, jako je např. sociální ochrana, výchova a školení, pečovatelské služby, bydlení pro sociálně slabé. Jsou také aktivní i v různých oblastech komerčního sektoru, tzn. pojišťovnictví, zemědělská výroba, řemeslný obchod, spotřebitelské záležitosti, lékárenství apod. Svým vznikem pomáhají řešit naléhavé problémy současnosti,

¹⁵ Bednářiková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 15.

¹⁶ TESSEA je zkratka pro *Tematickou síť pro sociální ekonomiku*, která vznikla v rámci stejnojmenného projektu č. CZ.1.04/5.1.01/12.00021, podpořeného z OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt byl realizován od června 2009 do listopadu 2011 Novou ekonomikou, o.p.s. V čele realizačního týmu projektu stanula PhDr. Ing. Petra Francová, dlouhodobá expertka na tuto problematiku. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/tessea>. 2013-02-10.

jako jsou např. vzrůstající nezaměstnanost, nedostatek bytů pro mladé rodiny, zachování životního prostředí, ochrana zdraví.

„V rámci specificky zaměřeného empirického výzkumu fenoménu sociálního podniku založeného k účelům zvyšování zaměstnanosti pak počátkem století v zemích EU-15 identifikoval Jacques Defourny¹⁷ se svými spolupracovníky celkem 39 kategorií modelů takzvaného **sociálního podniku pro pracovní integraci** (Work integration social enterprise – **WISE**). Tyto podniky byly do jednotlivých skupin přiřazovány podle způsobu a osoby založení, podle způsobu řízení, cílů, aktivit, financování apod. s tím, že byly hledány typy pro tu kterou zemi EU-15 typické. Z hlediska činnosti převažovaly zejména osobní sociální služby, praktická školení, reintegrace osob na trh práce a místní rozvoj.“¹⁸

K odlišnostem posttotalitních zemí přitom Defourny poznamenává, že na rozdíl od situace v západní Evropě, kde byly sociální organizace revitalizovány, existuje v zemích střední a východní Evropy několik překážek, které jejich rozvoj brzdí. Je to převažující mýtus o změně, ve kterém politika spoléhá na sílu volného trhu a podceňuje hodnotu a roli alternativních organizací a podniků jako hnací síly místního a národního rozvoje. A také nedůvěra v družstva a spolky, která je v mnoha zemích zapříčiněna negativním vnímáním družstev jako pozůstatku socialismu.¹⁹

¹⁷ Jacques Defourny je profesorem na Katedře ekonomie a managementu a ředitelem Centra sociální ekonomie na belgické univerzitě Liège. Prezident EMES. Dostupné z: http://www.scmvd_j_defourny_emes_2005/. 2013-02-10.

¹⁸Hunčová, M. Sociální ekonomika a sociální podnik. Ústí nad Labem: UJEP, 2007, s. 36.

¹⁹Hunčová, M. Sociální ekonomika a sociální podnik. Ústí nad Labem: UJEP, 2007, s. 37.

PRINCIPY INTEGRAČNÍHO SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
CHARAKTERISTIKY (jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.) Podtrženo=vyžadováno.	a) <u>Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.</u> b) <u>Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku.</u> c) <u>Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.</u> d) <u>Inovativní přístupy a řešení.</u>	a) <u>Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</u> b) <u>Zaměstnanci jsou podporováni ve zvyšování produktivity práce dle svých možností.</u> c) <u>Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli.</u> d) <u>Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika.</u> e) <u>Schopnost zvládat ekonomická rizika.</u>	a) <u>Přednostní uspokojování potřeb místní komunity.</u> b) <u>Využívání přednostně místních zdrojů.</u> c) <u>Uspokojování přednostně místní poptávky.</u> d) <u>Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</u> e) <u>Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry.</u>

Obrázek č. 3 Principy integračního sociálního podniku²⁰

Podle definice TESSEA se „integračním sociálním podnikem rozumí subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba, 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 zakládacích dokumentech.

²⁰ Bednáriková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 16.

Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu - ekonomického, sociálního a environmentálního.²¹

Sociálním podnikem je i **sociální firma**. Je jedním ze subjektů sociálního podnikání, který ustavuje a provozuje klasický podnikatel, prvek členství jako u družstev se zde neobjevuje. „Sociální firma je konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu.“²²

Evropská organizace CEFEC²³ (Evropská konfederace sociálních firem, zaměstnaneckých iniciativ a sociálních družstev, založena v roce 1987) vymezuje sociální firmu takto:

- Je vytvořena za účelem zaměstnávání lidí s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce.
- Je to podnikatelský subjekt, který využívá vlastní tržně orientované výroby zboží a služeb k naplňování svých sociálních cílů (vydělává více než 50% příjmu prodejem výrobků nebo služeb).
- Podstatný počet zaměstnanců jsou lidé s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce.
- Každý zaměstnanec dostává tržní mzdu nebo plat odpovídající jeho práci.
- Pracovní podmínky jsou rovné mezi zaměstnanci se znevýhodněním a zaměstnanci bez znevýhodnění.
- Všichni zaměstnanci mají stejná práva a povinnosti.
- Všichni zaměstnanci získávají podporu při nalézání alternativního zaměstnání na pracovním trhu.

Z potřeby definovat a rozpoznat sociální firmu v podmínkách ČR a tím ji odlišit od dalších modelů zaměstnávání znevýhodněných osob vznikly standardy sociální firmy. Mají napomoci k ujasnění hlavních charakteristik sociální firmy a porozumění základním hodnotám, ke kterým se sociální firma hlásí.

²¹ Bednáriková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 16.

²² Ambrož, M. a kol. Sociální firma – výzva v podnikání 21. století. Praha: Fokus, 2007, s. 25. Zpracováno autorkou v BP. Sociální podnikání. Brno: 2011, s. 22.

²³ Dostupné z: <http://www.cefec.org>. www.socialni-ekonomika.cz. 2013-02-10.

Při tvorbě standardů se autoři inspirovali britským modelem sociální firmy. Jedním z hlavních důvodů velkého rozmachu sociálního podnikání ve Velké Británii je obrovská podpora, kterou sociálním podnikatelům a neziskovým organizacím poskytuje vláda. Ta totiž velmi rychle pochopila, že řadu závažných sociálních problémů řeší sociální podnikání výrazně efektivněji než státní úřady. „Již v roce 2002 proto Velká Británie přijala první vládní strategii na podporu sociálního podnikání. A systém finanční i vzdělávací pomoci nadějným projektům dále rozvíjí. V témže roce byl vytvořen tzv. Values based checklist²⁴ – seznam kritérií, která popisují sociální firmu a jež by měly všechny sociální firmy splňovat. Tyto charakteristiky stojí na třech hlavních pilířích: podnikání, zaměstnávání a podpůrné pracovní prostředí.“²⁵

Standardy sociální firmy (SF) se opírají o tři pilíře:

- **Pilíř Podnikání** – SF je podnikatelský subjekt, který působí na běžném trhu a je schopný obstát v konkurenci s ostatními podniky. Zároveň usiluje o etiku podnikání – navenek ke svým zákazníkům, konkurentům, i směrem ke svým zaměstnancům. Její podnikání a provoz jsou transparentní a srozumitelné pro všechny zainteresované.
- **Pilíř Zaměstnávání** – SF zaměstnává kromě osob bez jakéhokoliv znevýhodnění i stanovené procento osob znevýhodněných. Za znevýhodněné jsou považováni jak zdravotně (tělesně a mentálně postižení, osoby s kombinovaným postižením a duševně nemocní), tak i znevýhodnění sociálně (např. osoby po návratu z vězení, bezdomovci, bývalí uživatelé návykových látek). Zaměstnání v sociální firmě je vhodné zejména pro ty osoby, u kterých se předpokládá, že budou potřebovat dlouhodobou, popř. opakovanou pracovní a psychosociální podporu. Pracovní podmínky jsou rovnocenné pro všechny zaměstnance.
- **Pilíř Podpora** – zaměstnávání znevýhodněných není jediným cílem SF. Její sociální role spočívá také v tom, že poskytuje svým zaměstnancům zvýšenou míru pracovní a psychosociální podpory v období adaptace a následně

²⁴ Kontrolní seznam hodnot, zásad. Dostupné z: <http://www.prekladactextu.cz/>. 2013-02-10.

²⁵ Dostupné z: <http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&article=244&subject=79>. 2013-02-10.

dle individuálních potřeb zaměstnance. Cílem této podpory je udržet si práci v sociální firmě a podpořit další profesní rozvoj zaměstnanců.²⁶

1.3 Dílčí závěr

V první kapitole jsem se snažila vysvětlit pojmy, které se sociálním podnikáním souvisejí. Nejširší pojetí sociální ekonomiky zdůrazňuje, že jde o ekonomiku s lidmi pro lid. Jedná se o ekonomiku sociálně šetrnou a s pozitivními sociálními dopady, která slouží i k jiným účelům, nežli jen k vytváření zisku. Odlišuje se od ekonomiky pro trh, kde lidé a jejich ekonomika sleduje výhradně zisk. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl. Vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního. Sociální podnikání hraje významnou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Integrační sociální podnik pak především naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.

²⁶Ambrož, M. a kol., Sociální firma – výzva v podnikání 21. Století. Praha: Fokus, 2007, s. 15. Zpracováno autorkou v BP. Sociální podnikání. Brno: 2011, s. 24.

2. PODMÍNKY PRO SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČR

Ve druhé kapitole se zamyslím nad důležitými oblastmi, které mohou účelně napomoci vzniku, rozvoji a udržitelnosti sociálních podniků. Zaměřím se na legislativní ukotvení sociálních podniků u nás a srovnám naši realitu s podmínkami v jiných evropských zemích. Bude mě také zajímat financování sociálních podniků. Pokusím se zjistit, zda existuje program financování a kdo se na něm podílí. Důležitou oblastí je i podpora sociálních podniků ve smyslu informovanosti, vzdělávání a osvěty.

2.1 Legislativa

V Evropě má zatím jen málo zemí sociální podnikání legislativně ukotveno. Defourny uvádí několik příkladů národní legislativy, které mohou posloužit pro inspiraci.

Stát	Zákon z r.	Název dokumentu
Itálie	1991	Zákon o sociálních družstvech
Itálie	2005	Zákon o sociálním podniku
Belgie	1995	Zákon o společnostech založených k sociálním účelům
Portugalsko	1998	Zákon o sociálních družstvech se společným ručením
Řecko	1999	Zákon o sociálních družstvech s omezenou stabilitou
Velká Británie	2001	Zákon o zájmových společnostech
Francie	2002	Zákon o družstevních podnicích
Francie	2002	Zákon o podnikatelských líhních
Slovensko	2008	Novela zákona č. 5/2004 o službách zaměstnanosti

Obrázek č. 4 Příklady národní legislativy ve vybraných zemích Evropy.²⁷

Velká Británie je zcela nepochybně zemí s největším počtem vládou podporovaných intervencí ve prospěch sociální ekonomiky a nelze ji v tomto ohledu srovnat s žádnou jinou zemí. Na vývoji a provádění vládních intervencí v sociální ekonomice se zásadním způsobem podílel soustavný tlak ze strany lobbistických organizací. Vytvořil se tak silný pracovní vztah mezi vládou a sektorem sociální ekonomiky. Jak kvalita vládních

²⁷ Štainer, M. Podpora začínajících podnikatelů. Olomouc: Edukol, 2008, s. 11.

intervencí, tak podpora ze strany podpůrných organizací však do značné míry kolísá. „Úřad pro třetí sektor (Office of the Third Sector), který je součástí britského Úřadu vlády (Cabinet Office), se zasloužil o to, že je otázka sociálního podnikání brána natolik vážně, že figuruje v agendě hned osmi ministerstev. Za povšimnutí stojí oddělení a investiční fond sociálního podnikání ministerstva zdravotnictví (Department of Health), které na rozvoj sociálních podniků ve veřejném zdravotnictví vyčlenilo 100 milionů liber. Na dodávání služeb pro veřejný sektor sociálními podniky má vláda zájem. Podpůrné služby sociální ekonomiky jsou ve Velké Británii dobře rozvinuté, avšak ne ještě zcela vyspělé. Vznikajícím a nově založeným sociálním podnikům a sociálním podnikatelům sektor spolehlivě poskytuje mnoho podpůrných činností. V pozdějším stádiu vývoje již sociální podniky obvykle disponují dostatečným množstvím prostředků pro nákup všech potřebných služeb, takže na podpůrných organizacích nejsou tolik závislé.“²⁸

Zdá se mně užitečné zmínit, jak se s tématem sociálního podnikání vypořádali u našeho nejbližšího souseda na Slovensku. Cestu k zákonu umožnila předposlední slovenská vláda. Tato vláda měla odkazy na sociální podnikání již ve svém programovém prohlášení ze srpna 2006.

Sociální podnik byl legislativně vymezen novelou zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti, jehož příslušné paragrafy vstoupily v platnost 1. září 2008.²⁹ Dovolím si podstatné části příslušných paragrafů ocitovat:

„Sociální podniky jsou definovány v § 50b (Podpora zamestnávania znevýhodněného uchádzača o zamestnanie v sociálnom podniku)

(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, najst' zamestnanie na otvorenom trhu práce,

²⁸ Bednáriková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 17.

²⁹ Sokol, P. Analýza zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku. Praha: Nová ekonomika, 2010, s. 5.

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.

Finanční podporu definuje § 50c)

(2) Príspevok poskytuje úrad na základe uzatvorenej písomnej dohody počas 12 kalendárnych mesiacov najviac vo výške 50 % z celkovej ceny práce podľa § 49 ods. 4 vypočítanej z priemernej mzdy zamestnanca v hospodárstve Slovenskej republiky za prvý až tretí štvrtrok kalendárneho roka, ktorý predchádza kalendárnemu roku, v ktorom sa príspevok poskytuje. Príspevok sa neposkytuje na zamestnávanie znevýhodneného uchádzača o zamestnanie, na ktorého zamestnanie bol na to isté obdobie poskytnutý príspevok podľa § 50, § 50a, § 51a, § 56 a 56a.

(3) Úrad poskytne na základe uzatvorenej písomnej dohody príspevok aj po uplynutí 12 kalendárnych mesiacov, ak sa zamestnanec, na podporu zamestnania ktorého bol poskytnutý príspevok podľa odseku 2, neumiestnil na otvorenom trhu práce. Príspevok sa poskytuje najviac vo výške 40 % z celkovej ceny práce podľa § 49 ods. 4 vypočítanej za prvý až tretí štvrtrok kalendárneho roka, ktorý predchádza kalendárnemu roku, v ktorom sa predlžuje poskytovanie príspevku, najdlhšie počas 12 kalendárnych mesiacov.³⁰

Na Slovensku je navíc sociální podnik vnímán v trochu jiném světle než v ČR. Sociální podnik je jakýsi „mezitrh práce“, který pomáhá dlouhodobě nezaměstnaným z řad znevýhodněných skupin obyvatelstva získat během určitého období (až 2 roky) pracovní návyky a zkušenosti. Lze ho pojmenovat jako tranzitní integrační sociální podnik a můžeme se setkat s jeho podobou i v Rakousku. Po uplynutí této doby znevýhodněný zaměstnanec ze sociálního podniku odchází na volný trh práce, kde získané pracovní návyky ze sociálního podniku zúročí. Sociální podnik tedy „pouze“ připravuje znevýhodněné uchazeče o zaměstnání na vstup na volný trh práce.³¹

³⁰Sokol, P. Analýza zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku. Praha: Nová ekonomika, 2010, s. 7. Celý text zákona je k dispozici online: <http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=208356&FileName=zz2008-00330-0208356&Rocnik=2008>. Problematika sociálních podniků spadá do gesce Ústředí pro správu sociálních věcí, práce a rodiny v sekci služby zaměstnatelnosti. Podrobně na http://www.upsvar.sk/buxus/generate_page.php?page_id=12977.

³¹ Bednáriková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 23.

Při zkoumání tohoto tématu jsem neobjevila v zákonech, literatuře ani v jiných dostupných zdrojích informaci o existující platné legislativě sociálního podnikání v ČR. S termínem sociální podnik vedle názvu firmy jsem se také nesečkala. Zaznamenala jsem sociální podniky, které mají následující právní formu:

- Obecně prospěšná společnost.
- Občanské sdružení.
- Církev, nadace, nadační fond.
- Sociální družstva.
- Společnost s ručením omezeným.
- Akciová společnost.
- Veřejná obchodní společnost.
- Osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ).

