

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

**Vliv získání dotace z fondů EU na udržitelnost
sociálního podniku – případová studie**

Diplomová práce

Autor práce: **Bc. Veronika Čípová**

Vedoucí práce: **doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.**

Rok obhajoby: 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 22. 6. 2016

Bc. Veronika Čípová

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá udržitelností sociálního podniku na území hl. m. Prahy, který v období 2007-2013 obdržel dotaci z fondů EU, díky které zahájil svou činnost. Sociální podniky jako subjekty sociální ekonomiky tvoří důležitou část národního hospodářství a rozšiřují možnosti získání finančních zdrojů pro provoz organizací občanské společnosti. Význam sociálních podniků ve vztahu k podpoře zaměstnanosti reflektuje i dotační politika EU. Cílem výzkumu je podat komplexní popis zkoumaného případu z hlediska jeho finanční a sociální udržitelnosti v situaci po ukončení projektu podpořeného z fondů EU. Pro popis udržitelnosti sociálního podniku byl využit přístup The SEED Initiative, která definovala faktory úspěchu a klíčové indikátory výkonu udržitelnosti sociálních podniků. Práce je koncipována jako případová studie s jediným případem.

Abstract

Dissertation is concerned on sustainability of social enterprise, which has started its business thanks to EU funding during the period 2007 – 2013. Social enterprises as social economy subjects make up an important part of national economy and extend possibilities to obtain financial sources for nonprofit operation. EU funding reflects the importance of social enterprises in promoting level of employment. The aim of the research is to get a complex description of surveyed case with a special emphasis on social and financial sustainability in the the situation after project's completion date. Sustainability of the social enterprise is described with help of The SEED Initiative approach. The SEED Initiative has defined success factors and key indicators of performance of social enterprise sustainability. Dissertation is conceived as a single case study.

Klíčová slova

Sociální podnikání, organizace občanské společnosti, udržitelnost sociálních podniků, evropské fondy, dotace

Keywords

Social Entrepreneurship, Nonprofit Organization, Social Enterprise Sustainability, EU funding, Subsidy

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marii Dohnalové, CSc. nejen za podporu a cenné rady při psaní této práce, ale především za představení samotné oblasti sociálního podnikání.

Děkuji Bc. Michalu Pragerovi za přátelství a ochotu se na tomto výzkumu podílet. Všechno to, čeho se účastníš, je pro mě inspirující.

Děkuji své rodině a všem blízkým, že vydrželi.

OBSAH

ÚVOD.....	3
1. TEORETICKÉ UKOTVENÍ.....	5
1.1. OBČANSKÝ SEKTOR.....	5
1.2. ORGANIZACE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI	6
1.2.1. Shrnutí.....	9
1.3. SOCIÁLNÍ EKONOMIKA.....	9
1.3.1. Sociální podnik jako subjekt sociální ekonomiky	11
1.4. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ.....	13
1.4.1. Typologie SP	14
1.4.2. Modely spolupráce sociálních podniků a organizací občanské společnosti.....	16
1.4.3. Vývojové fáze a financování sociálních podniků	18
1.5. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V KONTEXTU ČR.....	21
1.5.1. Shrnutí	26
2. VÝCHODISKA PRO STUDIUM UDRŽITELNOSTI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ	28
2.1. METODIKA ZKOUMÁNÍ UDRŽITELNOSTI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ	31
2.1.1. Shrnutí	35
3. EVROPSKÉ FONDY JAKO NÁSTROJ PRO REALIZACI EVROPSKÝCH STRATEGIÍ.....	36
3.1. EVROPSKÁ STRATEGIE ZAMĚSTNANOSTI	36
3.1.1. Lisabonská strategie.....	36
3.1.2. Evropa 2020.....	37
3.2. EVROPSKÉ FONDY NA PODPORU ČESKÝCH SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ	39
3.2.1. Operační program Praha – adaptabilita.....	40
3.2.2. Dopady čerpání z fondů EU.....	42
3.3. PODMÍNKA UDRŽITELNOSTI PROJEKTU.....	42
3.4. SHRNUTÍ	43
4. METODOLOGIE	44
4.1. VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍLE VÝZKUMU.....	44

4.2. VÝZKUMNÝ DESIGN.....	44
4.3. VÝZKUMNÝ PŘÍPAD.....	45
4.4. METODY SBĚRU DAT	47
4.4.1. <i>Indikátory udržitelnosti SP</i>	49
4.4.2. <i>Možné problémy a omezení</i>	52
5. PESTRÁ SPOLEČNOST O.P.S.....	53
5.1. CESTOVNÍ AGENTURA BEZBATOUR.....	55
5.1.1. <i>Cíle a popis projektu</i>	57
5.1.2. <i>Problémy a omezení projektu</i>	58
5.1.3. <i>Faktory úspěchu a indikátory udržitelnosti SP</i>	61
5.1.4. <i>Shrnutí</i>	70
5.2. ZÁVĚR.....	74
POUŽITÉ ZDROJE	79
SEZNAM PŘÍLOH	84
PŘÍLOHY.....	85

ÚVOD

Téma své diplomové práce jsem si vybrala, abych v něm propojila své pracovní zkušenosti, ověřila si informace, které mám, a získala představu o tom, jak funguje jiný sociální podnik.

Pro aktuální dotační období 2014-2020 je sociální podnikání důležitým tématem. Hlavní změnou oproti podmínkám výzev minulých je zavedení podmínky udržitelnosti projektu po datu ukončení realizace projektu. Tento požadavek v podmínkách výzev minulého období obsažen nebyl.

Na příkladu sociálního podniku, který v období 2007-2013 obdržel dotaci z fondů EU, mám zájem studovat situaci, která v organizaci nastala po ukončení podporovaného projektu. Otázka, na kterou budu hledat odpověď, zní: Jaký vliv má získání dotace z fondů Evropské Unie na udržitelnost sociálního podniku, který díky ní zahájil svou činnost? Zajímá mne, jaká je udržitelnost projektu po ukončení financování z fondů EU. Udržitelnost organizací občanské společnosti, mezi které se řadí i sociální podniky, závisí na mnoha vzájemně provázených faktorech, řízení organizace, finančním zajištění, práce s dobrovolníky, celkové image organizace atp. Současným trendem organizací občanské společnosti je snaha o zajištění vícezdrojového financování organizace a tím i její nezávislosti a dlouhodobé udržitelnosti. Založení sociálního podniku rozšiřuje možnosti, jak lze pro činnost organizací občanské společnosti získat dodatečné finanční prostředky.

V minulém období nebyla uveřejněna výzva, která by byla explicitně zaměřena na podporu sociálního podnikání na území hl. m. Prahy, jako tomu bylo u zbytku území České republiky v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Přes to ale bylo možné získat podporu na vznik a rozvoj sociálních podniků prostřednictvím Prioritní osy 2 Podpora vstupu na trh práce Operačního programu Praha - Adaptabilita. Jednalo se o neinvestiční výzvy, které obvykle podmínku udržitelnosti projektu nemusí splňovat.

Ačkoli sociální podnikání na území hl. m. Prahy nebylo přímo podporováno, podle každoročních výzkumů organizace 3P (2014, 2015) se zde nachází nejvíce podniků.

Oproti původní verzi tezí vzniklo v práci několik drobných změn. Cíl práce, tedy popsání vlivu získání dotací z fondů EU na udržitelnost sociálního podniku, ale zůstal nezměněný. Hlavní změnou je opuštění od záměru využít teorii závislosti na zdrojích, dále

pak došlo na základě konzultací v rámci diplomních seminářů k úpravě výzkumných otázek tak, aby směřovaly stejným směrem. Pro dosažení cíle výzkumu shledávám vhodnější a zajímavější aplikaci přístupu The SEED Initiative, která se přímo zabývá problematikou udržitelnosti SP.

1. TEORETICKÉ UKOTVENÍ

Sociální podnikání prozatím není v České Republice legislativně ukotveno. To, zda je organizace považována za sociální podnik, závisí především na tom, zda se otevřeně k principům sociálního podnikání hlásí a zda se za sociální podnik sama považuje. Vzhledem k tomu, že není tato problematika ošetřena zákonem, neexistuje speciální právní forma pro sociální podnikání. Jako základní rozlišovací znaky sociálních podniků jsou používány podmínky výzev aktuálního i minulých dotačních období. Sociální podniky mohou vznikat v občanském sektoru i v sektoru trhu. Jelikož se v jejich činnosti propojují prvky obou těchto sfér, jsou často nazývány hybridními organizacemi. Pro účely této studie je důležité zaměřit se na funkci a postavení sociálních podniků v rámci občanského sektoru. V první řadě se tedy zaměřím na popsání jeho významu a struktury. Dále uvedu dva základní přístupy k občanskému sektoru, organizace občanské společnosti a sociální ekonomiku.