Při zakládání sociálního podniku je třeba udělat rozhodnutí, jakou zvolit právní formu. Pravděpodobně neexistuje jasná odpověď, ale je možné se zamyslet nad výhodami a nevýhodami jednotlivých právních forem.

„Podniky mohou založit v rámci svého stávajícího podniku závod nebo pobočku, středisko nebo divizi, kterou prohlásí za sociální podnik. Toto rozhodnutí učiní statutární orgán formou zápisu u notáře, které pak zaregistrují v obchodním rejstříku.“³²

³² Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 10.

PRÁVNÍFORMA	VÝHODY	NEVÝHODY	POZNÁMKY
společnost s ručením omezeným	jednoduchý způsob řízení, důvěryhodná právní forma pro banky i pro účetní a daňové poradce	počáteční vklad 200.000 Kč	nejčastější právní forma sociálních podniků v ČR. Může být založena jen jednou osobou. Svou podstatou je to podnik „pro zaměstnance“, kteří nemohou příliš ovlivnit jeho strategii
akciová společnost	disponuje větším kapitálem, důvěryhodná právní forma pro banky	vysoký základní kapitál - min. 2.000.000 Kč	jedná se o netypickou právní formu pro sociální podnik, několik jich ale v ČR existuje
OSVČ	jednoduché založení, jednoduché rozhodování	OSVČ ručí při bankrotu svým majetkem	OSVČ může mít zaměstnance
družstvo	kolektivní demokratická forma rozhodování – zpravidla jeden člen jeden hlas (zákon umožňuje i jiné rozdělení či kombinaci členství právnických i fyzických osob), počáteční vklad jen 50.000 Kč	některé banky a většina právníků má s družstvy malé zkušenosti, v očích státní správy naopak mívají vyšší kredit	klíčové jsou vztahy, společné zájmy a vyjasněná očekávání členů. Všichni zaměstnanci nemusejí být automaticky členy, členství může být motivací pro nové zaměstnance. Minimální počet členů je 5 fyzických osob nebo 2 právnické osoby nebo kombinace
sociální družstvo	novinka od roku 2014, vycházející vstříc principům sociálního podnikání, v zásadě se jedná o družstvo, které se může rozhodnout pro „čistou“ formu sociálního podniku	transparentní akceptování principů sociálního podniku zatím nemá protiváhu ve výhodách na trhu ani v podpoře státu, právní experti mají rozporné postoje, některé podmínky mohou být pro podnikání překážkou, chybí zkušenosti	podle zákona o obchodních korporacích z 25. 1. 2012, který vstoupí v platnost nejdříve v roce 2014. Členy sociálního družstva jsou zaměstnanci, dobrovolníci a osoby, které mohou být poživateli dalších výhod členství
obecně prospěšná společnost	transparentní právní forma s pojistkami proti zneužití, celý případný zisk se vrací zpět do hlavní činnosti organizace	poměrně složitý způsob založení a řízení, pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním	po 1.1. 2014 už o.p.s. nemůžou vzniknout, jsou nahrazené tzv. ústavy. Činnost již založených o.p.s. bude pokračovat
ústav	založen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti, jednodušší komunikace se správní radou než v o.p.s.	zatím nejsou s touto právní formou zkušenosti	účinnost od 1.1.2014 podle nového občanského zákoníku
církevní právní osoby	zázemí	pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním, struktura řízení není vhodná pro podnikání	jedná se o velmi ojedinělou právní formu pro sociální podnik, několik jich ale v ČR existuje
občanská sdružení	vedle funkčních místních společenství je to ideální základ a podhoubí sociálního podniku, pokud se jedná o velké stabilní o.s., má podnik dobré zázemí	o.s. není vhodné pro podnikání, někteří dárci a finanční instituce neposkytují o.s. na podnikání finanční podporu, pro banky to není důvěryhodná právní forma pro podnikání	o.s. může podnikat pouze v rámci své doplňkové činnosti, pokud je jeho hlavní činnost prospěšná pro jeho členy. Ministerstvo vnitra, pod které o.s. patří, nesouhlasí s jejich podnikáním

Obrázek č. 5 Právní forma sociálního podniku – porovnávací tabulka³³.

„Sociálním podnikem není chráněná dílna, sociálně terapeutická dílna, společensky odpovědný podnik a nestátní nezisková organizace (NNO).“³⁴

³³ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 11.

³⁴ Francová, P. Prezentace. Trendy a možnosti v oblasti sociálního podnikání. <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/podnikani-jinak/o-projektu>. 2013-02-10.

Z pohledu na možnou právní formu se v našich podmínkách jeví jako nejlépe vyhovující forma družstevní, popřípadě forma neziskové organizace, jako je obecné prospěšná společnost nebo občanské sdružení. „V každém případě jde ale o hledání formy, která by vůbec vznik sociálního podniku umožnila v situaci, kdy v legislativě České republiky zatím zákon definující podmínky sociálního podniku nemáme.“³⁵

2.2 Financování sociálního podniku

Na začínající podnikatele v České republice zpravidla není nahlíženo jako na skupinu, která si zaslouží speciální pozornost. Není tomu dokonce ani v případě, že jde o osoby, které se vstupem do podnikání rozhodují řešit svou vlastní otázku setrvání v evidenci nezaměstnaných. I když se to netýká všech případů, tak mnohdy zakládají své firmy lidé jinak beznadějní, kteří jsou v evidenci úřadů práce několik měsíců a v některých případech i let. Nebo jsou pro zaměstnavatele z nějakého důvodu znevýhodnění pro eventuální uzavření pracovní smlouvy, že jim nezbývá prakticky nic jiného, než zkusit, co podnikání obnáší.

Kdo chce začít podnikat, potřebuje před začátkem podnikání získat nebo doplnit vstupní investice. Důvody jsou dva - potřeba nákupu zařízení a vybavení a potřeba překlenout počáteční období, než se podnikání rozjede a začne vydělávat. „V zásadě existuje pro financování začátku podnikání pět zdrojů, které lze kombinovat:

- **Vlastní prostředky.**
- **Granty.**
- **Půjčky a úvěry.**
- **Příspěvky ze zákona o zaměstnanosti.**
- **Jiné zdroje.“³⁶**

- **Vlastní prostředky**

Z hlediska podnikatele je to nejbezpečnější zdroj financování. Otázkou je, kdo bude ochoten dát do rozjezdu podnikání své vlastní prostředky a tím se vydat ze svých rezerv

³⁵ Štainer, M. Podpora začínajících podnikatelů. Olomouc: Edukol, 2008, s. 10.

³⁶ Kurková. G., Francová. P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 13.

např. pro rodinu. Lze doporučit vytvoření dostatečné rezervy ještě předtím, než dojde k rozhodnutí pustit se do podnikání. Jistě se to bude hodit. Pokud se podnikatel nachází ve ztrátě, neměl by se do sociálního podnikání vůbec pouštět. Uvažování neziskovek o tom, že si v tísnivé finanční situaci založí sociální podnik, aby se dostali z potíží, je naprosto mylná. Založení sociálního podniku je náročný a dlouhodobý proces, který předpokládá zdravou organizaci, správné lidi, peníze a velkou zásobu energie.

- **Granty**

V České republice již existují zkušenosti s granty ze strukturálních fondů. Regionální politika Evropské unie, nazývaná též politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) či krátce kohezní politika (koheze znamená soudržnost), je odrazem principu solidarity uvnitř Evropské unie, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších států a regionů, aby se zvýšila kvalita života obyvatel celé Evropské unie. „Politika HSS je naplňována prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti.“³⁷

„**Strukturální fondy (SF)** jsou určeny pro chudší anebo jinak znevýhodněné regiony (např. venkovské a problémové městské oblasti, upadající průmyslové oblasti, oblasti s geografickým nebo přírodním znevýhodněním, jako například ostrovy, hornaté oblasti, řídké osídlené oblasti a pohraniční regiony)“³⁸. Peníze ze SF jsou čerpány v rámci několikaletých cyklů, tzv. programových období (současné na roky 2007-2013) a na základě definování jasných cílů a priorit. Existují dva strukturální fondy:

Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

ERDF je objemem peněz největším ze strukturálních fondů. Zaměřuje se na modernizaci a posilování hospodářství. Jelikož jsou jeho prostředky určeny pro všechny tři cíle programového období 2007-2013, má široký záběr a zasahuje do mnoha oblastí. Podporovány jsou **investiční** (infrastrukturní) projekty, jako např. výstavba silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží, budování stokových systémů, podpora inovačního potenciálu podnikatelů, rozvoj a obnova sportovních areálů, rekonstrukce kulturních památek, výsadba regenerační zeleně, výstavba či oprava infrastruktury pro poskytování zdravotní péče, zavádění služeb elektronické veřejné správy apod.

³⁷Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>. 2013-02-11.

³⁸Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/>. 2013-02-11.

Evropský sociální fond (ESF)

„ESF podporuje aktivity v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Svých cílů dosahuje například posilováním sociálních programů členských států, pomáháním rizikovým skupinám obyvatel, podporou rovných příležitostí na trhu práce a zlepšováním mobility pracovních sil v rámci EU. ESF podporuje neinvestiční projekty, jako např. rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež, etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů apod.“³⁹

Ministerstvo práce a sociálních věcí je jedno ze tří ministerstev (MPSV)⁴⁰, kterých se agenda sociálního podnikání týká. V současné době je jediným ministerstvem, které se této problematice věnuje a aktivně angažuje v podpoře rozvoje sociální ekonomiky a vzniku sociálních podniků. Tak jako celé státní správě, ani uvnitř MPSV není stanoveno, kdo je za sociální ekonomiku celkově zodpovědný. Obdobná situace existuje také u problematiky společensky odpovědných veřejných zakázek, kdy Ministerstvo životního prostředí, které se věnuje tzv. zelenému zadávání, nemá na straně MPSV partnera k jednání o možném společenském přínosu veřejných zakázek. MPSV vyhlásilo v roce 2009 dvě výzvy zaměřené na podporu sociální ekonomiky. Jedná se o jediné výzvy v ČR, které jsou zaměřené výhradně na sociální podnikání a přes určité nedostatky, které jim bývají ze strany odborné či laické veřejnosti vyčítány, je jejich existence bezesporu pro sociální podnikání v ČR velkým přínosem.

„Konkrétně se jedná o:

- **Výzvu č. 8** Integrovaného operačního programu (IOP), v rámci které mohou žadatelé žádat o investiční podporu (do 29. července 2011 se jednalo o výzvu č. 1 IOP).
- **Výzvu č. 30** Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), v rámci které mohou žadatelé žádat o podporu neinvestiční.⁴¹

³⁹Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>, 2013-02-11.

⁴⁰ Další ministerstva: Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR).

⁴¹ Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/modules/calls/?lang=1>. 2013-02-11.

„Obě tyto výzvy jsou vzájemně propojené tak, aby žadatel mohl získat podporu jak na investiční, tak na neinvestiční část svého podnikatelského plánu. Výzvy jsou zaměřeny na podporu vzniku a rozvoje nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání a současně umožňují sociálně vyloučeným osobám či osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce. V rámci obou výzev je možné podávat projektové žádosti průběžně. Projekty nemohou být realizovány v Praze a v rámci obou výzev může žadatel žádat dohromady o maximálně 200 000 €.“⁴²

Konkrétní informace o cílových skupinách osob, které jsou podporované Výzvou č. 30 OP LZZ, jsem zjistila z informací na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Jsou to:

- Osoby se zdravotním postižením.
- Děti, mládež a mladí dospělí (věková skupina 15-26 let) ohrožení sociálně patologickými jevy.
- Etnické a národnostní menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí.
- Cizinci dlouhodobě legálně usazení v ČR.
- Osoby bez přístřeší.
- Osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody.
- Oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s dětmi, osoby komerčně zneužívané.
- Osoby pečující o osobu blízkou, které se samy díky této péči dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám či na trh práce.
- Osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách.⁴³

Další možností pro získání prostředků na sociální podnikání jsou granty nebo dotace z obcí nebo krajů. Místní a regionální rozměr jsou jednou z klíčových charakteristik sociálního podnikání a tím i využívání místních zdrojů pro účely sociálního podnikání. Uspokojování přednostně místní poptávky a cílení na potřeby místní komunity by mělo znamenat pro představitele místních samospráv dostatečné lákadlo. I do budoucna by mělo být

⁴² Bednáriková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 28.

⁴³ Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7884/>. 2013-02-11.

jednou z priorit získání podpory pro sociální ekonomiku jak na místní, tak na krajské úrovni.

„Jako příklad, že to jde, by mohla sloužit městská sociální firma ONZA a. s., kterou v r. 2010 založilo město Jirkov, aby pomohlo zaměstnat 16 sociálně znevýhodněných osob, především Romů, z jirkovských sociálně vyloučených lokalit. Podnikání firmy ONZA je založeno na údržbě veřejné zeleně, správě hřbitovů a parkovišť. Jediným akcionářem a hlavním objednavatelem služeb je město Jirkov. Sociální podnik získává své zakázky ve veřejné soutěži.“⁴⁴

- **Půjčky a úvěry**

V rámci projektu TESSEA provedla pracovní skupina této tematické sítě terénní šetření se zástupci finančních institucí o financování sociálních podniků. Celkem bylo v rámci tohoto průzkumu osloveno 5 institucí: Raiffeisen Bank, Banco Popolare, Česká spořitelna (ČS), Československá obchodní banka (ČSOB) a Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB).⁴⁵ Pouze dvě z oslovených bank (ČS a ČSOB) byly schopny reflektovat společenský rozměr sociálního podnikání a byly schopny diskutovat o možných souvislostech se svou strategií CSR (Corporate Social Responsibility)⁴⁶. Česká spořitelna, respektive nadnárodní skupina Erste bank, je v tomto smyslu zatím asi nejdál. Iniciovala pilotní program Nadace České spořitelny pro sociální podniky. Zatím však byly podpořeny pouze dvě žádosti, protože sociální podniky většinou nemají čím ručit a při posuzování jejich rizikovosti běžnými metodami jsou žádosti o úvěry zamítané. Faktem také je, že sociální podniky mohou využívat finanční zdroje na podporu malých a středních podniků. V praxi jich na tuto podporu ale dosáhne jen velmi malý počet. Sociální podniky jsou v porovnání s běžnými podniky rizikovější z hlediska pohledu finančních institucí. Banky totiž tento typ subjektů vnímají jako dosud nedostatečně etablovaný, a tudíž rizikový.⁴⁷ A stát zatím nemá žádné zkušenosti s úvěry pro sociální podniky.

⁴⁴ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 9.

⁴⁵ Bednářiková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 38.

⁴⁶ CSR - Společenská odpovědnost firem. Zpracováno autorkou v BP. Sociální podnikání. Brno: 2011, s. 27.

⁴⁷ Bednářiková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 39.

- **Příspěvky ze zákona o zaměstnanosti**

Na příspěvky ze zákona o zaměstnanosti mají nárok pouze ty sociální podniky, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením. Jedná se v podstatě o dorovnávací příspěvek pro zaměstnavatele, protože osoby se zdravotním postižením jsou omezené ve své výkonnosti. I když se těmto příspěvkům formálně říká dotace, jedná se o platbu za službu, kterou pro stát vykonávají zaměstnavatelé zdravotně postižených. Ti, kdo zaměstnávají sociálně znevýhodněné osoby, nemají na žádné dorovnávací příspěvky nárok. Důsledkem toho je to, že většina sociálních podniků zaměstnává zdravotně znevýhodněné osoby. Pokud by byli jejich znevýhodnění zaměstnanci z jiných cílových skupin, rozdíl v jejich produktivitě jim nikdo z veřejných zdrojů nedorovná. „V reálu tvoří příspěvky ze zákona o zaměstnanosti několik desítek procent jejich příjmů a jedná se o důležitý finanční zdroj, který je pravidelný a pomáhá s cash flow (tokem peněz).“⁴⁸

- **Jiné zdroje**

„Řešením financováním sociálních podniků může být podpora aktivizace soukromých nebankovních zdrojů (fondy nedluhového typu – Private Equity, Seed Capital, Venture Capital)⁴⁹, podpora sociálních podniků ze strany bank, kampeliček či dalších finančních institucí v rámci jejich strategií CSR nebo informační kampaň za účelem aktivizace veřejnosti pro financování investičních potřeb sociálních podniků.“⁵⁰

Podpora financování sociálních podniků se také může uskutečnit formou darů, příspěvků od sponzorů, obcí a soukromých firem. Např. firmy mohou poskytnout bezplatné poradenství, konzultace, vybavení, zařízení pro rozjezd podniku. S obcí se může sociální podnikatel dohodnout na zlevněném nájmu nebo přenechání pozemku. Dobrovolnou prací mohou být také prospěšní známí, studenti a kamarádi.

⁴⁸ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 14.

⁴⁹ Private Equity = soukromý kapitál. Seed Capital = fond zaměřený na investování do podniků v zárodečné (seed) nebo počáteční fázi rozvoje. Venture Capital = (rizikový, investiční kapitál) je financování soukromých růstových podniků formou navýšení jejich základního jmění. Dostupné z: <http://www.portal-inovace.cz/cz/o-inovacich/priklady-dobre-praxe/financovani-vavai/seed-and-venture-capital-programme/>. 2013-02-16.

⁵⁰ Bednáriková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 39.

K úvaze mě dovedla ještě další možnost financování sociálních podniků. Alternativou pro získání financí může být i využití veřejných zakázek.

Trh veřejných zakázek má v každé zemi značný ekonomický význam, proto je zcela nezbytné, aby tato problematika byla právně upravena. V české platné právní úpravě je veřejným zakázkám věnována pozornost v samostatném zákoně. „Základním právním předpisem upravujícím problematiku veřejného zadávání je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, který nahradil dřívější zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách. K přijetí nového zákona po tak krátké době platnosti staré právní úpravy vedla především ta skutečnost, že v souvislosti s přijetím nových předpisů upravujících oblast zadávání veřejných zakázek v Evropské unii, konkrétně směrnic Evropského parlamentu a Rady č. 2004/17/ES a č. 2004/18/ES, vznikla České republice povinnost zpracovat tyto směrnice do českého právního řádu. Nový zákon č. 179/2010 Sb., je rozsáhlou novelou stávajícího zákona.“⁵¹

Tato novela reaguje zejména na výše uvedené nové evropské směrnice týkající se zadávání veřejných zakázek a zejména pak na zprávu Ministerstva pro místní rozvoj, pod jehož gesci problematika veřejných zakázek spadá. Ta hodnotila dopad dosavadní úpravy veřejných zakázek na všechny dotčené subjekty, tedy jak zadavatele, tak uchazeče.

„Základem evropské legislativy pro oblast zadávání veřejných zakázek v souvislosti se sociálním podnikáním jsou následující směrnice Evropského společenství:

- Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/18/ES ze dne 31. března 2004, o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, dodávky a služby, ve znění pozdějších předpisů.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/17/ES ze dne 31. března 2004, o koordinaci postupů při zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb, ve znění pozdějších předpisů.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/81/ES ze dne 13. července 2009 o koordinaci postupů při zadávání některých zakázek na stavební práce, dodávky

⁵¹Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/podnikani-v->. 2013-02-16.

a služby zadavateli v oblasti obrany a bezpečnosti a o změně směrnic 2004/17/ES a 2004/18/ES.⁵²

„Právo veřejných zakázek ve všech vyspělých demokratických státech umožňuje zadavatelům zohledňovat sociální, environmentální a etická hlediska při výběru dodavatelů. Dává tak občanské společnosti a jejím subjektům prostor, aby se v mezích zákona dožadovala zahrnutí těchto sociálních, environmentálních a etických hledisek do předmětu veřejné zakázky, kvalifikačních předpokladů dodavatele, smluvních podmínek jejího plnění nebo i hodnotících kritérií nabídek tohoto plnění.“⁵³

Ideálně by měl u nás existovat mix finančních nástrojů na podporu nově vznikajících i stávajících sociálních podniků. Strukturální fondy by měly poskytovat granty na rozjezd v kombinaci s půjčkami, doplněné o podporu poradenských struktur, které by poskytovaly bezplatné poradenství a podporu. Podmínky by měly být nastavené tak, aby motivovaly a netvořily bariéru. Banky by měly nabízet sociálním podnikům půjčky za zvýhodněných podmínek spojené opět s podporou, a to v rámci své společenské odpovědnosti. Normy určující zadávání veřejných zakázek by měly zejména zjednodušit a zprůhlednit proces zadávání veřejných zakázek a zvýšit transparentnost při nakládání s veřejnými prostředky. Hlavním účelem zadávání veřejných zakázek by měla být především úspora veřejných finančních prostředků, které se docílí vytvořením transparentního soutěžního prostředí, jež by mělo zabezpečit efektivnost a účelnost vynakládaných veřejných prostředků. Sociální podniky by měly dostávat od státu podle zákona o zaměstnanosti finanční kompenzaci za sníženou produktivitu svých znevýhodněných zaměstnanců. I tak se to státu finančně vyplatí - tito lidé odvádějí daně, platí pojištění, více nakupují a kromě těchto lehce vyčíslitelných ekonomických přínosů dochází skrze zaměstnání k jejich integraci do společnosti.

2.3 Podpora sociálního podnikání

Poradentství v začátcích sociálního podnikání je stejně důležité, možná důležitější než peníze. Poskytují ho u nás následující organizace:

⁵²Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Evropska-Legilsativa>. 2013-02-16.

⁵³ Taišl, J. Možnosti sociálního podnikání v rámci právní úpravy zadávání veřejných zakázek v evropském a českém právu. Praha: Nový Prostor, 2007, s. 5.

Fokus Praha o. s. má tréninkové a vzdělávací středisko pro sociální firmy. Fokus Praha, který se zaměřuje na lidi s dlouhodobým duševním onemocněním, provozuje tři sociální firmy: Zahradu, která nabízí zahradnické služby, dále penzion s restaurací Jůnův statek a Prádelnu u Mandelíků. „Fokus Praha je průkopníkem tématu sociálního podnikání v ČR a nadále jej aktivně prosazuje. Inicivoval založení Platformy sociálních firem v ČR.“⁵⁴

„P3 – People, Planet, Profit, o. p. s. je obecně prospěšnou společností, která přináší a prosazuje nové a inovativní přístupy v podnikání s pozitivním dopadem na společnost.“⁵⁵ Od toho se odvíjí i název společnosti, ve kterém se odráží i předmět zájmu a zaměření:

People – práce, fair trade,⁵⁶ sociální inovace.

Planet – bio, ekologie, trendy.

Profit – sociální podnikání, finance, CSR.

P3 nabízí:

- Poradenství a konzultace při založení sociálního podniku, zpracování podnikatelského plánu sociálního podniku, zpracování marketingové strategie sociálního podniku a další témata týkající se sociálního podnikání společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek.
- Dotační poradenství a konzultace pro oblast sociálního podnikání, např. zpracování žádosti o podporu nového sociálního podniku ze strukturálních fondů, poradenství při sestavování projektů, při sestavování projektové žádosti a příslušných příloh projektu, poradenství / konzultace v průběhu realizace projektu, pomoc s řízením projektů na podporu nového sociálního podniku ze strukturálních fondů, poradenství při dodržování pravidel publicity projektu podle kritérií EU.
- Vzdělávání formou semináře „Jak založit sociální podnik“, semináře „Finanční řízení a zpracování podnikatelského plánu sociálního podniku“, semináře

⁵⁴ Dostupné z: <http://www.fokus-praha.cz/aktualni-projekty>. 2013-02-15.

⁵⁵ Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/onas>. 2013-02-15.

⁵⁶ Fair trade (spravedlivý či férový obchod) je přístup, který usiluje o zlepšení situace producentů v zemích třetího světa, kteří svou produkci exportují do rozvinutých zemí. Jde zejména o prosazení spravedlivých cen za produkty, stejně jako dodržování sociálních a environmentálních standardů při produkci široké škály komodit (zejména řemeslných výrobků, kávy, kakaa, cukru, čaje, banánů, medu, bavlny, vína, čerstvého ovoce, čokolády a květin). Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/ppp/people/53-fair-trade>. 2013-02-15.

„Jak zpracovat podnikatelský plán sociálního podniku“ a další témata týkající se sociálního podnikání.

- Propagaci témat a přípravu propagačních kampaní na téma sociálního podnikání a společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek.⁵⁷

„**Nadace VIA** je česká soukromá a nezávislá nadace, která vznikla v roce 1997. Poskytuje granty a další formy podpory (semináře a workshopy, ucelené vzdělávací cykly, služby konzultantů a koučů, poukazy na technickou asistenci atd.) širokému spektru zájemců z řad neziskových organizací, příspěvkových organizací a obcí. Oblasti podpory člení do tří pilířů: podpora místních iniciativ, rozvoj nestátních a neziskových organizací a rozvoj filantropie.“⁵⁸ Zajímavý je program **Akcelerátor Akademie sociálního podnikání**, který se zabývá aplikací konceptu sociálního podnikání v prostředí nevládních organizací. Prosazuje myšlenku, že sociální podnikání má být přínosem nejen pro klienty nebo pro komunitu, ve které organizace pracuje, ale i pro samotnou „podnikající“ NNO. Akcelerátor proto v sociálním podnikání vidí příležitost k získání „volných“ peněz, které jsou pro nevládní organizace jednou ze základních podmínek k dlouhodobé a systematické práci.

PPSD je Personální a poradenské sociální družstvo. Podnikatelské aktivity družstva jsou orientovány na podporu vzniku a rozvoje firem, zaměřených na sociální podnikání. Tyto aktivity jsou realizovány především pomocí informačních, poradenských a vzdělávacích akcí pro firmy již vzniklé nebo se na start sociálního podnikání teprve připravující. Důležitou součástí činnosti družstva jsou informační a koordinační akce na podporu rozvoje sociální ekonomiky u nás a vytváření marketingového a informačního servisu pro již fungující sociální podniky a pro zájemce o tuto formu podnikání. „Významný projekt Regionální centrum na podporu sociálního podnikání z OP LZZ, který probíhá v termínu 1. 7. 2012 – 31. 10. 2013, sleduje tyto cíle:

- Převést a adaptovat na české podmínky metodiku pro založení a rozvoj regionálního centra na podporu sociálního podnikání a ustavit žadatele projektu jako regionální centrum podpory SP v JM kraji.

⁵⁷ Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/nabidka>. 2013-02-15.

⁵⁸ Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/rozvoj-nno/akcelerator-akademie-socialniho-podnikani-2012>. 2013-02-15.

- Převést a adaptovat na české podmínky metodiku pro pořádání motivačního kurzu "Motivace cílových skupin k (sociálnímu) podnikání", proškolit osm osob žadatele, expertů a odborných konzultantů projektu v metodice pořádání kurzu a poskytnout kurz min. šedesáti osobám z cílové skupiny zástupců NNO a uchazečů o zaměstnání.
- Diseminovat (rozšířit) výstupy projektu min. v šedesáti obcích a mikroregionech ČR.

Cílovými skupinami projektu jsou uchazeči o zaměstnání, nestátní neziskové organizace, územní samosprávné celky a úřady samosprávných celků a stakeholdeři⁵⁹ sociálního podnikání.⁶⁰

Krátce zmíním ještě další organizace, které poskytují ucelený vzdělávací systém pro podporu sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Ke své činnosti hojně využívají prostředků z Evropských strukturálních fondů a realizovaly již řadu významných projektů. Informace o jejich činnosti jsem čerpala z příslušných internetových stránek zmiňovaných organizací.⁶¹

SČMVD – Svaz českých a moravských výrobních družstev. Spolupracuje ve většině iniciativ, v nichž družstvo je typickým a klíčovým představitelem.

NESsT je nezisková organizace, zabývající se venture (investiční) filantropií, která řeší kritické sociální problémy zakládáním sociálních podniků. NESsT venture fond poskytuje jak finanční tak i obchodní řízení pro neziskové organizace, aby jim pomohl naplánovat, založit a řídit jejich sociální podniky.

EDUKOL je vzdělávací a poradenské sdružení s. r. o., které se zaměřuje na aktivity souvisejících s podporou začínajících podnikatelů převážně z řad nezaměstnaných nebo v širším pohledu tzv. ohrožených skupin na trhu práce. Hlavními tématy vzdělávání jsou podpora podnikání, podpora začínajících podnikatelů realizací aktivit

⁵⁹Zájemové skupiny Stakeholders jsou jedinci, skupiny či jiné organizace nějak svázané s organizací. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>, 2013-02-15.

⁶⁰Dostupné z: <http://www.ppsd.eu/index.php/projekty>, 2013-02-15.

⁶¹Dostupné z: <http://www.scmvd.cz/czj/index.php/sekce-scmvd/druzstevni-podnikani/socialni-podnikani>. <http://www.cvca.cz/cs/partneri/nesst/>. <http://www.edukol.cz/>, 2013-02-15.

jako podnikatelské líhně, podnikatelské kompetence, sociální podnikání a podpora sociální ekonomiky.

Vedle výše zmíněných organizací, které se zabývají podporou sociálního podnikání, se téma sociálního podnikání vyučuje na několika vysokých školách a zájem o toto téma v akademických kruzích roste úměrně s množstvím pozitivních příkladů zahraničních i tuzemských sociálních podniků. Programy, zaměřené na sociální podnikání, se vyučují na UJEP Ústí nad Labem, FHS UK Praha, JČU České Budějovice, na Technické univerzitě v Liberci, VŠP Ostrava, a. s. ve spolupráci se Slezskou univerzitou v Opavě.⁶²

„Zkušenost ukazuje, že těžištěm vzdělávání nejsou obory jako sociální práce, management, ekonomika, finance, právo, marketing a obchod, personalistika a další (tzv. technickoadministrativní), ale nadstavba, zaměřená na vysvětlení a vnímání odlišného chápání a pořadí hodnot, než je u klasického kapitálového podniku. Obor „sociální podnikání“ si nelze představit jako rovnocenný plnohodnotný obsah komplexního bakalářského nebo magisterského studijního programu. Předmětem této nadstavby by mělo být zejména vysvětlení odlišného chápání a pořadí hodnot, než je u klasického kapitálového podniku, tzn., jaké jsou jeho cíle, jeho primární hodnoty a jaké specifické nástroje a dovednosti využívá. Je však zapotřebí vycházet ze standardních znalostí studentů ohledně manažerských, podnikatelských a ekonomických kompetencí.“⁶³

Významnou roli hraje i již zmiňovaná **Tematická síť pro sociální ekonomiku (TESSEA)**. Z jejich aktivit vzešly tyto návrhy opatření na podporu vzdělávání sociálního podnikání, které jsou rozděleny do několika oblastí:

- Oblast hodnotové, elementární orientace – získání osobních postojů a pořadí hodnot nezbytných pro pochopení principů sociální ekonomiky a sociálního podnikání.
- Oblast sociálně – ekonomické orientace. Pochopení základních principů triple bottom line⁶⁴:

⁶² Rychtář, K. Analýza možností vzdělávání a podpory ke vzniku a rozvoji sociálních podniků v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 3-4.

⁶³ Bednářková, D., Francová, P. Studie infrastruktury SE v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 36.

⁶⁴ Koncept trojího prospěchu. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/ppp/profit/58-socialni-podnikani>. 2013-02-16.