1.1. OBČANSKÝ SEKTOR

Tradiční rozdělení sfér organizované lidské činnosti na veřejný a soukromý tržní sektor narušil v 70. letech 20. století náhlý vzestup významu organizací mimo stát a trh (Skovajsa 2010:31). Lester Salamon (1994:115-118) tento fakt zdůvodňuje šesti procesy, v jejichž důsledku začal stoupat význam neziskového sektoru. Jsou to krize sociálního státu, krize rozvojových států, globální environmentální krize, krize socialismu, revoluce v komunikačních technologiích a globální ekonomický růst. S krizí sociálního státu je především spojovaná přebujelá byrokracie, vysoké náklady a nízká efektivita opatření. Občanský sektor je schopen pružně reagovat tam, kde stát selhává.

Sektorové rozdělení národního hospodářství se rozrostlo o další oblast. Pro označení tohoto sektoru existuje řada termínů¹, jejichž nevýhodou je nekomplexnost, negativní vymezení nebo zdůraznění pouze jednoho z řady důležitých faktorů. Termín občanský sektor tuto sféru vymezuje pozitivně, přičemž zahrnuje všechny důležité charakteristiky. Občanský sektor je „*institucionalizovaným vyjádřením života občanské společnosti*“ (Potůček 2005:103) a vyplňuje prostor mezi státem, trhem a domácnostmi.

¹ např. neziskový sektor, dobrovolnický sektor, nevládní sektor, třetí sektor, nezávislý sektor atd.

Mezi jeho charakteristické znaky patří vztahy rovnosti a občanského jednání (Skovajsa 2010:34-35). Občanský sektor zahrnuje formální (organizované) i neformální občanské jednání.

Členění národního hospodářství graficky znázornil Viktor Pestoff. Z jeho modelu jsou patrné hranice mezi veřejným a soukromým sektorem, formálními a neformálními a ziskovými a neziskovými organizacemi. Model umožňuje pochopit charakteristiky vystihující jednotlivá pole včetně hraničních či hybridních organizací, v jejichž činnosti se spojují vlastnosti dvou sektorů.

Obrázek 1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa



Zdroj: např. Pestoff in Skovajsa 2010:145

Pro organizace, které jsou ve své činnosti motivovány sociálním, lze přistupovat prostřednictvím dvou základních pojetí. První hovoří o organizacích občanské společnosti, druhý o sociální ekonomice. Při snaze o vymezení podstaty organizací občanské společnosti se vychází ze strukturálně operacionální definice Salamona a Anheiera, zatímco subjekty sociální ekonomiky jsou vymezeny normativně, nebo právně institucionálně (Halásková 2008).

1.2. ORGANIZACE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

Organizace občanské společnosti (OOS) jsou vykonavateli funkcí občanského sektoru, přičemž nabývají různých právních forem. Salamon a Anheierer jsou autoři strukturálně-

operacionální definice OOS, která má pomoci k jednotnému uchopení těchto subjektů a lepším možnostem mezinárodního srovnání (Skovajsa 2010:38-39; Potůček 2005:156).

Společnými znaky OOS jsou:

- *Organizovanost a částečná institucionalizace* (např. demonstrace a další neformální shromáždění osob nejsou za OOS považována)
- *Soukromý charakter a nezávislost na státu* (OOS nejsou řízeny ani zakládány státem)
- *Zásada nerozdělování zisku* (hlavní rozdíl mezi OOS a organizacemi trhu, případný zisk OOS je nutné použít pro plnění sociálního cíle a vize organizace)
- *Samosprávnost* (OOS samy řídí svou činnost)
- *Dobrovolnost* (využívání práce dobrovolníků, dárců apod.)

Vysvětlení vzniku a potřebnosti OOS vychází z nedostatků veřejného a tržního sektoru. Každý ze sektorů umí uspokojit pouze specifický okruh lidských potřeb. Stát umí uspokojit potřeby mediánového voliče, zatímco trh selhává v distribuci veřejných statků.

OOS v rámci společnosti plní tři základní funkce: sociální, politickou a ekonomickou (Potůček 2005:105). **Sociální funkce** plní důležitou roli v seberealizaci občanů, kteří se tak mohou přímo podílet na řešení otázek života společnosti, které sami považují za významné. Sociální funkce zároveň zahrnuje i funkci servisní, tedy poskytování sociálních či jiných služeb. **Politická funkce** OOS umožňuje veřejnou artikulaci problémů společnosti a jejich pronikání do politiky. Tímto způsobem se rozvíjí politická kultura dané země i zodpovědnost jejích občanů. **Ekonomická funkce** je funkcí sekundární. OOS v ČR produkují podíl na HDP okolo 1,7% (ČSÚ 2015), přičemž v rámci EU se tato hodnota pohybuje mezi 4-5% (Potůček 2005:165). V občanském sektoru k roku 2013 pracovalo téměř 105 tis. lidí FTE², což tvořilo 2,09% podíl na celkové zaměstnanosti ČR (ČSÚ 2015). Data o ekonomickém významu OOS je od roku 2009 možné získat díky souhrnným statistikám Satelitního účtu neziskových organizací.

OOS k zajištění své činnosti a plnění poslání organizace využívají vícezdrojové financování, jehož účelem je snížení závislosti na jednotlivých zdrojích a zajištění finanční udržitelnosti organizace (Dohnalová 2010:158). Finance z veřejných zdrojů jsou obvykle poskytovány účelově, po skončení doby realizace projektu nemá organizace jistotu, že obdrží prostředky na svou další činnost, její existence i poslání jsou ohroženy.

² FTE = přepočteno na plný pracovní úvazek.

Vícezdrojové financování organizací snižuje míru nejistoty, pokud organizace přijde o významný zdroj, není nutné ukončit veškeré aktivity, ale pouze je s ohledem na misi a vizi OOS přizpůsobit nové rozpočtové situaci. Dohnalová (tamtéž) rozlišuje 4 typy příjmů OOS ve vícezdrojovém financování.

- **Veřejné zdroje**
 - Veřejné zdroje zahrnují státní dotace, veřejné zakázky, přerozdělování výnosů z Nadačního investičního fondu, ale i daňové úlevy.
- **Zahraniční příjmy**
 - Fondy EU, dárcovství od fyzických a právnických osob se sídlem mimo ČR
- **Dárcovství**
 - Firemní, individuální, podpora od nadací a nadačních fondů
- **Vlastní příjmy**
 - Prodej služeb, členské příspěvky, příjmy z majetku, podnikatelské aktivity

Právě realizace podnikatelských aktivit formou zakládání sociálních podniků je jednou z možností, jak zajistit finanční udržitelnost organizace. V tomto ohledu je možné pozorovat pozitivní změny v legislativě ČR. Dle Nového občanského zákoníku (NOZ) mohou od 1. 1. 2014 vyvíjet podnikatelskou činnost v rámci vedlejší činnosti všechny aktuálně využívané právní formy OOS včetně nadací a nadačních fondů, u nichž byly tyto aktivity dříve vyloučeny. OOS se snaží rozšiřovat možnosti jak získat prostředky pro svou činnost z jiných než veřejných zdrojů.

Následující graf znázorňuje možnou strukturu finančních zdrojů NNO.

Obrázek 2 Zdroje financování NNO



Zdroj³

³ Dohnalová, M. Sociální ekonomika a sociální podnikání. Moodle FHS UK. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=883>

1.2.1. SHRNUŤÍ

Občanský sektor je významnou součástí národního hospodářství, ve které působí velký počet subjektů různé právní formy i různé motivace. OOS vyplňují prostor mezi sektorem domácností, státem a trhem. OOS působí tam, kde selhává trh i stát. Obvyklým problémem OOS je nejistota finančních zdrojů, která může přímo ohrožovat jejich existenci. Vícezdrojové financování, především pak příjmy z vlastní činnosti, představuje možnost, jak zajistit nezávislost a udržitelnost OOS.

Dále se zaměříme na tři koncepty, které tvoří užší kontext této práce, je to sociální ekonomika/sociální podnikání, udržitelnost podniku a dotační politika EU. Sociální podnikání je poměrně nový fenomén ležící na pomezí občanského a tržního sektoru. Jeho pozitivní přínos pro společnost reflektuje dotační politika EU, která na rozjezd sociálních podniků poskytuje finanční prostředky. Problémem OOS obecně je jejich finanční udržitelnost, především ve vztahu k veřejným prostředkům, které se z pravidla poskytují projektově.

1.3. SOCIÁLNÍ EKONOMIKA

Sociální ekonomika je oblast národního hospodářství ležící na pomezí komerčního a občanského sektoru. Tato idea se začala více prosazovat v polovině 70. let minulého století (Defourny 2006:2). Subjekty sociální ekonomiky mohou být obchodní společnosti i OOS. Potůček (2005:44-46) rozebírá teorie zdůvodňující existenci OOS z ekonomického hlediska.