- Nezávislost na vlivu a financích.
 - Udržitelného rozvoje.
 - Demokratické spoluúčasti a participace.
 - Integrovaní funkce SP.
 - Inovativnosti a kreativity.
 - Oblast sociálně-podnikatelské orientace.
 - Rovnováha podnikatelské a sociální role SP.
 - Integrovaní typ sociálního podnikání.
 - Vztah k trhu, prostředí a ke stakeholders.
 - Uchopení a využití sociální přidané hodnoty a sociálnímu kapitálu.
-
- Oblast vzdělávání a trénink k sociálnímu podnikání v reálném prostředí, dovednosti, uplatnění teorie v praxi, skloubení podnikatelské praxe s plněním sociální mise, specifika, řešení krizí, zdroje financí.
 - Oblast vzdělávání k poradenství a tréninku, projektový management, zdroje podpory a financí, práce s cílovými skupinami u integrovaní formy SP, krizový management, využití soc. přidané hodnoty a PR.⁶⁵

Jako účelná se ukazuje neformální výměna zkušeností, pravidelné neformální setkávání nositelů a sympatizantů sociálního podnikání ve městech nebo regionech. Vhodnou formou mohou být dny otevřených dveří, kluby přátel sociálního podnikání a podobné periodické akce. Průměrný starosta nebo zastupitel vnímá sociální podnik ve svém městě nebo obci jako něco, co má pozitivní vliv, ale do čeho nemá právo ani povinnost mluvit a zasahovat. Pokud existují vztahy a spolupráce, jsou motivovány obchodními, častěji osobními vztahy konkrétních lidí. Mezi řadou sociálních podnikatelů – zpravidla typu WISE – hrají nezanedbatelnou roli také konkurenční vztahy, pokud se jedná např. o subdodávky větším podnikům nebo montážní kooperace, případně o konkurující si služby. V těchto situacích je obtížnější nacházet formy spolupráce.

⁶⁵Rychtář, K. Analýza možností vzdělávání a podpory ke vzniku a rozvoji sociálních podniků v ČR. Praha: Nová ekonomika, 2011, s. 17.

2.4 Dílčí závěr

Ve druhé kapitole jsem se zabývala legislativou, financováním a podporou sociálního podnikání v ČR. Zjistila jsem, že české právo dosud přívlastek sociální podnik nezná. Tématem sociálního podnikání se ve svých operačních programech zabývají tři ministerstva (MPSV, MPO, MMR), ale fakticky není zatím žádný resort garantem rozvoje tohoto typu ekonomické aktivity. Jakou právní formu sociálního podniku zvolit je na uvážení a rozhodnutí začínajícího podnikatele, ať už z neziskového sektoru, z podnikatelské sféry nebo prostě lidí uvažujících o něčem takovém.

Financování sociálního podniku se dá označit jako vícedrojové. Důležitou roli hrají dotace a granty. Podpora podnikání v ČR je v současné době primárně financována z fondů EU. Je určena všem podnikům ovšem s důrazem na malé a střední podniky v průběhu celého životního cyklu podniku. V některých případech speciálně podporuje začínající podniky. Hlavním dotačním titulem pro podporu malých a středních podniků, a tedy i sociálních podniku, jsou operační programy strukturálních fondů EU. Další možností financování jsou úvěry. Úvěrové produkty jsou však většinou určeny podnikatelům, kteří již mají určitou historii nebo mohou poskytnout nějakou záruku, např. nemovitost.

„Začínající podnikatelé bez historie, kteří vhodnou zárukou nedisponují, mají často potíže při získávání financování na zahájení podnikání od komerčních bank.“⁶⁶ Nabídka pro tento typ subjektů je tedy spíše omezená. Uvedený problém je o to závažnější, čím je podnik menší a čím má kratší platební historii, nebo pokud je začínající podnikatel z řad nezaměstnaných, kteří často nemají ani potřebné minimální zdroje na rozjezd podnikání.

Podpora sociálního podnikání může být finanční i ve formě vzdělávání a šíření informovanosti. Zmínila jsem několik příkladů organizací, které poskytují profesionální poradenské a konzultační služby. Vedou k profesionalizaci sociálních podniků a tím přispívají ke zvýšení jejich stability a udržitelnosti v čase. Je také potěšitelné, že na našich vysokých školách přibývá bakalářských a magisterských vzdělávacích programů, které jsou přímo nebo částečně využitelné ve prospěch stávajících nebo budoucích sociálních podnikatelů a manažerů.

⁶⁶ Jetmar, M. Financování sociálních podniků. Praha: Nová ekonomika, 2010, s. 8.

3 JAK ZALOŽIT SOCIÁLNÍ PODNIK

Ve třetí kapitole se zamyslím nad tím, jak založit sociální podnik. Nejdříve se pokusím popsat základní myšlenkové pochody, které by měly sociálního podnikatele provázet před rozhodnutím založit sociální podnik. Dále se budu zabývat samotnou strukturou podnikatelského plánu a popíši jednotlivé části podnikatelského plánu v souvislostech.

Založení sociálního podniku je dlouhodobý proces a tato myšlenka často vzniká v organizaci, která již delší dobu funguje. „Tak jako každý organismus, má i sociální podnik svůj životní cyklus. V začátcích potřebuje hodně pomoci a je mu svým způsobem lépe, když vzniká uvnitř mateřské organizace a je jí podporován. Když se mu začne dařit a rozvíjí se, má potřebu větší volnosti v rozhodování a pak dochází k napětí ve vztahu k „matce“. Řešením této situace může být oddělení se a založení samostatné právnické osoby. Této situaci lze předejít tím, že je sociální podnik rovnou založen jako samostatná právnická osoba, jejímž zakladatelem je mateřská organizace nebo fyzické osoby z jejího vedení.“⁶⁷

3.1 Úvaha před rozhodnutím sociálně podnikat

Podnik, který má obecně sociální rozměr a naplňuje principy sociálního podniku, je sociálním podnikem. Ne všichni, kteří se rozhodnou sociálně podnikat, mají stejnou startovací čáru. Podnikatel s podnikatelskou praxí z běžného podnikání bude mít jistě znalosti a zkušenosti, které může využít při založení sociálního podniku. Má na co navázat a může tím rozšířit svůj podnikatelský záměr. Začínající podnikatel by si měl rozmyslet, zda se chce pustit bez větších zkušeností do podnikání, které by mělo např. fungovat na konceptu trojího prospěchu.

Zdá se mi užitečné zopakovat základní rozdíly mezi běžným podnikem a sociálním podnikem. Domnívám se, že je důležité, aby si každý začínající podnikatel ještě před rozhodnutím založit sociální podnik dostatečně uvědomil, co je a co není sociální podnik, jaké jsou odlišnosti a naopak co mají společného.

⁶⁷ Kurková. G., Francová. P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 11.

CO JE SOCIÁLNÍ PODNIK	CO NENÍ SOCIÁLNÍ PODNIK
chce dělat věci jinak a lépe, tj. prvotní motivace vychází z odlišného hodnotového žebříčku zakladatelů a managementu	sociálním podnikem není automaticky každý zaměstnavatel, který se takto označí
umí podnikat a respektuje ekonomickou realitu, podnikání je základem většiny jeho finančních zdrojů	není to každý společensky odpovědný podnik (tzv. CSR), protože ten bývá zřízen primárně za účelem zisku
většinu z případného zisku vrací zpět do podniku nebo ho věnuje na společensky prospěšné účely	není to nestátní nezisková organizace (NNO), která si přivydělává prodejem výrobků nebo služeb, ale podnikatelské projevy NNO mohou být základem sociálního podniku
respektuje zájmy a individuální potřeby svých zaměstnanců, usiluje o jejich identifikaci se sociálním podnikem	není to sociálně terapeutické pracoviště (zpravidla NNO), protože se jedná v zásadě o službu klientům a nejde v ní o zaměstnávání v ekonomickém smyslu
zpravidla zaměstnává znevýhodněné osoby (integrační sociální podnik), není to ale podmínkou	integračním sociálním podnikem nemusí být automaticky každý zaměstnavatel s více jak 50% osob se zdravotním postižením
je nezávislý, spolupracuje s místní komunitou a zainteresovanými skupinami, chová se partnersky	není to nadnárodní společnost ani její část, případně podnik na této společnosti závislý

Obrázek č. 6 Co je a co není sociální podnik.⁶⁸

„Podnikatelský plán je jako mapa, která pomůže podnikateli dostat se tam, kam potřebuje.“⁶⁹

Čím přesnější podnikatelský plán připraví, tím větší bude mít naději, že se v budoucnu neztratí a nepůsobí sobě ani jiným nějakou nehodu.

⁶⁸Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/podnikani-jinak/o-projektu>. 2013-02-15.

⁶⁹ Mészáros, P. a kol. Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový Prostor, 2008, s. 256.

„Začínající podnikatel by si měl také odpovědět na tyto základní otázky: Proč? Co? Kdy? Kde? Jak?“⁷⁰

Proč chci sociálně podnikat?

Předpokladem je motivace a pro úspěch v sociálním podnikání je to základní otázka. Sociální podnikání je o hodnotách a o to někomu nebo něčemu pomoci. Současně by tato práce měla bavit a naplňovat. Silná pozitivní motivace může pomáhat překonávat těžkosti, které podnikatele s největší pravděpodobností potkají.

„Sociální podnikatel je člověk, který hledá a uskutečňuje nové obchodní myšlenky, ale motivuje ho spíše touha přispívat k obecnému blahu než potřeba osobního zisku.“⁷¹

Co chci dělat?

Dobrý nápad je důležitý, ale ještě důležitější je ekonomický smysl podnikání. Je třeba zvážit, který obor nebo služby na trhu chybí, jestli je perspektivní a konkurenceschopný.

Kdy chci začít podnikat?

Správné načasování je pro podnikání důležité. Na rozjezd podnikání je třeba hodně času i sil. Je nutné mít na paměti, že podnikání představuje bezpočet administrativních úkonů, návštěv úřadů, jednání s bankami, vyjednávání s obcí apod. Brát v úvahu je nezbytné i případnou sezónnost podnikatelské činnosti.

Kde chci podnikat?

Je třeba zvážit nároky na prostory provozovny – kolik místností, jakou mají mít jednotlivé místnosti dispozici, zda existují nějaké specifické požadavky na umístění provozovny v souvislosti s dopravou zaměstnanců a surovin apod.

Jak chci podnikat?

Pod otázkou JAK? je myšlen způsob řízení podniku a práce se zaměstnanci. Zde je třeba upozornit, že sociální podnik se v tom liší od běžného podniku. V souvislosti se sociálním

⁷⁰ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 16.

⁷¹ Mészáros, P. a kol. Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový Prostor, 2008, s. 254.

podnikáním se hovoří o demokratickém řízení a participaci. Na to, jak lze tyto pojmy převádět do praxe, neexistují žádná jednoduchá pravidla a v podstatě je to na sociálním podnikání to, co je nejvíce tvůrčí a také nejtěžší. Minimálním požadavkem je to, že by zaměstnanci měli být informováni o dění v podniku, plánech do budoucna a měli by mít možnost vyjadřovat se k jeho strategiím. Na vyšší úrovni by měli být povzbuzováni ke spoluúčasti na chodu podniku a měli by za jeho fungování cítit odpovědnost. Zde je třeba jasně říci, že sociální podnik musí mít jasné manažerské vedení a je třeba citlivě rozhodovat o tom, kdy mají tyto demokratické prvky řízení smysl.

„Problémem je, že do managementu neseženete tak šikovné lidi, jak byste potřeboval. Když je seženete, tak je zase nezaplatíte, protože to jsou lidé, kteří mají třeba univerzity v zahraničí, a ti samozřejmě nepůjdou na periferii jako jsme my (Zdenek Mateiciuc, Gerlich Odry).“⁷²

Ještě před založením sociálního podniku se musí podnikatel rozhodnout, jakou **právní formu** svého podniku zvolí. „Vliv na výběr právní formy sociálního podniku má:

- Charakter podnikatelského záměru.
- Potřeba spoluzodpovědnosti všech nebo pouze některých spolupracovníků.
- Struktura zainteresovaných skupin (stakeholderů).
- Předpokládaný další rozvoj.
- Způsob financování a finanční a investiční náročnost podnikání.
- Výše základního vkladu.
- Další faktory – individuálně, včetně historie podnikatelského záměru.“⁷³

3.2 Podnikatelský plán

Nejdříve musím předeslat, že jsem z žádných dostupných zdrojů nezjistila informaci o tom, že je nutností mít vyhotoven podnikatelský plán před začátkem podnikání. Domnívám se ale, že dát myšlenkám a nápadům určitou písemnou formu se v tomto případě jistě vyplatí. Minimálně při řešení financování pro případné žádosti o dotaci či bankovní úvěr.

⁷² Mészáros, P. a kol. Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový Prostor, 2008, s. 248.

⁷³ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 12.

Pokusím se v logické návaznosti jednotlivých činností popsat etapy tvorby podnikatelského plánu. Rozhodla jsem se pro členění do pěti oddílů.

3.2.1 Úvod a základní informace

V úvodu by měl podnikatel vzbudit ve čtenáři zvědavost, proto by tato část měla být pečlivě vypracovaná. Podnikatel bude informovat o své osobě a zmíní svou případnou podnikatelskou historii. Je dobré uvést i nejdůležitější partnery v podnikání, tj. zainteresované subjekty, se kterými bude podnikatel spolupracovat, tzv. stakeholders. Mohou to být primární i sekundární stakeholders:

PRIMÁRNÍ STAKEHOLDERS	SEKUNDÁRNÍ STAKEHOLDERS
vlastníci a investoři	veřejnost
zaměstnanci z cílových skupin a management	státní správa
zákazníci	samospráva
obchodní partneři (zejména dodavatelé)	lobbisté a různé nátlakové skupiny
místní komunita	konkurenti
spolupracující nestátní neziskové organizace	média
úřad práce	
správní rada	

Obrázek č. 7 Stakeholders.⁷⁴

Následovat by měl popis podnikatelské příležitosti, tzn. detailní popis výrobku nebo služby včetně vlastního provozu, aktivity, na něž se bude podnikatel zvláště soustředit. Dále může podnikatel specifikovat, jak bude svou podnikatelskou aktivitu dělat – způsob organizace, prostory, provozovna, potřebné vybavení, postup činnosti, technické údaje apod. Současně okomentuje, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka. Sdělí hlavní i dílčí cíle svých podnikatelských aktivit. Cíl by měl být jasně specifikovaný, měřitelný, dosažitelný, motivující a termínovaný.

⁷⁴ Kurková. G., Francová. P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 22.

Cíle představují koncové body, ke kterým směřují činnosti. Je-li to možné, jsou cíle verifikovatelné, aby bylo možné na konci období určit, zda bylo či nebylo cílů dosaženo. Cíle jsou hierarchické – sahají od účelu a poslání společnosti až dolů k cílům jednotlivců – a vytvářejí síť, která odráží vzájemné propojené programy.

Nezbytné je definovat poslání a vize podnikání. Také základní funkci podniku a důvod jeho existence. Podnikatel tím vyjadřuje, čím chce podnik být a vhodné je použít motto či heslo. Vize je v podstatě odpověď na otázky: Jak vidíte svou firmu za tři roky? Kam chcete dojít? Měl by být samozřejmě soulad mezi cíli, posláním i vizí sociálního podniku.

3.2.2 Analýza trhu

„Analýza trhu představuje rozbor potřeb a nákupních zvyklostí cílových zákazníků.“⁷⁵ Je třeba také nalézt a analyzovat silné a slabé stránky všech zainteresovaných subjektů. Ty lze přehledně rozčlenit na mikroprostředí (nebo také vnitřní) a makroprostředí (vnější). Do mikroprostředí lze zařadit podnik jako takový a všechny, kdo ho tvoří: dodavatele, odběratele, zákazníky, distributory, konkurenci, ale i veřejnost. Odběratelem může být i státní správa. Ta může při výběrových řízeních nastavit kritéria tak, aby zvýhodnila sociální podnik. Makroprostředí je širší okolí podniku – demografické změny, technologický výzkum, hospodářská či politická situace. Praktickou pomůckou pro nalezení všech možných makro příležitostí nebo hrozeb může být akronym PESTLE⁷⁶ složený z počátečních písmenek anglických slov.

Segmentace trhu pomůže charakterizovat cílovou skupinu, na kterou se chce podnikatel zaměřit.⁷⁷ Segment je cílová skupina zákazníků. Musí být dostatečně veliký, dostupný a stabilní, aby se vynaložené náklady vyplatily. Segmentace je úzce navázána na průzkum trhu. Pro začínající firmu je určitě nejlepší zvolit si svůj dílčí trh, zajímavý segment, pomocí např. specializace. I takový se časem může zvětšit a podnik z toho bude profitovat.

⁷⁵ Mészáros, P. a kol. Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový Prostor, 2008, s. 257.

⁷⁶ P – Political - politické – existující a potenciální působení politických vlivů

E – Economical - ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – Social - sociální – předmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)

T – Technological - technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

L – Legal - legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

E – Ecological - ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>. 2013-02-20.

⁷⁷ Mészáros, P. a kol. Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový Prostor, 2008, s. 257.

Analýza konkurence provedená ještě před vlastním zahájením podnikání může pomoci lépe se na trhu zorientovat. Přispěje k jasně identifikaci případné hrozby, kterou od konkurence může podnikatel očekávat.



Obrázek č. 8 Porterův model konkurenčních sil.⁷⁸

Porterův model konkurenčních sil je jednoduchý a účinný nástroj pro stanovení obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firem. Určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu, která závisí na působení a interakci základních sil - konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituty (to jsou produkty, které se ve spotřebě navzájem nahrazují, klasicky chléb a rohlíky), nově vstupující společnosti.

Výsledky je užitečné zapracovat do SWOT analýzy. „SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí.“⁷⁹

⁷⁸ Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>. 2013-02-20.

⁷⁹ Kurková. G., Francová. P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 27.

Obrázek č. 9 SWOT analýza.⁸⁰

SWOT analýza pomůže podnikateli uvědomit si, kde se na trhu nachází a na jaká úskalí může narazit. Název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), které reprezentují čtyři oblasti zájmu. Díky SWOT analýze dokáže podnikatel komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj firmy. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy a proto byste ji měli vykonat a její výstupy brát v úvahu při každém dalším plánování strategie podniku. „Analýza SWOT je vlastně analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.“⁸¹

⁸⁰ Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordské univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>. 2013-02-20.

⁸¹ Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>. 2013-02-20.

3.2.3 Marketing

Marketing každého výrobku nebo služby rozhoduje o jeho úspěchu na trhu. Pokud vytvoříte skvělý produkt a nepodaří se vám vzbudit u zákazníků zájem, tak nebudete úspěšní.⁸²

Je proto důležité, jakým způsobem bude produkt propagován, komunikován veřejnosti a čím bude přitahovat pozornost. Pro volbu marketingového přístupu je důležitý typ výrobku nebo služby.

„K dosažení vytýčených cílů lze využít taktický nástroj tzv. **marketingový mix**. Je to souhrn či spojení čtyř základních marketingových nástrojů - Produktu (Product), Ceny (Price), Místa (Place) a Propagace (Promotion). Postupem času se z něj vyčlenily další složky, např. Lidé (People) nebo Partnership (Partneři).“⁸³

Začínající podnikatel potřebuje úspěšný a účinný marketingový program. To znamená vyrobit správný výrobek za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě. Každé ze čtyř P můžeme dělit na řadu dílčích komponentů:

- Výrobek – značka, balení, podmínky, služby, vzhled, záruky.
- Cena – úvěrové podmínky, doby splatnosti, slevy, splátky, provize, celkové náklady/užitek z použití.
- Distribuční místo – distribuční cesty, umístění, přeprava, dodávky, zásady, celní podmínky.
- Marketingová komunikace – reklama, podpora prodeje, public relations⁸⁴ a publicita, osobní prodej.

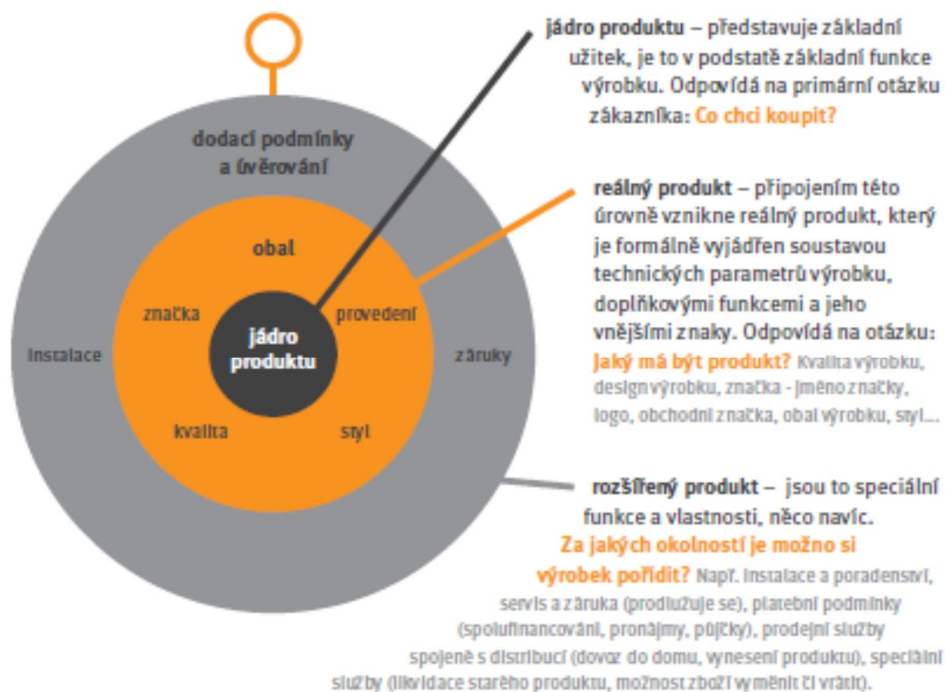
„Je tedy zřejmé, že nelze uvažovat pouze v pojmech čtyř P. Je nutné nalézt rozhodující komponenty, o které se bude opírat marketingová strategie podniku.“⁸⁵ Největší pozornost v rámci marketingového mixu je nutné věnovat produktu, tzn. výrobku nebo službě. Pomocníkem může být model, který vznikl původně jako reakce na rostoucí konkurenci.

⁸² Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 29.

⁸³ Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix. 2013-02-20.

⁸⁴ Zkratka PR [čteno pí ár], (toto označení pochází z angličtiny a volně jej lze přeložit jako „vztahy s veřejností“) jsou techniky a nástroje, pomocí kterých instituce nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží její postoje a snaží se je ovlivňovat. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations. 2013-02-20.

⁸⁵ Řehoř, A. Management a marketing. Brno: IMS Brno, 2007, s. 66.



Obrázek č. 10 Konceptce totálního produktu.⁸⁶

Nelze opomenout cenovou strategii výrobku. Bude výrobek konkurovat cenou nebo kvalitou? Není nutné mít vždy nejnižší cenu. Někdy i vyšší cena může mít na zákazníky vliv v jejich rozhodování, např. může naznačovat, že se jedná o mimořádné zboží nebo službu. Je dobré vědět, jak cenu vnímají zákazníci a podle toho zvážit, jakou metodu tvorby ceny zvolit. Základní metody tvorby ceny jsou:

- Metoda založená na nákladech - aplikace kalkulačních postupů, vyčíslení nákladů a zisku na daný výrobek.
- Stanovení ceny na základě poptávky - tvorba cen založená nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel.
- Stanovení ceny na základě cen konkurence - předpoklad, že firma může za výrobky srovnatelné s konkurenčními požadovat také srovnatelné ceny.

„Cena je jediným výnosovým nástrojem marketingového mixu, rozhodujícím způsobem se podílí na tržbách podniku a výši zisku. Jedná se o hodnotu produktu vyjádřenou v penězích. Lze s ní snadno a operativně pohybovat, ceny lze měnit daleko snadněji než např. výrobek, distribuci nebo nástroje marketingové komunikace. Může mít různé

⁸⁶ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 30.

názvy - nájem, poplatek, jízdné, úrok, pojistné, členský příspěvek, dávka, záloha, plat, provize, mzda, daň.⁸⁷

3.2.4 Finanční plán

Další krok zahrnuje sestavení následujících finančních výkazů:

- Výkaz zisků a ztrát.
- Rozvaha.
- Výkaz o toku hotovosti (cash-flow, tj. přehled příjmů a výdajů).⁸⁸

Jednou ze stěžejních částí podnikatelského plánu je podnikatelská rozvaha, nebo též finanční plán podnikání. Ten konkretizuje potřebu financí na nákup nezbytně nutných strojů, zařízení a vybavení, bez kterých se podnikatel neobejde při zahájení podnikání a zároveň potvrzuje, zda je podnikáním schopen náklady pokrýt a dosahovat zisku. Snad nejdůležitějším pravidlem při sestavování finančního plánu podnikání je, že musí být v souladu s ostatními částmi podnikatelského plánu – musí je podporovat a zároveň být jimi podporovaný.

Finanční plán musí respektovat realitu. Podnikatel, který neumí sestavit realistický finanční plán, by se neměl do zakládání sociálního podniku vůbec pouštět. Existují pomocné tabulky, modely a vzory, které účinně navedou podnikatele k tomu, aby dokázal zaznamenat to podstatné:

- Specifikovat a odhadnout všechny počáteční výdaje a náklady. Ty je nutné rozepsat na jednotlivé položky, jako:

„jednorázové investice a vstupní náklady, bez kterých se nemůže vůbec začít - může to být nemovitost, pozemek, náklady na pořízení strojů a technologického vybavení, zařízení kanceláře, prvotní zásoby na sklad apod.,

fixní náklady, které se opakují pravidelně každý měsíc a vydávají se bez ohledu na to, jak vysoký je odbyt a kolik má podnik zákazníků (i kdyby se nic nevydělalo; nejsou přímo závislé na počtu výrobků - sem patří mzda vedení a také zaměstnanců, pokud nejsou

⁸⁷ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 31.

⁸⁸ Mészáros, P. a kol. Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy. Praha: Nový Prostor, 2008, s. 257.

placeni od počtu vyrobených kusů, dále režijní náklady na nájem, vodu, energie, provoz kanceláře včetně nákladů na telefony a internet, účetnictví, pojištění,

variabilní náklady, které jsou přímo svázané s jedním výrobkem nebo službou, tzn., že se vztahují ke konkrétní jednotce a rostou se zvětšujícím se objemem výroby, jedná se většinou o přímý materiál a suroviny.⁸⁹

- Odhadnout tržby.

Na základě ceny, která byla stanovena, podnikatel zpracuje odhad očekávaných tržeb za určitou časovou jednotku. Udělá si pak časovou řadu očekávaných příjmů – kolik si vydělá na začátku, za rok, za dva roky.

- Porovnat náklady a tržby – kalkulace.

„K vyhotovení kalkulace pomůže např. tabulka, rozdělená do 12 sloupců, které představují jednotlivé měsíce roku. Do řádků se vepíše všechny položky vstupů (výdajů) a výstupů (prodejů). V jednotlivých měsících je nutné promítnout i očekávanou sezónnost. Samostatně se sečtou výdaje a samostatně příjmy. U položek výdajů jsou dvě skupiny, výdaje fixní a variabilní, tzn., že některé se nemění (např. pronájem prostor) a některé jsou přímo závislé na velikosti výroby nebo prodeje (materiály na výrobu produktu). Vyhodnocením ekonomické stránky podnikání je pak rozdíl mezi příjmy a výdaji, který představuje zisk nebo ztrátu. Čím je zisk (příjmy převyšují výdaje) vyšší, tím je ekonomika podnikatelského záměru lepší. Pokud výdaje převyšují příjmy, vzniká ztráta a pak je ke zvážení, zda jsou parametry podnikání (vstupy a výstupy) správně nastaveny nebo popřípadě, zda je za této situace vůbec vhodné začít podnikat.“⁹⁰

3.2.5 Manažerský proces

Do manažerského procesu můžeme zahrnout harmonogram, management a lidské zdroje, technické a technologické řešení, doklady a přílohy.

⁸⁹ Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 34.

⁹⁰ Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>. 2013-02-20.

Harmonogram je časový sled podnikání. Jedná se klíčové aktivity a kroky, které je třeba udělat. Do harmonogramu je dobré zpracovat i kontrolní mechanismy jako jsou jasné termíny, zodpovědné osoby, dílčí úkoly a status.

Lidé ve firmě jsou oprávněně považováni za největší kapitál dobrých firem. Do podnikatelského plánu je nutné popsat pracovní tým a jeho jednotlivé osoby, jejich znalosti a zkušenosti. Uvede se i celkový počet pracovníků, jejich pracovní úvazky i náplně práce. Je dobré mít na paměti, že sociální podnik zaměstnává specifickou skupinu osob, a tedy počítat s tím, že způsob jejich zpracování a vzdělávání včetně participace na chodu podniku bude odlišný od běžného podniku.⁹¹

Technické a technologické řešení bude v plánu popsáno, pokud takové řešení v podnikání konkrétně existuje.

Doklady a přílohy obvykle zahrnují výpis z obchodního či živnostenského rejstříku, podnikatelského CV, prospekty produktů, technické výkresy, smlouvy, přísliby k odběru výrobků nebo služeb apod.

3.3 Dílčí závěr

Ve třetí kapitole jsem nastínila jednu z možností, jak sestavit podnikatelský plán. Snažila jsem se, aby jednotlivé etapy plánu na sebe logicky i chronologicky navazovaly. Upozornila jsem na rozdíly mezi běžným a sociálním podnikáním a také na to, že volba právní formy sociálního podniku může pozitivně i negativně ovlivnit možnost získání grantů, dotací i úvěrů. Samotný podnikatelský plán jsem rozdělila do pěti oddílů, prostřednictvím kterých jsem se snažila vyzdvihnout z mého pohledu to nejdůležitější, co by měl podnikatelský plán sociálního podnikatele obsahovat.

Na závěr třetí kapitoly zmíním „hlavní odlišnosti podnikatelského plánu sociálního podniku od podnikatelského plánu běžného podniku:

- Sociální cíl.
- Vysvětlení motivace, proč podnikat sociálně.
- Větší důraz na spolupracující organizace a na provázanost s místní komunitou.

⁹¹Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 21.

- Specifika řízení znevýhodněných zaměstnanců.
- Snaha o větší zapojení všech zaměstnanců na chodu podniku.
- Citlivé využívání toho, že se jedná o sociální podnik, v marketingu.
- Popis naplňování principů sociálního podniku v praxi – většinou se jedná o samostatnou část na konci podnikatelského plánu, kde se stručně popíše konkrétní způsob naplňování sociálního, ekonomického a ekologického a místního principu (některé informace se zde zopakují, lze u nich odkázat na jiné části plánu).⁹²

⁹² Kurková, G., Francová, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3, 2012, s. 37.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V PRAXI

V praktické části se budu zabývat zkoumáním fungování sociálních podniků. Pro svůj výzkum jsem hledala takové podniky, které se hlásí k principům sociálního podniku a současně naplňují ekonomický rozměr – jsou ziskové.

Charakteristika výzkumného vzorku

Nejdříve jsem mapovala situaci v místě svého bydliště a nejbližším okolí. Na městském úřadu v Kuřimi nevěděli, co sociální podnikání je a tím vyloučili, že by takovou aktivitu podporovali. Pracovnice úřadu práce Brno - venkov pro mě vytipovala několik firem s chráněnými pracovními místy pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, které žádají o příspěvek pro OZP (osoby zdravotně postižené). Jednalo se např. o *občanské sdružení V růžovém sadu* z Ořechova u Brna, *velkoobchod papírem Bika s. r. o.* z Tišnova nebo *Sanicare s. r. o.* z Veverské Bítýšky. Byly to zpravidla v legislativě neexistující *chráněné dílny* a podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách *sociálně terapeutické dílny* (§ 67). Ale mým zájmem bylo zkoumat širší skupinu znevýhodněných osob. Zajímalo mě zaměstnávání skupin znevýhodněných osob v širším pojetí, např. dlouhodobě nezaměstnaných, osob bez vzdělání, etnických menšin, osob po výkonu trestu, osob nad 50 let, matek po mateřské dovolené, osob s kombinovaným handicapem apod. Hledala jsem tedy další možnosti výzkumného šetření sociálních podniků.

Na podzim roku 2012 jsem se zúčastnila mezinárodní konference na téma „Trendy sociálního podnikání v ČR a v Evropě“. Konference byla organizována v rámci projektu „TESSEA získává zahraniční zkušenosti“ a zazněly zde poutavé příspěvky tuzemských i zahraničních účastníků o modelu fungování sociálních podniků v jejich zemích. Moje účast na konferenci mi umožnila navázat kontakty především s českými sociálními podnikateli, kteří byli ochotni se mnou spolupracovat v rámci mého výzkumného šetření. Pro spolupráci na mém výzkumu jsem získala tři sociální podnikatelky a to:

Bc. Janu Juřenovou, ředitelku sociálního podniku Zelená dílna s. r. o. v Bruntálu,

Bc. Zuzanu Dudákovou, ředitelku sociální firmy Modrý domeček o. s. v Řevnicích u Prahy a Ing. Olgu Huškovou, vedoucí sociální firmy Slunečnice v Děčíně.