- **Teorie heterogenity poptávky, teorie veřejných statků**
 - OOS poskytují takové statky, které nedokáže efektivně zajistit trh ani stát. Stát se soustředí především na potřeby mediánového voliče, zatímco trh selhává v distribuci veřejných statků, kde není znám konečný příjemce.
- **Teorie nabídky, teorie sociálních podnikatelů**
 - Existuje aktivita na nabídkové straně. Nové OOS vznikají v důsledku činnosti osob motivovaných jinými než finančními hodnotami.
- **Teorie důvěry, teorie tržního nebo smluvního selhání**
 - V poskytování služeb platí informační asymetrie, přičemž zásada nerozdělování zisku zvyšuje důvěryhodnost OOS oproti organizacím trhu.
- **Teorie zúčastněných aktérů**

- Existuje aktivita na poptávkové straně. Spotřebitelé se cítí nespokojeni s obsahem, kvalitou atp. nabízených služeb.
- **Teorie sociálního státu**
 - Negativní definice této teorie spojuje vzestup OOS s krizí sociálního státu spojenou s přebujelou byrokracií, velkými náklady a neefektivností poskytování služeb.
- **Teorie vzájemné závislosti**
 - Pozitivní vymezení vztahu OOS a státu nezdůrazňuje jejich konkurenční postavení, nýbrž vztah partnerství a závislosti, kdy dochází k vzájemnému vyrovnávání nedostatků.

Krise sociálního státu je dávana do souvislosti s prodlužující se nezaměstnaností obyvatel (CVNS 2005:4). Právě OOS a především potom subjekty sociální ekonomiky jsou za využití schopností jako je inovace a flexibilita schopny poskytnout „*modifikovaný způsob zajišťování veřejných služeb*“ (CVNS 2005:5).

K vymezení obsahu sociální ekonomiky můžeme využít *právně-institucionální* nebo *normativní přístup* (Dohnalová 2011:27). Právně-institucionální přístup vychází z legislativy a konkrétních právních forem, které mohou být SP, zatímco normativní přístup klade důraz na společné hodnoty a principy. Vzhledem k tomu, že SP není prozatím v rámci ČR legislativně ukotveno, pro identifikaci SP je nutno použít kombinaci obou přístupů.

SP v Evropě se zabývají výzkumné instituce, EMES a CIRIEC, které pro definici SP využívají kombinaci obou přístupů (tamtéž). Mezinárodní výzkumná organizace CIRIEC⁴ vznikla již v roce 1947. Jedním z jejích cílů je shromažďovat data o sociální ekonomice z celého světa. CIRIEC ve své pracovní definici SP vychází z Charty sociální ekonomiky, definice zní následovně:

„Sociální ekonomika je soubor soukromých, formálně založených společností, s rozhodovací samostatností a svobodou členství, jež byly vytvořeny za účelem splnění potřeb jejich členů prostřednictvím trhu a výroby zboží a poskytování služeb, pojištění a finančních služeb, kde rozhodování a jakékoliv rozdělování zisků nebo přebytků mezi členy není přímo svázáno s kapitálem nebo poplatky zaplacenými jednotlivými členy, kteří mají každý jeden hlas. Sociální ekonomika také zahrnuje soukromé a formálně založené organizace s rozhodovací samostatností a svobodou členství, které poskytují netržní služby pro domácnosti a jejichž případné přebytky není

⁴ CIRIEC International. [online]. 31.1.2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/pages/0_1presentation.htm

možné vyčlenit pro ekonomické agenty, kteří je vytvářejí, kontrolují nebo financují.“ (CIRIEC in Dohnalová 2011:35-36).

1.3.1. SOCIÁLNÍ PODNIK JAKO SUBJEKT SOCIÁLNÍ EKONOMIKY

Společnost EMES⁵ byla založena v roce 2002, od té doby se zaměřuje na studium konceptů spojených se sociální ekonomikou. EMES definuje SP pomocí tří dimenzí: sociální, ekonomické a participativního řízení (Defourny 2012:12-15)

- Ekonomická dimenze
 - Soustavná ekonomická aktivita
 - Nesení ekonomických rizik
 - Alespoň minimální podíl placené práce
- Sociální dimenze
 - Explicitní společensky prospěšný cíl
 - Iniciativa vycházející od občanů, nebo z občanského sektoru
 - Omezené přerozdělování zisku
- Participativní řízení
 - Vysoký stupeň autonomie podniku
 - Rozhodování se neodvíjí od vlastnictví kapitálu
 - Participace aktérů

Tato definice vymezuje ideální typ SP, není nutné, aby konkrétní SP splňoval všechna uvedená kritéria. Definice představuje pro vědce nástroj typu „kompasu“, který pomáhá určit, nakolik se konkrétní organizace blíží ideálnímu typu (Defourny 2006:8).

Tématem SP se také zabývá International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, jehož cílem je shromáždit data o formách a institucionálním ukotvení SP na celém světě⁶. Tento projekt koordinuje J. Defourny a M. Nyssens, probíhá ve spolupráci se společností EMES. Specifikem tohoto projektu je sběr dat na národní úrovni. Do výzkumu se mezi roky 2012- 2015 zapojilo přes 200 výzkumníků z 50 zemí světa. Jedním z východisek tohoto projektu je práce Gordona (2015), který definoval 6 tradic, které rozlišují účel vzniku subjektů sociální ekonomiky: *Tradice vzájemnosti* (Mutual purpose tradition); *Tradice komunity* (Community purpose tradition); *Tradice altruismu* (Altruistic purpose tradition); *Tradice etiky* (Ethical purpose tradition); *Tradice trhu* (Private market

⁵ EMES International Research Network. [online]. 31.1.2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://emes.net/>

purpose tradition) a *Tradice státu* (Public statist purpose tradition). Rozdíly mezi nimi jsou přehledně uvedené v tabulce níže.

Obrázek 3 Charakteristika SP dle tradice

Tradice a účel SP	Typ SP (právní forma)	Produkce s ohledem na sociální misi	Cílová skupina (stakeholders)	Struktura vlastnictví a řízení	Finanční struktura
Vzájemnost	Družstvo, specifické formy SP		Zaměstnanci nebo ostatní (členové)	Organizace se členy, zaměstnanci nebo spotřebitelé nebo uživatelé /soukromí spotřebitelé, OMOV princip	Žádná nebo omezená distribuce: buď zakázaná, nebo podle podílu, nebo pouze k neziskové mateřské organizaci
Komunita	Sdružení, s.r.o., komunitní družstvo		Ostatní (skupina vymezená geograficky nebo na základě zájmu)	Organizace občanského sektoru nebo spotřebitelé nebo individuální podílníci, OMOV princip, občané nebo klienti OOS /soukromí spotřebitelé	Žádná nebo omezená distribuce: buď zakázaná, nebo podle podílu, nebo pouze k neziskové mateřské organizaci
Altruismus	Nadace	Zaměřený na misi	Jedinci a skupiny v komunitě jako objekt altruistického cíle	Ostatní jedinci nebo soukromé společnosti nebo podílníci OOS, Dárci nebo zástupci profesního nebo soukromého tržního sektoru	Distribuce zisku vyloučena. Filantropické finanční zdroje > 50% , odpuštění daní
Etika	Fond, s.r.o.	Zaměřený na misi	Lokální i širší komunita, svět	Ostatní jedinci nebo OOS, občané, experti nebo zástupci zaměstnanců OOS	
Soukromý sektor	Výhradní vlastnictví, s.r.o., partnerství		Ostatní (vlastníci nebo osoby s podílem)	Soukromé společnosti / soukromý tržní sektor, v závislosti na velikosti podílu	Distribuce podílníkům, zisk převážně (nebo z větší části) ze soukromých zdrojů, podíl veřejných zdrojů <50%
Veřejný sektor	vzájemné formy, s.r.o.		Ostatní (uživatelé služby nebo komunita)	Státní agentury	Zisk převážně (nebo z větší části) z veřejných zdrojů, jejich podíl na zisku > 50%

Zdroj: vlastní překlad, Gordon 2015: 24

Tradice vzájemnosti a komunity se částečně prolínají, jejich cílové skupiny mohou být shodné. Tradice altruismu zahrnuje organizace zabývající se charitou či filantropií. Do této skupiny lze zařadit například nadace, tedy právní formu, jejichž podnikatelská činnost byla v ČR až do roku 2014 vyloučena, nyní se ale může jednat o SP i v tomto případě.

⁶ Social Enterprise. [online]. 10.4.2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.iap-socent.be/content>

Tradici etiky popisuje Gordon jako nejhůře uchopitelnou (2015:25). SP tohoto typu spojuje s alternativním přístupem k životu, jejich sociální cíl může být utopický, radikální, nebo orientovaný na ekologická témata. SP trhu nabývají klasické právní formy jako s.r.o., a.s., nebo OSVČ. SP vzniklé na základě tradice státu jsou buď ty, které získávají více než 50% příjmů z veřejných zdrojů, nebo na základě smlouvy se státem poskytují veřejné služby.

Existence podobné typologie SP je důležitá pro možnost zkoumané SP vzájemně porovnávat z hlediska toho, jak jednájí a jaký je jejich účel (Gordon 2015:22).

Sociální ekonomika je součástí národního hospodářství, ve které operují subjekty vyznávající principy trojího prospěchu, tzv. tripple bottom line. Tito aktéři při realizaci podnikatelských aktivit zohledňují širší souvislosti než je snaha o dosažení ekonomického zisku.