Výzkumné šetření probíhalo od prosince roku 2012 do února roku 2013. Zúčastnila jsem se setkání Klubu sociálních podnikatelů, kde jsme rozhovory uskutečnily. Se souhlasem zúčastněných podnikatelek jsem rozhovory nahrála na diktafon a poté přepsala. Velmi

oceňuji skutečnost, že se se mnou všechny představitelky sociálních podniků ochotně podělily o poznatky a zkušenosti ze života sociálních podnikatelek.

Metody sběru dat

Zvolila jsem šetření kvalitativního charakteru a použila jsem následující techniky a metody:

- „**Kazuistika** je vědeckým spracovaním konkrétneho prípadu. Spracováva sa väčšinou ex.post. čiže po ukončení práce na riešení. Je to metóda vedeckého poznania reality, ktorej cieľom je vedecké zovšeobecnenie informácií získaných systematickou analýzou jednotlivých štúdií. Z hľadiska početnosti spracovávaní jednotlivých prípadov môžeme hovoriť o kazuistike jedného prípadu, cieľom ktorej je vedecké spracovanie konkrétneho prípadu, alebo o kauzálnom vyhľadávaní faktov, čiže o sledovaní vopred stanovených objektívnych skutočností.“⁹³
- „**Polostrukturovaný rozhovor** má predem daný soubor otázek v určitém pořadí, stejně formulovaných.“⁹⁴ Má ale tu přednost, že umožňuje výzkumníkovi pružně reagovat na danou situaci při rozhovoru tím, že otázky může přidávat, vynechávat nebo pozměnit.

Prostřednictvím těchto metod se pokusím získat odpovědi na otázky vyslovené v úvodu mé práce:

- Je sociální podnik dlouhodobě udržitelný i bez dotací?
- Je podpora státu v oblasti sociálního podnikání dostatečná?
- Pomáhá sociální podnikání řešit nezaměstnanost?

Otázky k rozhovoru jsem z důvodů tematické přehlednosti rozdělila do dvou oblastí, tj. **podnikání a zaměstnávání**, a jsou přílohou mé práce.

Cílem výzkumného šetření a mé diplomové práce je podat ucelený přehled o fungování sociálních podniků v praxi a také zodpovězení několika problémových otázek, které se mohou lišit od teoretických poznatků.

⁹³Hučík, J., Hučíková, A. Kazuistika v špeciálnej pedagogike. Ružomberok: Katolícka univerzita: 2008, s. 7.

⁹⁴Žižlavský, M. Metodologie pro sociální politiku a sociální práci. Brno: Masarykova univerzita, 2003, s. 120.

4.1 Liga o. s. Bruntál – Zelená dílna s. r. o.

Občanské sdružení LIGA o. s. vzniklo v říjnu roku 1990 pod původním názvem Liga za lidská práva, práva dětí a mládeže. V prvních letech své existence se sdružení zabývalo zejména dodržováním lidských práv ve všech oblastech, zejména lidských práv členů romské národnostní menšiny. V roce 2001 se sdružení přestěhovalo z Krnova do Bruntálu a jeho hlavní činnost se zaměřila zejména na práci s dětmi a mládeží ze sociálně a kulturně znevýhodněného prostředí. Výkonnou ředitelkou sdružení je od roku 2004 Bc. Jana Juřenová.

Předmět podnikání:

- Provozování malých technických služeb

(sečení travních porostů, vyžínání a úprava křovin, odvoz, uložení a likvidace biomasy, ruční úklid veřejných prostranství, údržba veřejných prostranství, odstranění černých skládek, údržba zeleně, oprava chodníků a komunikací, úprava zahrad).

- Ekonomické poradenství a vedení účetnictví.
- Administrativní služby.
- Vypracovávání studií, posudků apod.
- Autorská a vzdělávací činnost.
- Nakládání s odpady včetně nebezpečných.
- Provozování nákladní automobilové dopravy nad 3,5 t.
- Správa nemovitostí.
- Specializované stavební činnosti.

Roční obrat (2011): Cca 20.000.000 Kč.

Počet zaměstnanců: 67 (21 je zaměstnanců Ligy, **46 je zaměstnanců sociálního podniku Zelená dílna s.r.o.**).

Typ znevýhodnění zaměstnanců: Romové, zdravotně postižení, dlouhodobě nezaměstnaní s nízkým vzděláním a praxí, lidé nad 50 let věku.

V roce 2005 sdružení založilo sociální podnik **Zelenou dílnu s. r. o.** pro osoby se zdravotním postižením, ve které se provádí ekologická recyklace odpadního elektrického a elektronického zařízení. Pracují zde lidé z etnických menšin, osoby nad 50 let věku, ženy samoživitelky, také těžce zdravotně postižení spoluobčané. Pracoviště dílny má výrazně integrační charakter. V roce 2009 byla chráněná dílna vyčleněna ze struktury občanského sdružení a vytvořila samostatnou společnost s ručením omezeným, která je sociálním podnikem, hlásí se k principům sociálního podnikání. V současné době v Zelené dílně pracuje 46 zaměstnanců.

Výkonná ředitelka Bc. Juřenová mi nabídla pro účely mého výzkumného šetření svůj životní příběh, ve kterém sděluje, proč se rozhodla podnikat sociálně, s jakými zaměstnanci pracuje a jak je hledá, jaká úskalí přináší tato práce a co by doporučila začínajícím sociálním podnikatelům. S jejím souhlasem tedy předkládám vybrané informace, které byly také zpracovány v materiálu *Příklady dobré praxe aneb sociální podnikání v České republice i zahraničí* (Praha, 2012).

„Ekonomika mě jako taková vždycky moc bavila a živnostenský list mám otevřený už od střední školy. Když jsem nastoupila do Ligy, práce byla hlavně o lidských právech. Proti tomu já nic nemám, ale tvrdím, že všichni máme stejná lidská práva, všichni jsme si rovni, proto není prvotně potřeba klást důraz na lidská práva jedné skupiny... Myslím si, že daleko potřebnější je pomoc s vyrovnáním podmínek všech skupin obyvatel ve všech směrech. V roce 2002 - 2003 jsme začali provozovat první sociálně podnikatelské aktivity, tehdy jsme ani nevěděli, že vlastně děláme první krůčky v široké oblasti sociální ekonomiky. Za podpory Moravskoslezského kraje jsme vytvořili romskou pracovní a úklidovou četou, která čítala tak 7 nebo 8 mužů, kteří prošli rekvalifikačním kurzem na dlaždiče. Město Bruntál pak uvolnilo první dotaci ve výši 100.000 Kč na materiál a tato naše pracovní četa začala opravovat různě po městě poškozené části chodníků. Naší prvotní motivací bylo dokázat městu i veřejnosti, že tito lidé pracovat umí, pokud se správně motivují a vedou, a také pomoc dlouhodobě nezaměstnaným lidem v jejich tíživých situacích. Zkrátka ukázat, že to nějakým způsobem jde. Podle mého názoru by šanci měli dostat všichni. A zároveň nevidím jediný důvod, proč by měla jedna skupina obyvatel do systému jenom přispívat a druhá z něj jenom brát. V tomto je třeba vyrovnat úroveň práv všech skupin obyvatel. Myšlenka sociálního podnikání mně „chytila“ už v roce 2002, když jsme s naší pracovní četou začínali. My jsme v tu dobu dali šanci lidem, o kterých si ostatní mysleli, že pracovat nebudou, nenaučí se, nechtějí. Ale ono to šlo,

chtělo to jen správnou motivaci. Dokonce i pan starosta se na nás chodil tajně dívat (pak mi to později přiznal) zpoza rohu, jestli lidé v té naší četě pracují a co se tam vlastně děje. Na radnici sice dali tomuto projektu zelenou, ale neměli k němu v počátcích úplně důvěru a tak si chodili ověřovat, zda to k něčemu je, jak se nám daří a zda to má smysl. A pak sami viděli, že to funguje. V současné době je to tuším 235. vytvořené pracovní místo od okamžiku, kdy jsme v roce 2002 začali. My vytváříme pracovní místa jak dlouhodobého (nad dva roky trvání), tak krátkodobého charakteru (to jsou většinou sezónní práce).

V provozu našich malých technických služeb jsou pracovní činnosti a aktivity organizovány a připraveny tak, aby se ti lidé nějakým způsobem „rozhýbali“, namotivovali, aby jim stálo za to něco dělat, aby získali pracovní návyky a pak mohli být „volně vypuštěni“ kamkoliv na trh práce.

Z hlediska personálního a mzdového je specifikum naprosto jasné a to, že všichni naši zaměstnanci mají problémy s exekucemi. Zkrátka všichni z nich mají nějaký podobný druh závazků, liší se jen různým stupněm řešitelnosti tohoto problému. Pokud o těchto exekucích víme a pokud se k nim daná osoba určitým způsobem postaví, tak jim většinou dokážeme pomoci. V rámci Ligy funguje poradna, kde poskytujeme poradenské služby v této oblasti jak svým zaměstnancům, tak ostatním, kteří se v podobné situaci ocitli a potřebují pomoci. Mezi lidmi (a tím nemám na mysli jen naše zaměstnance a klienty) se totiž šíří mýtus, že když mají exekuci, tak se jim do práce nevyplatí jít, protože exekutor jim stejně obstaví a zabaví celý plat. Zákon však přesně stanoví podmínky toho, kdy exekutor smí zabavovat a v jaké výši. Takže se osvětou snažíme proti tomuto mýtu bojovat a Romy tím k práci motivovat.

Velice úzce a dlouho spolupracujeme s úřadem práce, takže část našich nových zaměstnanců pochází odtud. Od roku 2005 navíc provozujeme vlastní „pracovní agenturu“, která není organizovaná podle zákona o zaměstnanosti, vyplynula z projektu v rámci Iniciativy EQUAL a z potřeb našich klientů (agentura je specializovaná přímo na těžce zaměstnatelnou cílovou skupinu obyvatel), v rámci které máme k dispozici databázi s kontakty na 500 – 600 osob. Kromě toho jsme navázáni na dvě „spřátelené firmy“, které mají pracovní pozice, jež může vykonávat i osoba s velmi nízkým stupněm vzdělání a bez praxe a obě firmy se na nás vždy obracejí a chtějí na nově vytvořenou či uvolněnou pracovní pozici někoho od nás doporučit. Vůči těmto firmám jsme zodpovědní za výběr

vhodného potenciálního pracovníka a občas poskytujeme počáteční asistenční služby pro plynulé zahájení práce, např. časový rozvrh činností v rodině a rozdělení povinností mezi všechny členy rodiny tak, aby jeden z jejích členů mohl nastoupit do zaměstnání. Navíc když začíná sezóna na malé technické služby, lidé se sami chodí ptát na práci (někteří dokonce již na podzim).

V loňském roce jsme měli obrát cca 20 miliónů Kč. Co se týká procentního poměru, pak přibližně 80% máme pokryto z různých dotací a zbývajících 20% pak tvoří tržby za naše služby. V době, než byla ze struktur Ligy samostatně vyčleněna **Zelená dílna**, náš sociální podnik, byl poměr přibližně 50:50. Do budoucna bychom rozhodně chtěli zvýšit poměr ve prospěch vlastních tržeb a snížit tak naši závislost na dotacích.

Liga Bruntál provozuje jak sociální podnikání, tak poskytuje i sociální služby, nabízí služby naší pracovní agentury atd., zkrátka se snažíme mít všechny činnosti maximálně provázané, jak jen to jde. Konkrétně u cílové skupiny Romů je ideální, když máte vliv na všechny, od toho nejmladšího až po toho nejstaršího člena rodiny. Když z té rodiny „vytáhnete“ jen jednoho člena a nějak s ním pracujete, ovlivňujete jej, pak ten výsledek není nikdy takový, jako když s danou rodinou pracujete jako s celkem. Tu pomoc, to „správně“, pak od vás dostávají ze všech stran. „Správně“ ve smyslu, proč mají děti chodit do školy, proč se mají učit, proč by měli jít dospělí pracovat a nebýt závislí na dávkách atd. Když se vám toto podaří, výsledek vaší práce je daleko účinnější, efektivnější.

Naši zaměstnanci nejsou „bezproblémoví pracovníci“ a jejich problémy bývají často velmi hluboké a těžké a s tím musíte počítat již v okamžiku, kdy vám takový člověk do zaměstnání nastupuje. A tady vidíme prostor pro nás – nejen pomoci tyto problémy odstranit nebo jim alespoň od nich částečně ulevit, ale také dokázat, že navzdory těmto problémům má smysl do práce chodit. Např. Romové jsou lidé, kteří velmi ctí své tradice a zvyky v rodině, např. v okamžiku nemoci či úmrtí. V tu chvíli jde odpovědnost k práci a pracovním povinnostem úplně stranou. Když taková situace nastane, máme pro ni pochopení. Na druhou stranu nechceme dávat prostor k tomu, aby takové situace mohli zneužívat. Jak už jsem řekla, pracujeme s rodinou jako celkem a s tímto typem situací nám pomáhají i naši sociální pracovníci.

Ať už se rozhodnete pro práci s jakoukoliv znevýhodněnou skupinou lidí, pokud váš podnikatelský plán nebude mít reálný ekonomický základ, je to celé zbytečné.

Z mého pohledu nemá smysl začínat podnikat jenom proto, že teď je k dispozici nějaká výzva, která mě podpoří na dva roky, a já to pak celé zabalím, protože ten nápad sám o sobě nebude životaschopný. To je pak celé špatně. Ideální je najít si svůj vlastní trh, na něm produkt nabízet, mít dobře propočítanou cenu, definovanou cílovou skupinu zákazníků a hlavně být připraven na změnu. Důležité je také neusnout na vavřínech. Na jednu stranu je dobré nachystat si svůj plán s tím, že chcete fungovat třeba alespoň pět let, na druhou stranu by podnikatel neměl být naivní a myslet si, že jeho podnik tu bude i za sto let. I když i tady mohou být a jsou výjimky...“

4.2 Náruč o. s. – sociální firma Modrý domeček o. s.

Občanské sdružení Náruč působí v regionu Dolní Berounka od roku 2000 a provozuje sociální podnik **Modrý domeček**. Tento sociální podnik vznikl z iniciativy rodičů uvnitř o. s. Náruč s cílem vytvořit zaměstnání pro jejich odrůstající děti s mentálním a kombinovaným postižením. Byl založen v roce 2007 v Řevnicích u Prahy.

Předmět podnikání:

- Kavárna s přístupem k internetu.
- Žehlení.
- Kopírování.

Počet zaměstnanců: 7

Typ znevýhodnění zaměstnanců: běžní zaměstnanci, mentálně a kombinovaně postižení lidé, kteří po dosažení dvaceti let obtížně hledají zaměstnání.

Kontaktovala jsem ředitelku **Modrého domečku** Bc. Zuzanu Dudákovou a ta mi vstřícně poskytla odpovědi na mé otázky, které se týkaly jejího dlouhodobého působení jako ředitelky v o. s. Náruč a sociálního podniku Modrý domeček. Pro přehlednost jsem otázky od odpovědí odlišila kurzívou.

Otázky z oblasti podnikání:

1. *Kdy, jak a v jakém oboru jste začala podnikat?*

Modrý domeček vznikl v roce 2007 a začali jsme kavárnou, žehlírnou a kopírovacími službami.

2. *Jaké byly začátky Vaší firmy?*

Velmi těžké, měli jsme velkou chuť, ale žádnou zkušenost ani v jednom oboru. Všichni dělali tak trochu všechno a postupně si to sedalo.

3. Jaké jste měla cíle a vize? Jak naplňujete principy sociálního podnikání?

Hlavním cílem bylo vytvořit pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením, začít se samofinancováním, poskytnout takové služby zákazníkům, které ve městě nebyly.

4. Podle čeho jste volila právní formu Vašeho podniku?

Jsme stále o. s., ve stanovách máme zakotveno, že vytváříme pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním postižením.

5. Jak probíhaly přípravy, vytvořila jste si podnikatelský plán?

Podnikatelský plán jsme nevytvářeli, vše vznikalo spontánně. V té době jsme ani nevěděli, že bychom ho měli mít. Dnes už je to jinak.

6. Kdo nebo co Vám nejvíce prospělo či pomohlo v začátcích podnikání?

Byly to hlavně cenné rady od odborníků z praxe, kteří nám pomáhali s kavárnou, od daňové poradkyně a právníka.

7. Jak jste řešila případnou finanční nedostatečnost v začátcích podnikání?

Především půjčky od banky i soukromých osob.

8. Jak sháníte zakázky? Využíváte možnosti veřejných zakázek?

Náš předmět podnikání se nezakládá na veřejných zakázkách.

9. Je Vaše firma zisková? Jaký je podíl tržeb a dotací na Vašem celkovém obratu?

Podnikáním jsme si schopni zajistit 40% celkových nákladů na provoz celého o. s., 40% tvoří dotace a 20% dary.

10. K čemu používáte případný zisk?

K financování provozních zaměstnanců – provozní manažer, pekařky + financování sociálních služeb (denní stacionář).

11. Jak se Vám jeví podpora státu v oblasti sociálního podnikání?

Pokud pomínu nárokovou dotaci na základě § 75 zákona o zaměstnanosti, zákon č. 435/2004 Sb., na částečnou úhradu finančních nákladů pro osoby OZP (bývalé chráněné dílny), není pomoc zatím žádná.

12. Domníváte se, že je o sociálním podnikání dostatečná informovanost?

Myslím si, že povědomí pomalu roste. Postupně vznikají zajímavé iniciativy Společnost 3 P, Asociace sociálních podnikatelů atd.

13. Myslíte si, že je sociální podnikání dlouhodobě ekonomicky udržitelné bez dotací a grantů?

Myslím, že bez pomoci to nepůjde. Nemusí to být nutně granty a dotace, ale podpora by mohla být např. v daňové oblasti, výhodné a dlouhodobé úvěry, poradenství, zvýhodněný přístup k veřejným zakázkám apod.

14. Jaké máte konkrétní plány na nejbližší období a kam z dlouhodobého hlediska může Vaše firma růst?

Naše firma expanduje opět směrem k potravinám. Chceme otevřít výrobu čerstvých těstovin a ta by měla být sociálním podnikem bez dotace.

15. Můžete shrnout výhody a nevýhody (pozitiva x negativa) provozování sociální firmy?

Pozitiva jsou jednoznačná – velké množství pracovních příležitostí pro OZP, podnikání se sociálním rozměrem, šíření společenské odpovědnosti. Negativa jsou samozřejmě také, např. častá nemocnost a proměnlivost pracovního výkonu OZP, což vede k nestabilitě provozu.

16. Co Vám osobně přináší provozování Vaší sociální firmy?

Práce, která má smysl a baví mě. Vědomí, že dělám něco pro druhé.

Otázky z oblasti zaměstnávání:

17. Jaká je struktura zaměstnanců ve Vašem podniku (běžní, znevýhodnění, ženy, muži, věk apod.)?

Je to kombinace běžní, OZP, muži a ženy od 18 do 56 let.

18. Jak zaměstnance získáváte, podle čeho si je vybíráte, jaká máte kritéria při výběru?

Zaměstnanci si nás nacházejí sami, upřednostňujeme zaměstnance alespoň s nějakou pracovní zkušeností (nemusí být v oboru), zaměstnáváme na min 4 hodiny a zaměstnanec

musí vydržet zátěž alespoň 4 hodiny. Naše podnikání vyžaduje alespoň základní schopnost komunikovat, číšník a barman musí umět psát.

19. Připravujete, školíte Vaše zaměstnance?

Ano, průběžně v jednotlivých pracovních pozicích – barman, číšník, pomocník v kavárně. Všichni absolvují školení komunikace + intervize pracovních směn.

20. Na jaký pracovní úvazek u Vás zaměstnanci obvykle pracují a na jak dlouhou dobu?

4 – 6 hodin denně a na dobu neurčitou.

21. Co si myslíte, že je pro Vaše zaměstnance nejdůležitější?

Stabilní pracovní místo, kolegové, dobré vztahy a podpora od pracovních terapeutů, úspěch.

22. Jak se Vám daří udržovat pracovní morálku a motivaci Vašich zaměstnanců?

Velmi dobře, jsou motivováni jednak postupem na vyšší pozici, peněženě, ale nejúčinnější je pochvala a povzbuzení.

23. Jaké jsou nejčastější problémy na pracovišti a jak je řešíte?

Hlavně nemocnost – musíme mít zastupitelnost – velmi obtížné.

24. Jak se Vám daří udržovat pracovní místa? Uvažujete o navýšení pracovních míst?

Jelikož naše aktivity neustále rozšiřujeme, v podstatě průběžně přibíráme nové zaměstnance. Máme velký zájem o pracovní místa a registrujeme si neuspokojené zaměstnance.

25. Domníváte se, že sociální podnikání pomáhá řešit nezaměstnanost v ČR?

Určitě, hlavně pro OZP a dlouhodobě nezaměstnané a nekvalifikované.

4.3 Sociální firma Slunečnice o. s.

Slunečnice je občanské sdružení s čtrnáctiletou tradicí v poskytování služeb lidem s mentálním a zdravotním postižením. Usiluje o integraci osob s postižením do běžné společnosti a pomáhá jim při zajišťování důstojných podmínek k životu. Je plně profesionální organizací využívající práce stálých pracovníků, externistů a dobrovolníků,

je poskytovatelem registrovaných sociálních služeb sociální rehabilitace a sociálně terapeutických dílen. Stěžejní aktivitou Slunečnice o. s. je provoz centra Cesta do světa, poskytujícího služby osobám s postižením. Díky akreditaci Ministerstva vnitra pro dobrovolnickou službu může současně podporovat návazné aktivity na tyto služby, které postiženým lidem zkvalitňují jejich volný čas a pomáhají jim obstát v každodenních běžných situacích.

Dne 1. ledna 2006 byl zahájen projekt podpořený Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Záměrem projektu bylo vytvořit nový fungující model sociální zaměstnanecké organizace a pomoci osobám znevýhodněným na trhu práce upevnit si nově získanou pracovní pozici a podpořit je, než se zapracují v novém prostředí. Aby došlo k oddělení projektové činnosti a zaměstnání osob se zdravotním postižením, byla vytvořena v červenci roku 2007 samostatná hospodářská jednotka **sociální firma Slunečnice o. s.**, která má vlastní právní subjektivitu.

Předmět podnikání:

- Úklidy v panelových a činžovních domech – celoroční práce.
- Lesní a zahradnické práce – sezónní práce.

Počet zaměstnanců: dle sezóny – v létě 12, v zimě 7.

Typ znevýhodnění zaměstnanců: osoby s postižením, osoby dlouhodobě nezaměstnané, osoby nad 50 let, osoby s nízkým vzděláním, bez praxe.

Vedoucí sociální firmy Slunečnice o. s. Ing. Olgu Huškovou jsem požádala, zda by byla ochotna podílet se na mém výzkumném šetření. Ochotně mi poskytla informace o firmě a zodpověděla otázky, které mě nejvíce zajímaly. Jelikož Ing. Hušková působí ve firmě teprve od roku 2011, některé otázky týkající se začátků podnikání zůstaly nezodpovězeny. Pro přehlednost jsem otázky od odpovědi opět odlišila kurzívou.

Otázky z oblasti podnikání:

1. Kdy, jak a v jakém oboru jste začala podnikat?

Do firmy nastoupila dne 1. 7. 2011, kdy už firma několik let fungovala a byla určitým způsobem stabilizovaná.

2. *Jaké jste měla cíle a vize? Jak naplňujete principy sociálního podnikání?*

Snažím se pokračovat v nastoleném trendu sociální firmy. Předtím jsem v žádném oboru nepodnikala, pracovala jsem na různých pozicích a v různých firmách, převážně výrobních. Do sociální firmy Slunečnice o. s. jsem nastoupila po absolvování rekvalifikačního kurzu „Pracovník v sociálních službách – přímá obslužná práce“. Zaměstnáváme lidi zdravotně handicapované nebo lidi obtížně zařaditelné do pracovního procesu z důvodu nízkého vzdělání, vyššího věku a apod.

3. *Podle čeho jste volila právní formu Vašeho podniku?*

Sociální firma Slunečnice už byla založena jako občanské sdružení před mým nástupem.

4. *Jak sháníte zakázky? Využíváte možnosti veřejných zakázek?*

Při získávání zakázek v oblasti úklidu činžovních a panelových domů spolupracujeme s bytovými družstvy (pracovnice SBD nás doporučují potenciálním zájemcům). Funguje i „bezplatná reklama“, tj. dobře odvedená práce, kdy nás doporučí obyvatelé domu, kde uklízíme, svým známým. U lesních prací je to na základě výběrového řízení pro Národní park České Švýcarsko, kde se nám už po 4 roky podařilo získat zakázky.

5. *Je Vaše firma zisková? Jaký je podíl tržeb a dotací na Vašem celkovém obrátu?*

V roce 2012 představoval příjem z lesních prací cca 28%, z úklidů cca 30%, další drobné zakázky představovaly cca 12%. A 30% byly dotace od úřadu práce.

6. *K čemu používáte případný zisk?*

Za rok 2012 jsme vykázali minimální zisk, který pokryl ztrátu z předchozího roku.

7. *Myslíte si, že je sociální podnikání dlouhodobě ekonomicky udržitelné bez dotací a grantů?*

Je logické, že výkonnost postižených lidí se nemůže rovnat zdravým. A proto i sociální podnikání bez dotací a grantů není ekonomicky udržitelné.

8. *Jaké máte konkrétní plány na nejbližší období a kam z dlouhodobého hlediska může Vaše firma růst?*

Naším hlavním cílem do budoucna je udržet pracovní místa po dobu celého roku, nejenom sezónně.

9. *Co Vám osobně přináší provozování Vaší sociální firmy?*

Sociální podnikání musí člověk dělat s úmyslem pomoci znevýhodněným lidem, musí mít velké sociální cítění, nelze to dělat s cílem zbohatnutí. Ani není možné k této práci přistupovat, že mám pracovní dobu „od – do“. Člověk s problémy firmy a lidí žije neustále. Na druhou stranu si musí zachovat určité soukromí, aby nedošlo k vyhoření.

Otázky z oblasti zaměstnávání:

10. *Jaká je struktura zaměstnanců ve Vašem podniku (běžní, znevýhodnění, ženy, muži, věk apod.)?*

V letní sezóně 2012 z celkového počtu 12 lidí bylo 7 pracovníků se zdravotním postižením (3 muži a 4 ženy), 3 bez postižení (včetně vedoucí a mistrové, všechno ženy) a 2 zdraví pracovníci, kteří pracovali na dohodu o provedení práce (muž a žena). V současné době ze 7 pracovníků jsou 4 se zdravotním postižením (3 ženy a 1 muž). Mimo vedoucí a mistrové ostatní zdraví pracovníci jsou znevýhodnění nízkou kvalifikací (základní vzdělání, max. vyučení, případně věk nad 50 let).

11. *Jak zaměstnance získáváte, podle čeho si je vybíráte, jaká máte kritéria při výběru?*

Při získávání nových zaměstnanců spolupracujeme s Agenturou Osmý den, která dobře zná své klienty a na základě naší specifikace nám vždy doporučí lidi, se kterými jsme spokojeni. Spolupráce s Agenturou Osmý den je podstatně lepší než s úřadem práce. Navíc vzhledem k velké nezaměstnanosti na Děčínsku se nám v průběhu roku hlásí sami lidé, kteří mají zájem o práci a z kterých si můžeme také vybírat. Při přijímání nových pracovníků musíme vždy mimo jejich zdravotního stavu přihlížet i k tomu, zda jsou schopni pracovat v kolektivu (potom je možnost zařadit je do skupiny pro lesní a zahradní práce) nebo je pro ně jednodušší pracovat samostatně na konkrétních úkolech (tito pracovníci jsou pak spíše určeni na úklidy a za svěřený úsek si zodpovídá každý sám).

12. *Připravujete, školíte Vaše zaměstnance?*

Provádíme vstupní i periodické školení pracovníků tak jak to odpovídá zákoníku práce. A dále na každou práci jsou jednotliví pracovníci zaučeni.

13. *Na jaký pracovní úvazek u Vás zaměstnanci obvykle pracují a na jak dlouhou dobu?*

Ze současných 7 pracovníků má 5 pracovní poměr na dobu neurčitou, 2 na dobu určitou. Pracovníci přijímaní na letní sezónu jsou přijímáni na dobu určitou, převážně období květen – listopad. Pracovní úvazek odpovídá zdravotnímu stavu pracovníků. V roce 2012 pracovali 4 pracovníci na poloviční úvazek, ostatní na plný. Nyní mají 2 pracovnice zkrácený úvazek, zbytek pracuje na plný úvazek.

14. Co si myslíte, že je pro Vaše zaměstnance nejdůležitější?

Pro naše zaměstnance je nejdůležitější, že vzhledem ke svému handicapu nejsou „vyčlenění“ ze společnosti, naučí se novým dovednostem, zvyknou si na povinnost jít do práce a pracovat a v nemalé míře i fakt, že jsou si schopni aspoň částečně pokrýt vlastní náklady a nejsou odkázáni pouze na pomoc jiných (stát, rodina,...).

15. Jak se Vám daří udržovat pracovní morálku a motivaci Vašich zaměstnanců?

Udržování pracovní morálky a motivace se daří neustálou komunikací s pracovníky, individuálním přístupem ke každému, řešením všech jeho problémů nejen pracovních. Někdy stačí pouze vyslechnout, jindy jít a pomoci s konkrétní věcí. Osvědčilo se vždy ráno před započítím práce určit rozsah práce, která se musí ten den vykonat (netýká se úklidů, tam má každý pracovník stanoveno kolik domů a v jakém rozsahu musí uklidit).

16. Jaké jsou nejčastější problémy na pracovišti a jak je řešíte?

Problémy jsou s vyšší nemocností, udržení výkonnosti po celou pracovní dobu, což odpovídá tomu, že zaměstnáváme handicapované lidi, někdy řešení sporů mezi jednotlivými pracovníky. V tomto máme velkou výhodu, že mistrová má osobní zkušenosti ze soužití s handicapovaným člověkem a případné roztržky dokáže utlumit hned v počátku.

17. Jak se Vám daří udržovat pracovní místa? Uvažujete o navýšení pracovních míst?

Udržování pracovních míst není jednoduché, protože část prací je sezónních, musíme zaměstnávat i lidi na dobu určitou. Někdy se pracovníci další rok vrací zpět, jindy nabíráme nové, které musíme zaučit. Zatím se nám nedaří získat více práce na zimní období tak, abychom lidi mohli zaměstnávat celoročně. Toto je i našim hlavním cílem do budoucna.

18. Domníváte se, že sociální podnikání pomáhá řešit nezaměstnanost v ČR?

Ano.

4.4. Závěr výzkumného šetření

V praktické části jsem se zaměřila na výzkumné šetření v sociálních firmách s cílem získat informace o jejich fungování. Usilovala jsem o to, abych oslovila ke spolupráci firmy, které zaměstnávají různé typy znevýhodněných osob: zdravotně handicapované, bez vzdělání a praxe, menšiny, dlouhodobě nezaměstnané, osoby nad 50 let, po výkonu trestu, matky po mateřské dovolené apod. O to byl můj výzkum složitější, neboť podle obecného názoru se sociální podniky až z 90% (Rychtář, 2012) zaměřují na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Přesto se domnívám, že jsem získala dostatek informací, abych dokázala zodpovědět vyslovené otázky v úvodu mé diplomové práce.

Na první otázku, *zda je sociální podnikání dlouhodobě udržitelné bez dotací*, jsem dostala jednoznačnou odpověď *ne*. Důvody lze hledat ve skutečnosti, že sociální podniky zaměstnávají specifické skupiny osob, z velké části handicapované osoby, které se svojí výkonností a efektivitou práce nemohou srovnávat se zdravými zaměstnanci. Podle názorů respondentek nemohou sociální podniky v současné době bez dotací přežít.