1.4. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Kim Alter (2007:11) ve své studii uvádí definici SP, která zdůrazňuje roli sociálních podniků jako způsobu získávání finančních prostředků pro činnost OOS. *„Pojem sociální podnik odpovídá množství podnikatelských aktivit nebo metod samofinancování, které využívají OOS pro generování vlastních příjmů k podpoře své mise.“*⁷

„Sociální podnikání je činnost s primárně sociálními cíli, kdy hospodářské přebytky jsou přednostně znovu investovány do podnikání za stejným účelem nebo do rozvoje místní komunity spíše než aby se jednalo o činnost vedenou potřebou maximalizovat zisk pro zainteresované skupiny/osoby či vlastníky“ (Defourny 2006:6)

SP se ve své existenci zaměřuje na plnění tří základních principů, tzv. *trippel bottom line*⁸:

- Sociální prospěch
- Ekonomický prospěch
- Místní a environmentální prospěch

⁷ Vlastní překlad, Alter 2007:11

⁸ Sociální podnikání. České sociální podnikání. [online]. 31.12.2015 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

Aktivita SP je motivována sociálním cílem, nikoli primárně snahou o dosažení ekonomického zisku. Důraz je kladen na autonomii SP, kdy řízení jeho činnosti nespadá pod veřejné instituce nebo jiné organizace, s čímž souvisí i nesení ekonomických rizik.

1.4.1. TYPOLOGIE SP

Základní rozdělení SP dle typu je možné ve vztahu k integraci osob vyloučených z trhu práce, tedy na integrační SP a neintegrační SP. Podstatou neintegračního SP je „*provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí*“, u integračního SP (tzv. **WISE, Work Integration Social Enterprise**) je touto společností prospěšnou aktivitou myšleno zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce.⁹

WISE je nejběžnější formou SP nejen na území ČR. Tento fakt je způsoben možností získání podpory z fondů EU právě pro integrační SP, u kterých je podmínkami dotačního období vymezen minimální podíl zaměstnanců ze skupin znevýhodněných na trhu práce. V období 2007-2013 se jednalo o 40%, v aktuálním období to je 30%.

⁹ Tamtéž.

Obrázek 4 Principy sociálního podniku typu WISE

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p>Obecná definice:</p> <p>0a) Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v základacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</p> <p><i>Podtrženo = vyžadováno.</i></p>	<p>1a) Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.</p> <p>1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</p> <p>1c) Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.</p>	<p>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</p> <p>2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</p> <p>2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</p> <p>2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.</p> <p>2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. <i>asset lock</i>).</p>	<p>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</p> <p>3b) Využívání přednostně místních zdrojů.</p> <p>3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</p> <p>3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</p>

Zdroj: P3, české-socialni-podnikani.cz

Mezi osoby znevýhodněné na trhu práce se řadí následující skupiny¹⁰:

- osoby se zdravotním postižením, včetně duševně nemocných
- rodiny s dětmi v nepříznivé sociální situaci, včetně rodin s jedním rodičem samoživitelem / samoživitelkou
- osoby pečující o osobu blízkou
- děti a mládež z rodin v nepříznivé sociální situaci
- osoby bez přístřeší a osoby ohrožené bezdomovectvím
- příslušníci etnických menšin, včetně osob z odlišného sociokulturního prostředí, imigrantů a azylantů
- oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, osoby komerčně zneužívané, oběti obchodu s lidmi a osoby poskytující sexuální služby za úplatu
- osoby závislé a ohrožené závislostmi

¹⁰ Osoby znevýhodněné na trhu práce. *Komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?page_id=151

- osoby do 26 let věku opouštějící ústavní zařízení nebo vyrůstající bez rodin nebo opouštějící pěstounskou péči
- osoby po (ve) výkonu trestu
- nezaměstnané osoby starší 50 let
- osoby dlouhodobě nezaměstnané (minimálně 6 měsíců)

Podniky WISE jsou zaměřeny na integraci a vytváření pracovních míst pro osoby se ztíženým přístupem na trh práce. Tyto skupiny osob často vyžadují speciální pracovní podmínky, a proto se stávají na běžném trhu obtížně umístitelné. Hlavním cílem WISE je tedy generace nových pracovních pozic pro osoby z cílové skupiny a zvyšování zaměstnanosti¹¹. SP vytvářejí nové, inovativní způsoby, jak osoby z cílových skupin zapojit na trh práce (tamtéž).

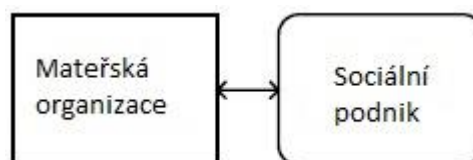
1.4.2. MODEL Y SPOLUPRÁCE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ A ORGANIZACÍ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

Kim Alter (2007) se ve své práci „*Social Enterprise Typology*“ zabývá modely spolupráce OOS a SP. Rozlišuje pozici SP v rámci organizační struktury, vztah SP k poslání organizace, zohledňuje vzájemné finanční vztahy, způsob generování zisku, nebo trh, na který se orientuje. V organizační struktuře může SP zaujmout tři různé pozice, přičemž jsou v praxi nejobvyklejší modely interní SP nebo SP jako samostatná právní jednotka (Alter 2007:52):

- **Interní součást struktury:** SP nemá vlastní právní subjektivitu, jedná se o jedno z center nebo oddělení mateřské OOS.



- **Samostatná jednotka:** SP má vlastní právní subjektivitu, která může být odlišná od právní formy mateřské organizace. SP je externí jednotkou OOS.



¹¹ WISE Work Integration Social Enterprises as a tool for promoting inclusion. *Innovative Social Enterprise Development Network*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.isede-net.com/content/social-economy/wise-work-integration-social-enterprises-tool-promoting-inclusion>

- **Struktura totožná s mateřskou organizací:** SP je součástí mateřské organizace, jedná se o jednu z jejích aktivit, u které je možný vývoj směrem k jiné formě struktury.

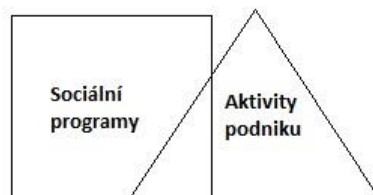


Obdobné modely existence SP definovala Alter (2007:26-31) ve vztahu k poslání mateřské organizace. Opět se jedná o tři typy v tomto případě odstupňované podle míry integrace SP s cíli a posláním organizace.

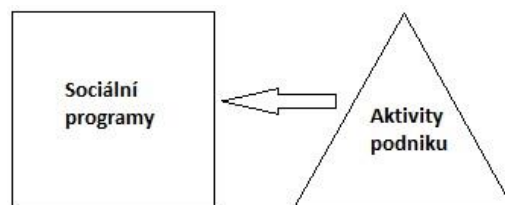
- **Plně integrovaný SP:** sociálních a ekonomických cílů je dosahováno souběžně. Klienti programů jsou totožní s klienty SP. SP financuje aktivity OOS.



- **Částečně integrovaný SP:** aktivity SP a OOS se částečně prolínají, z určité části dochází ke sdílení nákladů SP, zaměstnanci a klienti SP a OOS mohou být různé skupiny.



- **Externí SP:** aktivity SP a OOS jsou odlišné, SP funguje pouze jako zdroj finančních prostředků pro sociální cíle OOS. Motivací pro vznik SP nejsou sociální programy organizace, ale jejich finanční podpora. Jedná se o oddělené právní subjekty.



Typologie SP dle Kim Alter bude využita ve výzkumné části této práce pro popis vztahů mezi mateřskou organizací a samotným SP. Domnívám se, že je důležité vědět, jaké

postavení SP v rámci organizace zaujímá, jaký je jeho hlavní účel a jakým způsobem je nakládáno se ziskem, který SP generuje.

1.4.3. VÝVOJOVÉ FÁZE A FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Ingrid Burkett (2010) se ve své práci zabývá financováním a fázemi vývoje sociálních podniků. Pro efektivní rozvoj podniku je nutné zvolit vhodný druh kapitálu: veřejné zdroje, cizí zdroje ve formě půjček či vlastní zdroje. Pro každou fázi vývoje podniku je vhodný jiný druh kapitálu (2010:44).

Start Up fáze

Počáteční fáze SP je definována jako „*posun od myšlenek k činům*“ (2010:14). Sociální podnikatelé řeší otázky, jak sehnat počáteční kapitál, a to jak finanční, tak sociální. Často jsou využívány finance z veřejných rozpočtů, granty a dotace. Z tohoto hlediska rozlišuje Burkett mezi „*social enterprise*“ a „*social business*“ (2010:16-19). Rozdíl mezi těmito typy SP je v ochotě využívat tyto peněžní zdroje, zatímco dotace pro *social enterprise* tvoří část zdrojů organizace, *social business* jich zpravidla nevyužije. Burkett tvrdí, že z hlediska udržitelnosti by jednotlivé aktivity podniku neměly být závislé na dotacích. Finance z těchto zdrojů je vhodné použít na nákup vybavení či, v případě SP typu WISE, platy zaměstnanců (2010:18).

Tabulka 1 Sociální podnik, sociální firma - srovnání

Charakteristika	Sociální podnik (Social Enterprise)	Sociální firma (Social Business)
Původ: kde a jak subjekt vznikl?	Často založen s charitativním úmyslem , lidmi pracujícími v OS s orientací pro podnikání	Často založen s podnikatelským záměrem , lidmi, kteří pracují v tržním sektoru a vidí příležitost zanechat sociální dopad
Velikost/rozsah	Obvykle menší obrat	Obvykle větší obrat
Finanční zdroje/kapitál	Často využívá vícezdrojové financování : granty a vlastní zisk, balancuje mezi fázemi životního cyklu podniku	Grantů využívá zřídka - více se zaměřuje na dosažení vlastního zisku a komerční kapitál
Vyrovňování sociálního a ekonomického cíle pod tlakem	Pod tlakem se více zaměřuje na sociální cíle	Pod tlakem se více zaměřuje na komerční cíle

Zdroj: vlastní překlad, Burkett 2010:17

Fáze rozvoje

V následující fázi se SP snaží dosáhnout stability ve všech faktorech své činnosti (finanční, lidské zdroje, plynulost práce, pověst společnosti). SP hledá klíčové zaměstnance, kterým zprostředkuje školení pro doplnění potřebné kvalifikace. Zkušenosti těchto zaměstnanců jsou často nabývány až v průběhu realizace projektu, lidé se učí za chodu (2010:23). Burkett popis fáze rozvoje doplňuje o motto „*směřem k životaschopnosti*“ (2010:20).

Fáze růstu

Překážkou pro vstup do fáze růstu je často pouze malý zisk a z něho se odvíjející malá kapacita podniku. Ve fázi růstu podnik expanduje na další trhy, rozšiřuje nabídku služeb a zboží, vznikají nové pracovní pozice. Důležité je v této fázi zaměřit se na interní poměry ve firmě, její strukturu, organizační procesy a pokusit se je stabilizovat. Finanční zisk je stále v souladu se sociálním cílem firmy.

Fáze zralosti

V této fázi lze hovořit o plné udržitelnosti podniku jak po finanční, tak po sociální stránce. Pozornost se od vnitřních záležitostí a struktur přesouvá do vnějšího prostředí. Podnik má rozpoznatelný sociální dopad a pravidelně ho vyhodnocuje. SP může vytvářet dlouhodobé plány.

Burkett popisuje vlastnosti tří druhů kapitálu, který SP využívají: grantový kapitál (dotace, dary), cizí kapitál (půjčky a úvěry) a vlastní kapitál. Každý z nich má výhody, nevýhody, nejlepší způsoby využití i z toho vyplývající hrozby. Dotace jsou častou formou počátečního kapitálu pro nově vznikající SP především v rámci neziskového sektoru a jejich výhodou je zejména jejich nevratnost (2010:45). Jejich využití je účelové a omezené řadou formálních pravidel. Nevýhodou dotací je náročná administrace, fakt, že projekt je nutné realizovat v jasně daném čase, a jistá závislost SP na poskytovatelích (2010:46).

Tabulka 2 Typy kapitálu - srovnání

	Grantový kapitál	Cizí kapitál	Vlastní kapitál
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Nevratný • V podstatě bez risku • Známa forma kapitálu: především pro ty SP, co vznikají z komunity či OS 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita použití: použití kapitálu může být více ovlivněno SP než externím orgánem jako je zakladatel • Může být dlouhodobý • Může pomáhat v budování finanční disciplíny SP a posilovat management a plánování 	<ul style="list-style-type: none"> • Provize z větší sumy kapitálu pro růst SP • Výnos je závislý na příjmu • Může být dlouhodobý • Může pomáhat v budování finanční disciplíny SP a posilovat management a plánování
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Často omezen na konkrétní projekty či výstupy, které mohou odvádět pozornost SP • Často nepřispívá k rozvoji a udržitelnosti samotného SP, zaměřuje se výhradně na výstupy projektu • Často se zaměřuje na krátkodobé výstupy než na dlouhodobou udržitelnost SP • Často je malý a zacílený, nepomůže posílit rozvoj a růst SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Je splatný na základě konkrétních podmínek ve smlouvě, vyžaduje tedy důkladnou analýzu, tyto podmínky často nejsou dostatečně flexibilní, aby SP pomohly k rozvoji • Vyžaduje, aby SP dosahoval adekvátní úrovně příjmu během dlouhé časové periody • Obecně vyžaduje nějaký druh ručení • Vyžaduje určité řízení rizik, což může být pro SP problematické 	<ul style="list-style-type: none"> • Může být obtížné zajistit strukturu čistých vlastních zdrojů • Pokud podmínky investorů vytváří nějakou formu kontroly ve vztahu k managementu nebo vedení SP, může to vytvořit znepokojení ohledně převzetí nebo změny mise • Může vytvářet významné náklady na monitoring investic
Nejlepší způsoby užití	<ul style="list-style-type: none"> • Podpůrné a dopadové náklady, spoluúčast • Infrastruktura a náklady na rozvoj • Konkrétní projekty • Počáteční program rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> • Nákup aktiv a vybavení pro rozvoj podniku • Užití jako krátkodobý pracovní kapitál pro uhlazení cashflow 	<ul style="list-style-type: none"> • SP, které mají dobrý potenciál zisku, ale kterým chybí potenciál ho rozvinout • Měkké a sdružené náklady rozvoje, př. rozvoj zaměstnanců, který nemůže být financovaný prostřednictvím cizího kapitálu
Nástrahy pro SP	<ul style="list-style-type: none"> • Může vést k určité úrovni závislosti a omezení rozvoje „podniku“ či „firmy“ • Může odvádět pozornost od rozvoje finanční důslednosti a disciplíny v podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Není obecně vhodný pro stádium růstu • Podmínky musí být opatrně stanoveny tak, aby se zamezilo negativnímu vlivu podmínek půjčky na potenciál dopadu a udržitelnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžaduje obezřetnou úvahu a plánování, aby byla zajištěna minimalizace rizika pro podnik a přilákání vhodných investorů

Zdroj: Burkett 2010:45-46

Z výzkumu Ingrid Burkett vyplynulo, že rozvoj SP nelze omezit na jediný, finanční faktor, nýbrž je nutné pamatovat i na naplňování sociálního cíle (2010:12), což vyplývá z principu tripple-bottom-line planning. Důležité je, že podnik může být udržitelný i v případě, že nevykazuje zisk, ale naplňuje své poslání.

Pohled Burkett na možnosti využití jednotlivých druhů kapitálu v rámci konkrétních vývojových fází poskytne východisko pro zařazení SP do období vývoje. Zjištěné informace lze porovnat s aktivitami jednotlivých fází vývoje a na základě toho identifikovat, v jaké fázi se SP nachází.

Dotační politika EU se v minulém i aktuálním dotačním období zaměřuje na podporu konceptu sociální ekonomiky. Tento fenomén, alternativa k tradiční tržní ekonomice, má své kořeny ve Francii (Dohnalová 2010:290). V některých evropských zemích je již legislativně ukotven, v České republice jsou SP identifikovány na základě jejich poslání a toho, zda se za SP sami považují. Základní informace včetně databáze SP na území České republiky můžeme nalézt na stránkách České sociální podnikání. Největší počet SP sídlí na území hl. m. Prahy.

1.5. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V KONTEXTU ČR

V podmínkách České republiky je SP nové a problematické téma vzhledem k neexistenci potřebného legislativního rámce. Od mezinárodní konference o sociální ekonomice, která proběhla v Praze v roce 2002, vznikla řada organizací a platforem snažících se poskytnout rodícímu se oboru zázemí. Z těch všech je v současné době aktivní pouze společnost P3 - People, Planet, Profit, o.p.s., která zaštituje portál ceske-socialni-podnikani.cz, Klub sociálních podnikatelů a tematickou síť pro sociální ekonomiku TESSEA.

Mezi platformy, které se snažily poskytnout novému oboru oporu, patřily například Centrum sociální ekonomiky, Platforma sociálních firem nebo Sociální podnikání. *Centrum sociální ekonomiky* byl projekt financovaný z prostředků OPPA s cílem zajistit konkurenceschopnost Prahy posílením výkonnosti lidských zdrojů¹². S koncem dotací

¹² Podpora rozvoje sociální ekonomiky. *Portál pro sociální oblast města Prahy*. [online]. 31.1.2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné

skončilo i Centrum a webové stránky projektu <http://www.seprojekt.cz/uvod/> jsou nefunkční. *Platforma sociálních firem*¹³ je iniciativou Fokus Praha z.ú., který provozuje 4 sociální firmy zaměstnávající osoby s duševním onemocněním. Od roku 2013 portál bohužel stagnuje. Na webu *Sociální podnikání*¹⁴ byla poslední aktivita na podzim roku 2015.

V dotačním období 2000 - 2006 bylo možné získat prostředky na podporu SP prostřednictvím *Iniciativy Společenství EQUAL*¹⁵, která fungovala ve všech členských státech EU a jejím cílem byla eliminace nerovností na trhu práce. Tato síť není aktivní od roku 2010.