Na druhou otázku, *zda je podpora státu v oblasti sociálního podnikání dostatečná*, jsem získala informace, že kromě nárokové dotace pro OZP, stát neprojevuje žádnou podporu. Z šetření v praxi se dá vyvodit, že informovanost o sociálním podnikání na úradech je nedostatečná a možná je tento fakt jedním z důvodů, proč není naplněn místní a regionální rozměr sociálního podnikání. Lze konstatovat, že chybí aktivní účast obcí a měst na řešení regionálních problémů, ke kterým ve velké míře patří i nezaměstnanost. Lze se tedy přiklonit k odpovědi *ne*.

Zda sociální podnikání pomáhá řešit nezaměstnanost v ČR, byla třetí otázka. Zaznamenala jsem *kladné odpovědi*, z kterých lze vyčíst, že právě zaměstnávání „nezaměstnatelných“ osob je posláním sociálních podniků. K řešení nezaměstnanosti přispívají vytvořením nových pracovních míst a také snahou o dlouhodobou udržitelnost sociálního podniku.

Kladně můžeme také hodnotit vzrůstající zájem o tuto problematiku, který se projevuje větší informovaností běžných podnikatelů, kteří se v mnohých případech rozhodnou podnikat jinak – sociálně. V praxi to vypadá tak, že ke svým stávajícím fungujícím organizacím založí podnik, který se hlásí k principům sociálního podniku a tím naplňuje sociální rozměr podnikání.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce byla věnována tématu sociálního podnikání. Poznatky a informace jsem získávala studiem odborných materiálů, literatury a využila jsem také jiných zdrojů, které se tímto tématem zabývají. Zajímaly mě i názory druhých osob. Např. v mém okolí jsem se setkala s řadou lidí, pro které je termín sociální podnik stručně řečeno „protimluv“. Zaznamenala jsem názory, že není možné dělat byznys ve firmě a zároveň se ohlížet na „sociálně“. Mezi ekonomickým a sociálním rozměrem dle jejich názoru existuje hranice, kterou nelze překročit – buď podnikám, nebo se chovám sociálně. V průběhu výzkumného šetření jsem se setkala s lidmi, kteří tento názor svým myšlením a jednáním vyvrátili, nebo se o to alespoň pokusili, byť s větším či menším úspěchem.

Cílem mé diplomové práce bylo představit fungování sociálního podnikání v praxi, tedy od počátku založení sociálního podniku, volbu právní formy, určení podnikatelského záměru, jeho rozjezd a rozvoj, strukturu zaměstnanců a také způsoby financování podpory v podmínkách České republiky. Pokusila jsem se představit sociální podnikání jako subjekt sociální ekonomiky, která je chápána jako ekonomika sociálně šetrná s pozitivními sociálními dopady. Odlišuje se od ekonomiky pro trh, kde lidé a jejich ekonomika sleduje výhradně zisk. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl a vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.

Zabývala jsem se také legislativou, financováním a podporou sociálního podnikání v České republice. Zjistila jsem, že české právo dosud přívlastek „sociální“ podnik nezná. V otázce financování hrají důležitou roli dotace a granty, především ze strukturálních fondů Evropské unie. Lze využít i jiné zdroje – potom hovoříme o tzv. vícezdrojovém financování sociálního podnikání.

Významná je vedle podpory finanční též vzdělávací a osvětová podpora. V současné době již existují firmy, které poskytují profesionální poradenské a konzultační služby. Vedou k profesionalizaci sociálních podniků a tím přispívají ke zvýšení jejich stability, dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti.

Zajímavé z mého hlediska bylo pokusit se popsat, jak sestavit podnikatelský plán. Snažila jsem se, aby jednotlivé etapy plánu na sebe logicky i chronologicky navazovaly. Podnikatelský plán jsem rozdělila do pěti oddílů, ve kterých jsem se snažila zaznamenat to nejdůležitější, co by měl podnikatelský plán sociálního podnikatele obsahovat.

V praktické části jsem se zaměřila na výzkumné šetření v sociálních podnicích a obrátila jsem se s prosbou o informace na ty nejpopulárnější – ředitelky a vedoucí sociálních podniků. Dozvěděla jsem se, že oproti minulému období se zlepšila situace v informovanosti o sociálním podnikání a v důsledku toho se zakládá stále více firem hlásících se k sociálním principům. Začínající podnikatel musí překonat mnohá úskalí při zakládání sociálního podniku jak v oblasti legislativy, tak v oblasti financování. Výhodu mohou mít sociální podnikatelé, kteří vzešli z „běžných“ podnikatelů, dobře se orientují v podnikatelském prostředí a umí pracovat s finančním a podnikatelským plánem. Důležité je, že jsem si ověřila, že sociální podnikání přispívá k řešení nezaměstnanosti a to tím, že umožňuje vznik nových pracovních míst pro různě znevýhodněné skupiny osob, které by jinak těžko zaměstnání našly. Na druhou stranu malou vstřícnost pro sociální podnikání lze zaznamenat u obcí, které zatím dostatečně nepochopily přínos tohoto typu zaměstnávání pro daný region.

Většina sociálních podniků zaměstnává lidi ze znevýhodněných skupin, ať už se jedná o sociální nebo zdravotní znevýhodnění. Tito lidé by v běžném podniku nezískali vzhledem ke svému handicapu zaměstnání. Sociální podnik je specifický tím, že jim vytváří takové podmínky, aby získali pracovní dovednosti a návyky a integrovali se plně do společnosti. Zaměstnancům z cílových skupin je třeba poskytovat specifickou podporu podle druhu jejich znevýhodnění.

Domnívám se, že cíl mé diplomové práce byl splněn a že praxe ukázala, že prostřednictvím zaměstnání a s tím souvisejícím vzděláváním a rostoucí mírou odpovědnosti, se původně „znevýhodnění“ mohou stát samostatnějšími a nezávislejšími. Od toho se odvíjí mnoho pozitivních dopadů na jejich rodinu, okolí i stát. Přesto zůstává dost nezodpovězených otázek, které mohou být předmětem dalšího výzkumu tohoto fenoménu.

Na závěr je možné konstatovat, že předpokladem úspěšného sociálního podnikání je umění sociálního podnikatele udržovat ekonomické a sociální cíle v rovnováze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Právní normy

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Monografie

BEDNÁRIKOVÁ, D., FRANCOVÁ, P. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Praha: Nová ekonomika, 2011, 63 s. ISBN 978-80-260-0934.

DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Nadace Universitas, 2006, 314 s. ISBN 80-7204-428-1.

DOHNALOVÁ, M. a kol. *Sociální ekonomika-vybrané otázky. 1. vydání*. Praha: VÚPSV, 2009, 92 s. ISBN 978-80-7416-052-3.

DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L. a kol. *Sociální ekonomika. 1. vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 176 s. ISBN 978-80-7357-573-1.

HUNČOVÁ, M. *Knihovnička projektu. 5. díl. Sociální ekonomika a družstva*. Bruntál: Vlastenecký poutník, 2008, 37 s. ISBN 80-86511-31-6.

HUNČOVÁ, M. *Knihovnička projektu. 7. díl. Sociální ekonomika a sociální podnik v teorii a praxi*. Bruntál: Vlastenecký poutník, 2008, 42 s. ISBN 80-86511-31-6.

HUNČOVÁ, M. *Sociální ekonomika a sociální podnik*. Ústí nad Labem: UJEP, 2007, 181 s. ISBN 978-80-7044-946-2.

HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti. 1. vydání*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2004, 178 s. ISBN 80-7044-605-6.

JANDA, K. *Teorie a praxe státních úvěrových podpor. 1. vydání*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008, 188 s. ISBN 978-80-246-1501-1.

KADERÁBKOVÁ, A. *Růst, stabilita, konkurenceschopnost II*. Praha: LINDE nakladatelství, 2004, 383 s. ISBN 80-86131-49-1.

MANDYSOVÁ, I. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii. 1. vydání.* Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7395-220-4.

MÉSZÁROS, P. a kol. *Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy.* Praha: Nový Prostor, 2008, 264 s. ISBN 978-80-903990-1-3.

NÝVLTOVÁ, R. *Podnik a kapitálový trh. 1. vydání.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 205 s. ISBN 978-80-7204-673-7.

PUTNOVÁ, A. *Sociální vztahy a etika podnikání. 1. vydání.* Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 67 s. ISBN 80-86510-73-5.

SKOVAJSA, M. a kol. *Občanský sektor.* Praha: Portál, 2010, 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SYROVÁTKOVÁ, J. *Sociální podnikání.* Liberec: Technická univerzita, 2010, 117 s. ISBN 978-80-7372-683-6.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

VARADZIN, F. *Sociální a ekonomická rizika soudobého vývoje. 1. vydání.* Praha: Professional Publishing, 2011, 180 s. ISBN 978-80-7431-053-9.

VILAMOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie.* Praha: Grada Publishing, 2004, 196 s. ISBN 80-247-0828-0.

VITURKA, M. a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky.* Praha: Grada Publishing, 2010, 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro sociální politiku a sociální práci.* Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

Ostatní zdroje

AMBROŽ, M. a kol. *Sociální firma – výzva v podnikání 21. století.* Praha: Fokus, 2007, 52 s.

HUČÍK, J., HUČÍKOVÁ, A. *Kazuistika v speciální pedagogice.* Ružomberok: Katolícka univerzita, 2008, 102 s.

JETMAR, M. *Projekt TESSEA. Financování sociálních podniků*. Praha: Nová ekonomika, 2010, 26 s.

KURKOVÁ, G., FRANCOVÁ, P. *Manuál. Jak založit sociální podnik*. Praha: P3-People, Planet, Profit, 2012, 44 s.

PEŇÁZOVÁ, A. *Sociální podnikání*. Brno: 2011, Bakalářská práce. IMS. 52 s. Vedoucí bakalářské práce Zdeněk Šigut.

RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. 1. vydání. Brno: IMS Brno, 2009, 57 s.

RYCHTÁŘ, K. *Projekt TESSEA. Analýza možností vzdělávání a podpory ke vzniku a rozvoji sociálních podniků v ČR*. Praha: Nová ekonomika, 2010, 23 s.

ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: IMS Brno, 2007, 151 s.

ŘEHOŘ, A. *Metodologie I*. Brno: IMS Brno, 2009, 74 s.

SOKOL, P. *Projekt TESSEA. Analýza zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku*. Praha: Nová ekonomika, 2010, 27 s.

ŠTAINER, M. *Podpora začínajících podnikatelů*. Olomouc: Edukol, 2008, 72 s.

TAIŠL, J. *Možnosti sociálního podnikání v rámci právní úpravy zadávání veřejných zakázek v evropském a českém právu*. Praha: Nový Prostor, 2007, 28 s.

Internetové zdroje

<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/tessea>. 2013-02-10.

http://www.scmvd_j_defourny_emes_2005/. 2013-02-10.

<http://www.emes.net/index.php?id=7>. 2013-02-11.

<http://search.seznam.cz/?q=pestoff%C5%AFv+troj%C3%BAheln%C3%ADk&sId=AAZdQYhSCRzhtjedhh77&aq=0&oq=Pestoff%C5%AFv&sourceid=top&thru=sug&su=c>. 2013-02-10.

<http://www.cefec.org>. www.socialni-ekonomika.cz. 2013-02-10.

<http://www.prekladactextu.cz/>. 2013-02-10.

<http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&article=244&subject=79>. 2013-02-10.

- <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/podnikani-jinak/o-projektu>. 2013-02-10.
- <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>. 2013-02-11.
- <http://www.esfcr.cz/>. 2013-02-11.
- <http://www.esfcr.cz/modules/calls/?lang=1>. 2013-02-11.
- <http://www.esfcr.cz/file/7884/>. 2013-02-11.
- <http://www.portal-inovace.cz/cz/o-inovacich/priklady-dobre-praxe/financovani-vavai/seed-and-venture-capital-programme/>. 2013-02-16.
- <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/podnikani-v->. 2013-02-16.
- <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Evropska-Legilsativa>. 2013-02-16.
- <http://www.fokus-praha.cz/aktualni-projekty>. 2013-02-15.
- <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/onas>. 2013-02-15.
- <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/ppp/people/53-fair-trade>. 2013-02-15.
- <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/nabidka>. 2013-02-15.
- <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/rozvoj-nno/akcelerator-akademie-socialniho-podnikani-2012>. 2013-02-15.
- <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>. 2013-02-15.
- <http://www.ppsd.eu/index.php/projekty>. 2013-02-15.
- <http://www.scmvd.cz/czj/index.php/sekce-scmvd/druzstevni-podnikani/socialni-podnikani>. 2013-02-15.
- <http://www.cvca.cz/cs/partneri/nesst/>. 2013-02-15.
- <http://www.edukol.cz/>. 2013-02-15.
- <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/ppp/profit/58-socialni-podnikani>. 2013-02-16.
- <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/podnikani-jinak/o-projektu>. 2013-02-15.
- <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>. 2013-02-20.
- <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>. 2013-02-20.
- <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>. 2013-02-20.

http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix. 2013-02-20.

<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>. 2013-02-20.

http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix. 2013-02-20.

http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations. 2013-02-20.

<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>. 2013-02-20.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Sektorový pohled společnosti podle V. A. Pestoffa.	13
Obrázek 2. Koncept trojího prospěchu.	17
Obrázek 3. Principy integračního sociálního podniku.	19
Obrázek 4. Příklady národní legislativy ve vybraných zemích Evropy.	23
Obrázek 5. Právní forma sociálního podniku – porovnávací tabulka.	27
Obrázek 6. Co je a co není sociální podnik.	43
Obrázek 7. Stakeholders.	46
Obrázek 8. Porterův model konkurenčních sil.	48
Obrázek 9. SWOT analýza.	49
Obrázek 10. Koncepce totálního produktu.	51

SEZNAM PŘÍLOH

P I Otázky rozhovoru.

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY ROZHOVORU

Otázky z oblasti podnikání:

1. Kdy, jak a v jakém oboru jste začala podnikat?
2. Jaké byly začátky Vaší firmy?
3. Jaké jste měla cíle a vize? Jak naplňujete principy sociálního podnikání?
4. Podle čeho jste volila právní formu Vašeho podniku?
5. Jak probíhaly přípravy, vytvořila jste si podnikatelský plán?
6. Kdo nebo co Vám nejvíce prospělo či pomohlo v začátcích podnikání?
7. Jak jste řešila případnou finanční nedostatečnost v začátcích podnikání?
8. Jak sháníte zakázky? Využíváte možnosti veřejných zakázek?
9. Je Vaše firma zisková? Jaký je podíl tržeb a dotací na Vašem celkovém obratu?
10. K čemu používáte případný zisk?
11. Jak se Vám jeví podpora státu v oblasti sociálního podnikání?
12. Domníváte se, že je o sociálním podnikání dostatečná informovanost?
13. Myslíte si, že je sociální podnikání dlouhodobě ekonomicky udržitelné bez dotací a grantů?
14. Jaké máte konkrétní plány na nejbližší období a kam z dlouhodobého hlediska může Vaše firma růst?
15. Můžete shrnout výhody a nevýhody (pozitiva x negativa) provozování sociální firmy?
16. Co Vám osobně přináší provozování Vaší sociální firmy?

Otázky z oblasti zaměstnávání:

17. Jaká je struktura zaměstnanců ve Vašem podniku (běžní, znevýhodnění, ženy, muži, věk apod.)?
18. Jak zaměstnance získáváte, podle čeho si je vybíráte, jaká máte kritéria při výběru?
19. Připravujete, školíte Vaše zaměstnance?
20. Na jaký pracovní úvazek u Vás zaměstnanci obvykle pracují a na jak dlouhou dobu?

21. Co si myslíte, že je pro Vaše zaměstnance nejdůležitější?
22. Jak se Vám daří udržovat pracovní morálku a motivaci Vašich zaměstnanců?
23. Jaké jsou nejčastější problémy na pracovišti a jak je řešíte?
24. Jak se Vám daří udržovat pracovní místa? Uvažujete o navýšení pracovních míst?
25. Domníváte se, že sociální podnikání pomáhá řešit nezaměstnanost v ČR?