SP není na území ČR legislativně ošetřeno, v současné době tedy chybí nástroje, které by tuto oblast spolehlivě mapovaly. Na úrovni státu se problematikou SP částečně zabývá *Rada vlády pro NNO*¹⁶, která je „stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády České republiky v oblasti nestátních neziskových organizací“¹⁷.

Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS 2005:13-14) shrnuje odlišnosti, nebo novinky, které sociální podniky vnáší na trh, na kterém se pohybují, následovně:

1. Nové produkty a novou kvalitu produktů a služeb.
2. Nové metody organizace a/nebo produkce.
3. Nové výrobní faktory
4. Nové vztahy na trhu.
5. Nové právní formy podniků.

Produkty poskytované SP jsou alternativou ke zboží a službám poskytovaným veřejnými nebo ryze tržními subjekty. SP navazují nová partnerství a do své činnosti zapojují zástupce všech zainteresovaných aktérů od zástupců státní správy po občany, čímž dochází ke zvyšování efektivity poskytovaných služeb i legitimacy samotného podniku

[z:http://socialni.praha.eu/jnp/cz/financovani_socialni_oblasti/evropsky_socialni_fond/projekty_primeho_pr_ideleni/podpora_rozvoje_socialni_ekonomiky/index.html](http://socialni.praha.eu/jnp/cz/financovani_socialni_oblasti/evropsky_socialni_fond/projekty_primeho_pr_ideleni/podpora_rozvoje_socialni_ekonomiky/index.html)

¹³ Platforma sociálních firem. [online]. 31.1.2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z:

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

¹⁴ Sociální podnikání.info. [online]. 31.1.2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z:

<http://www.socialnipodnikani.info/>

¹⁵ O Iniciativě Společenství EQUAL. In: Iniativa Společenství EQUAL. [online]. 31.1.2016 [cit. 2016-01-31].

Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=18>

¹⁶ Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. *Vláda České Republiky*. [online]. 31.1.2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

¹⁷ Tamtéž.

(tamtéž). Jedním z výrobních zdrojů SP je využívání práce dobrovolníků, kteří jsou ochotni poskytnout svůj čas či odborné znalosti, aby podpořili dosažení sociálního cíle SP. SP zavádí poskytování nových služeb, které byly dříve uspokojovány v rámci sektoru domácností např. formou sousedské výpomoci. Se SP také souvisí vznik nových právních forem, které jsou předurčeny pro SP. Předzvěstí toho v ČR může být existence sociálního družstva.

Na rozdíl od států západní Evropy je pozice sociální ekonomiky v ČR a dalších zemích střední a východní Evropy problematická v důsledku specifického historického vývoje 2. poloviny 20. století. Defourny (2006:10-11) popisuje sedm charakteristik v přístupu těchto států ke konceptu sociální ekonomiky, které ztěžují její úplnou integraci do oblasti národního hospodářství.

- Přílišný důraz na sílu trhu a podceňování alternativních sociálních organizací
- Nedůvěra v OOS, především družstva a spolky, jako pozůstatky komunistického režimu
- Financování OOS je z velké míry závislé na dotacích a dárcovství, což snižuje autonomii organizací
- Neexistující legislativní rámec
- Všeobecný nedostatek důvěry v sociální jednání
- V minulosti převažující „parochiální“ model politické kultury, ve kterém byli aktéři motivováni svými vlastními zájmy
- Problém mobilizace zdrojů

V posledních letech byly uveřejněny výsledky výzkumů SP v ČR. Společnost P3 na počátku roku 2014 publikovala zprávu z telefonického šetření mezi SP, z tohoto výzkumu také částečně vychází Vyskočil (2014). Oba výzkumy se zaměřují především na tyto charakteristiky:

- *regionální umístění podniku*
- *oblast, ve které spočívají hlavní podnikatelské aktivity podniku*
- *cílová skupina znevýhodněných zaměstnanců. (P3 2014:2)*

Největší počet SP sídlí a funguje na území hl. m. Prahy, celkem jich zde působí 47. Na dalším místě je podle výzkumu 3P (2015:3) Jihomoravský kraj s 24 SP a dále pak Středočeský a Ústecký.

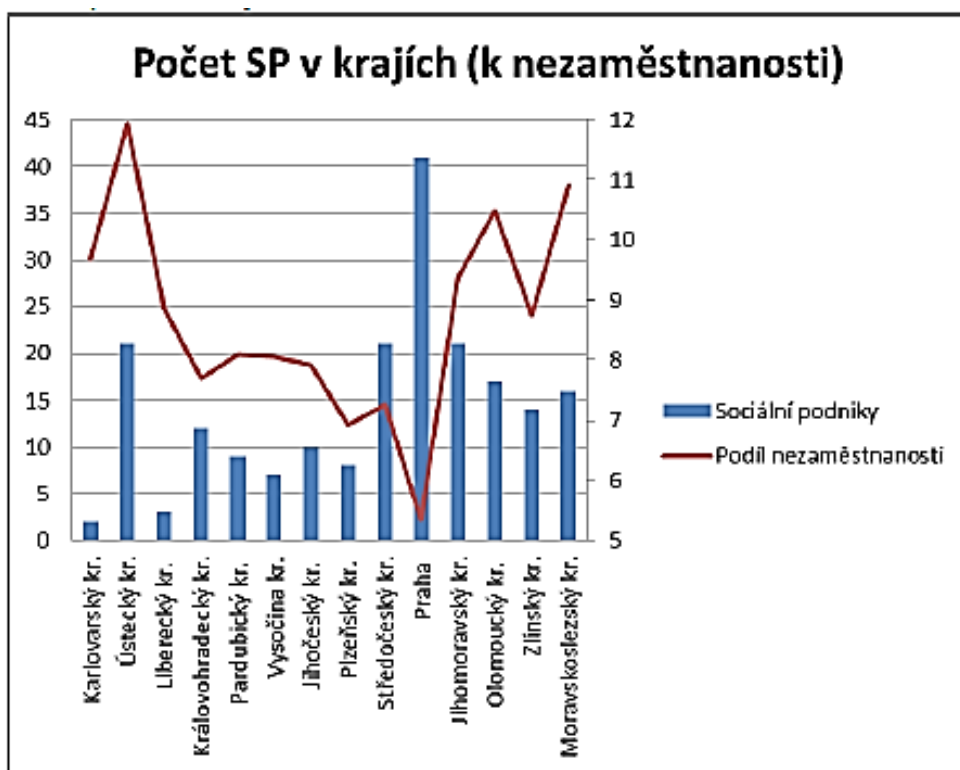
Obrázek 5 Počet SP v krajích



Zdroj: P3 2015:3

Zajímavý pohled na rozložení SP na území ČR můžeme získat z grafu, který dává do souvislosti celkový počet SP v kraji s mírou nezaměstnanosti. Tato data by se mohla stát zajímavým východiskem pro výzkum SP na území hl. m. Prahy právě s ohledem na nejfrekventovanější integrační model SP (WISE).

Obrázek 6 Počet SP v krajích k míře nezaměstnanosti



zdroj: Vyskočil 2014:16

Nejčastěji zastoupenou cílovou skupinou SP jsou osoby se zdravotním postižením (Vyskočil 2014:14-15, P3 2014:5). Dle výsledků P3 se 67% SP zaměřuje právě na tuto

skupinu. Vyskočil (2014:14) tento fakt vysvětluje deklarovanou podporou z ÚP, která je ve vztahu k této cílové skupině vyplácena.

Oblasti podnikání SP se zaměřují na zahradnictví, úpravu zeleně a úklidové práce, potravinářskou výrobu, prodej a pohostinství (Vyskočil 2014:13), další činnosti jsou zastoupeny výrazně méně.

Nejčastější právní formou SP v ČR je společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Výzkum P3 ukazuje, že tuto právní formu zvolilo téměř 50 % z dotázaných respondentů. Na druhém místě, přibližně ve 25 % případů, je potom obecně prospěšná společnost (o.p.s.). Další právní formy jako občanské sdružení, družstvo, církevní právnická organizace, akciová společnost, OSVČ a další jsou zastoupeny v rozmezí od 1 do 9%. (P3 2015:21)

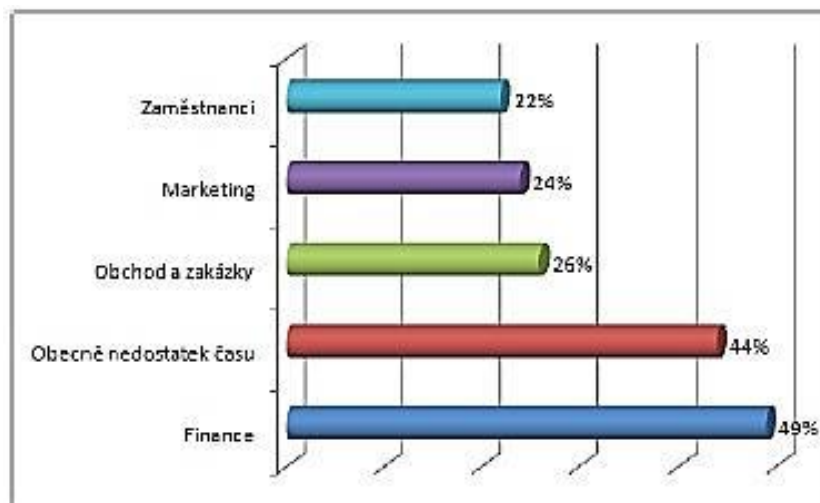
Obecně prospěšné společnosti (OPS) jsou upraveny zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, kterým se stále řídí, ač od 1. 1. 2014, kdy vstoupil v platnost NOZ, již OOS této právní formy nelze dále zakládat.

Hlavní činnosti OPS je poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti „*za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek*“ (Zákon 248/1995 Sb. § 2). OPS může být založena jedním, nebo více zakladateli a vzniká dnem zápisu do rejstříku OPS. V rámci doplňkové činnosti může OPS vykonávat jiné, například podnikatelské aktivity, pokud realizace této doplňkové činnosti nebude mít negativní dopad na hlavní aktivitu a povede k efektivnějšímu využití jejích zdrojů (Zákon 248/1995 Sb. § 17).

P3 se dále zaměřovalo na možné problémy SP v podmínkách ČR. Výsledky jsou uvedeny v tabulce níže. Problémem, se kterým se SP potýkají nejčastěji, jsou finance. Polovina respondentů prohlásila, že by východiskem z problematické situace byly další dotace pro SP (P3 2014:17), dále bylo zjištěno, že „*východiskem z očekávaného finančního propadu po skončení projektu bude redukce počtu zaměstnanců a zúžení počtu cílových skupin*“ (P3 2014:6). Výzkum provedený v následujícím roce ukázal, že respondenti za největší problém považují nedostatek času, finance se s 64% drží na druhém místě (P3 2015:14). Jako možné řešení problémů SP byly nabídnuty 4 možnosti: půjčka, poradenství, příspěvky na zaměstnávání znevýhodněných zaměstnanců a dotace, přičemž dotace a příspěvky byly označeny 2/3 respondentů jako východisko (P3 2015:15). Na základě

těchto informací lze tvrdit, že v podmínkách ČR jsou dotace důležitým zdrojem financování SP.

Obrázek 7 Problémy sociálních podniků



Zdroj: P3 2014:16

1.5.1. SHRNUTÍ

Sociální ekonomika je součástí národního hospodářství, ve které operují subjekty vyznávající principy trojího prospěchu, tzv. tripple bottom line. Tito aktéři při realizaci podnikatelských aktivit zohledňují širší souvislosti: kromě svého sociálního cíle a snahy o dosažení ekonomického zisku zohledňují i environmentální a lokální témata. Na trh přinášejí řadu inovací, hledají nové způsoby řešení sociálních problémů. V ČR je nejběžnější formou SP integrační typ WISE, jehož hlavním cílem je vytváření nových pracovních míst pro osoby znevýhodněné na trhu práce.

SP na území ČR nejčastěji působí v oblastech úklidových služeb a údržby zeleně či v restauračních službách. Nejfrekventovanější cílovou skupinou jsou osoby s nějakým typem postižení (zdravotní, duševní, mentální), jelikož stát poskytuje na zaměstnávání těchto osob příspěvek na mzdy. Největší počet SP funguje na území hl. m. Prahy. OPS je s 24% druhou nejčastější formou SP, ačkoli se tato hodnota, vzhledem k platnosti NOZ, který zakládání nových OPS vylučuje, bude snižovat.

Pro detailní popis výzkumného případu budu využívat přístup Kim Alter, která vytvořila typologii SP pro charakterizování vztahů mezi ním a mateřskou organizací. Pohled Burkett na možnosti využití jednotlivých druhů kapitálu v rámci konkrétních

vývojových fází poskytně východisko pro zařazení SP do období vývoje. Zjištěné informace lze porovnat s aktivitami jednotlivých fází vývoje a na základě toho identifikovat, v jaké fázi se SP nachází.

2. VÝCHODISKA PRO STUDIUM UDRŽITELNOSTI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Na pojem udržitelnosti je možné nahlížet perspektivou mnoha kontextů, jeho uchopení není jasné dané (Rynda 199:1). Jelikož se jedná o nejednoznačné téma, považují za důležité předložit stručný přehled kontextů, ve kterých je toto slovo skloňováno.

Počátek diskusí o udržitelnosti můžeme sledovat v environmentálních studiích během 60. let 20. století, kdy došlo k prudkému zhoršení stavu životního prostředí a zahájení světové diskuse o otázkách dopadu na lidskou společnost (Rynda 1999:1, Závodná 2014:8). Ivan Rynda, český ekolog, se tímto tématem dlouhodobě zabývá a ve vztahu k udržitelnosti zdůrazňuje především etický rozměr těchto snah. Jako základní definice udržitelného rozvoje bývá nejčastěji uváděna tato věta: „*trvale udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.*“ (in Rynda 1999:2) Teorie udržitelnosti lpí na třech pilířích – sociální, ekonomický a environmentální (např. Závodná 2014).

Sociální rovina udržitelnosti je orientována na lidské zdroje a zajištění vyšší kvality života nejen v místním kontextu, ale i globálně. Klade důraz na principy nediskriminace, spravedlnosti a zvyšování kvality lidských zdrojů prostřednictvím dalšího vzdělávání.

Ekonomická rovina udržitelnosti se zaměřuje na „fungování lokální ekonomiky v místě, kde firma působí“, jedná se o navazování partnerství s místními dodavateli, snižování vstupních nákladů, jedná se o participaci podniku na (nejen) ekonomické udržitelnosti regionu. Nejedná se o pouhou orientaci na dosažení zisku a zajištění tak další existence podniku bez ohledu na podmínky, ve kterých působí.

Environmentální rovina udržitelnosti myslí na ochranu přírody a krajiny a zodpovědný přístup k přírodnímu bohatství. Zdůrazňuje využívání obnovitelných zdrojů energie a omezení negativních dopadů na životní prostředí.

Summit OSN vydal v září 2015 dokument *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, ve kterém seznámil veřejnost se 17 cíli udržitelného rozvoje (SDG's) pro období 2015-2030¹⁸. Tyto cíle navazují na 8 Rozvojových cílů

¹⁸ Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) 2015 – 2030. *United Nations – Informační centrum OSN v Praze*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs-2015-2030/>

tisíciletí (MDG's), jejichž naplnění je obecně prezentováno jako úspěšné¹⁹. SDG's se zaměřují na vymýcení chudoby, hladu, zlepšení kvality života a zdraví obyvatel, inkluzivní vzdělávání, genderovou rovnost, využívání obnovitelných zdrojů energie nebo další rozvoj globálního partnerství při dosahování těchto cílů²⁰.

Na území ČR funguje Rada pro udržitelný rozvoj²¹ jako poradní a iniciační orgán Vlády. Rada vznikla v roce 2003 a kromě monitorování situace v oblasti udržitelného rozvoje se snaží také tuto problematiku popularizovat a přiblížit široké veřejnosti například prostřednictvím akce Týden udržitelnosti. Rada se skládá z předsedy Vlády a ministrů životního prostředí, financí, ministra průmyslu a obchodu, ministra práce a sociálních věcí a místopředsedy vlády pro vědu, výzkum a inovace. Rada každé dva roky vydává Situační zprávu ke Strategickému rámci udržitelného rozvoje České republiky, ve kterém shrnuje dosavadní pokroky a navrhuje úpravy Strategického rámce pro další roky s ohledem na aktuální situaci doma i ve světě. Zpráva je rozdělena do pěti os, jejichž vývoj je měřen indikátory využívanými ČSÚ, Eurostatem, OSN nebo OECD, je tedy možná mezinárodní komparace.

1. Společnost, člověk a zdraví
2. Ekonomika a inovace
3. Rozvoj území
4. Krajina, ekosystémy a biodiverzita
5. Stablní a bezpečná společnost

Udržitelný rozvoj je spolu s rovnými příležitostmi jedním z horizontálních témat všech OP a dotačních období²². Projekt, který by měl negativní dopad na životní prostředí, nebo by byl diskriminujícím, nemá nárok na získání dotace z fondů EU.

V odborné literatuře je pojem udržitelnosti skloňován v souvislosti se společenskou odpovědností firem (CSR) (Chalmeta 2011). Udržitelnost sociálních podniků je téma, kterému v současné době ale není věnována taková pozornost, jakou by zasloužilo.

¹⁹ MDGs 2015: Fakta. *United Nations – Informační centrum OSN v Praze*. [online]. 7.7.2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/mdgs-2015-fakta/>

²⁰ Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) 2015 – 2030. *United Nations – Informační centrum OSN v Praze*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs-2015-2030/>

²¹ Rada vlády pro udržitelný rozvoj. *Vláda České republiky*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rada-vlady-pro-udrzitelny-rozvoj-120432/>

V rámci EU neexistuje jednotný názor na to, zda by SP po ukončení projektu měly dostávat další finanční podporu z veřejných zdrojů, nebo by měly být schopny generovat vlastní zdroje.

CSR jako cesta trvale udržitelného rozvoje pro podniky

Chalmeta a Paromero (2011) se ve své zprávě odvolávají na výzkumy, které potvrdily pozitivní vliv přijetí strategie CSR na výsledky firmy a její pozici na trhu. CSR zvyšuje hospodářský výsledek firmy, její vnímání ve společnosti a tím i její stabilitu.

Obrázek 8 Tři pilíře - oblasti CSR

	Ekonomická oblast	Sociální oblast		Environmentální oblast
Stakeholdři	Trh <ul style="list-style-type: none"> ■ vlastníci a investoři ■ zákazníci/spotřebitelé ■ dodavatelé a další obchodní partneři ■ vládní instituce ■ média 	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none"> ■ zaměstnanci ■ odbory 	Místní komunita <ul style="list-style-type: none"> ■ neziskové organizace ■ veřejnost 	Životní prostředí <ul style="list-style-type: none"> ■ environmentální skupiny ■ další mluvčí za životní prostředí
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none"> ■ vytvoření etického kodexu ■ transparentnost ■ uplatňování principů dobrého řízení ■ odmítání korupce ■ včasné placení faktur ■ kvalitní a bezpečné produkty a služby ■ poprodejní servis ■ marketingová a reklamní etika ■ ochrana duševního vlastnictví ■ inovace a udržitelnost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zdraví a bezpečnost ■ vzdělávání a rozvoj ■ vyváženost pracovního a osobního života ■ rovné příležitosti ■ rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé) ■ podpora propuštěných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ■ firemní dárcovství (finanční i materiální) ■ firemní dobrovolnictví ■ sociální integrace ■ vzdělávání ■ podpora kvality života občanů (sport/kultura) ■ rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury 	<ul style="list-style-type: none"> ■ recyklační program ■ úspora energie/vody ■ hospodaření s odpady ■ omezení používání nebezpečných chemikálií ■ balení a přeprava ■ soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další) ■ ekologická výroba, produkty a služby ■ ochrana přírodních zdrojů

Zdroj: Business Leaders Forum

Oblasti zájmu, kterými se zabývají pilíře trvale udržitelného rozvoje, kopírují principy fungování SP, tedy sociální, ekonomický a environmentální.

Trvale udržitelný rozvoj a sociálně odpovědné podniky

Jsem si vědoma, že se oblasti CSR a SP prolínají a jejich hranice nejsou jasně oddělené. V této kapitole jsem se pro přehlednost a zjednodušení rozhodla strategii CSR ztotožnit s doménou podniků orientovaných na zisk, zatímco pro oblast sociálního podnikání jsou v tomto kontextu platné principy blíže popsány v kapitole o sociálním podnikání.

²² Horizontální priority. *Ministerstvo pro místní rozvoj*. [online]. [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU/Horizontalni-priority>

Subjekty operující v tržním sektoru národního hospodářství, které se dobrovolně přihlásily k dodržování hodnot CSR, musí stejně jako SP hledat harmonii mezi třemi základními pilíři: sociálním, ekonomickým a environmentálním. Pro CSR ale není nezbytně nutné dodržovat požadavek demokratického řízení podniku. Organizační struktura tržních firem je zpravidla hierarchická, o směřování podniku rozhoduje vedení, které o případných změnách informuje zaměstnance. Zásadním rozdílem je nakládání se ziskem podniku, jehož rozdělování je u SP omezeno a většinu je třeba reinvestovat zpět do chodu podniku, nebo naplnění jeho sociální vize.

Obdobně k tomuto tématu přistupuje Kim Alter (2007:14), která umísťuje SP a sociálně odpovědné podniky na jednu škálu hybridních organizací, které naplňují duální cíle: ekonomické a sociální. Zatímco SP zastávají pozici neziskových organizací vykonávajících podnikatelské aktivity, hlavním motivem CSR podniků je vytváření zisku.

Hybridní spektrum



Tradiční nezisková organizace	Nezisková organizace s výdělečnými aktivitami	Sociální podnik	Sociálně odpovědná firma	Korporace praktikující sociální odpovědnost	Tradiční komerční firma
--------------------------------------	--	------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Motivace sociálním cílem • Zodpovědnost investorů • Zisk reinvestován do sociálních programů nebo operačních nákladů | <ul style="list-style-type: none"> • Motivace ziskem • Zodpovědnost podílníků • Zisk redistribuován mezi podílníky |
|--|---|

Zdroj: vlastní překlad, Kim Alter 2007:14

2.1. METODIKA ZKOUMÁNÍ UDRŽITELNOSTI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Principem SP je dodržování principu trojího prospěchu a tedy neustálé vědomé vyrovnávání sociální, ekonomické a environmentální dimenze podniku. Ingrid Burkett udržitelnost SP neomezuje pouze na jeho finanční udržitelnost, nýbrž klade důraz i na naplňování sociálního cíle. SP dle tohoto přístupu může být udržitelný, aniž by byl ekonomicky soběstačný.

Mimo evropský kontext se podpoře sociálních podniků věnuje The SEED Initiative. Švýcarská organizace každoročně vyhlašuje cenu v oblasti udržitelného podnikání. Za

deset let své existence ocenila již 200 sociálních a ekologických podniků působících v rozvojových státech světa.²³ Ve spolupráci s kanadským International Institute for Sustainable Development publikovali v roce 2008 výzkum, na základě kterého definovali 8 faktorů úspěchu a 14 indikátorů výkonu sociálních a environmentálních podniků. Tato kritéria mají sloužit pro sledování udržitelnosti podniků, které obdržely cenu The SEED Initiative. Pokud podnik obsáhne všechny faktory úspěchu, má velkou šanci přilákat potřebné investory a dosáhnout udržitelnosti. Indikátory výkonu slouží k popisu toho, zda sociální nebo environmentální podnik dosahuje deklarované vize. Boyer (2008:9) i zde zdůrazňuje důležitost udržování harmonie mezi sociálním, ekonomickým a environmentálním pilířem udržitelného rozvoje.

Faktory úspěchu

1. **Vedení:** zásadním je závazek a kontinuita vedení podniku jednou nebo dvěma osobami vedení a koordinace podniku je dlouhodobý závazek.
2. **Partnerství:** schopnost uzavřít a udržet síť partnerství, ze kterých má podnik prospěch.
3. **Důkaz a jasnost inovativního konceptu:** kromě jasné formulace je také nutné inovativní koncept testovat a měřit, aby byl demonstrován jeho tržní potenciál.
4. **Obchodní plánování a marketing:** vedení podniku buď má zkušenosti z oblasti obchodu a marketingu, nebo je má někdo z kolegů, nebo si potřebné vzdělání doplní.
5. **Triple bottom line planning:** vědomé a dobrovolné vyrovnávání ekonomických, sociálních a environmentálních přínosů je důležitou složkou při dosahování udržitelného rozvoje.
6. **Krátkodobý a dlouhodobý management přínosů:** podnik by měl být schopen demonstrovat ne jen dlouhodobé přínosy pro stakeholdery, nýbrž i krátkodobé, které udrží jejich angažovanost a zájem.
7. **Zapojení komunity:** dlouhodobý úspěch je podmíněn úspěšným zapojením místních stakeholderů.
8. **Řízení rizik:** řízení za účelem snížení dopadu případných rizik pomáhá stabilizovat existenci podniku.

Klíčové indikátory výkonu²⁴

- **Obchodní výkonnost:** Finanční životaschopnost jednotlivých start-upů se zlepšila.
 - Indikátor 1: Sestavený podnikatelský plán, pravidelně vyhodnocovaný a aktualizovaný.
 - Indikátor 2: Vytvořeny marketingové sítě, prozkoumány nové příležitosti.
 - Indikátor 3: Podnik vydělá na mzdu majitele/manažera.
- **Sociální výkonnost:** Poskytování příjmu nebo zaměstnání příjemcům z komunity a přispívání ke zlepšení životních podmínek komunity.
 - Indikátor 1: Poskytování příjmu.

²³ About the SEED Awards. *The SEED Initiative*. [online]. 31.12.2015 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <https://www.seed.uno/awards/about.html>

- Indikátor 2: Profesní vzdělávání a nácvik dovedností.
- Indikátor 3: Posilování komunity, zejména rolí žen a mládeže.
- Indikátor 4: Zajištěn rozvoj sociálních přínosů.
- **Environmentální výkonnost:** Přispívání k zachování zdrojů v oblasti a jejich udržitelnému využívání.
 - Indikátor 1: Vyhodnocování vlivu podniku na životní prostředí.
 - Indikátor 2: Šíření environmentálního povědomí, školení a vzdělávání.
 - Indikátor 3: Změny v rozhodování a jednání komunity.
 - Indikátor 4: Technologické inovace.
- **Dohody o partnerství:** Jsou vytvořeny vztahy, které pomáhají podniku v rozvoji a růstu (dodavatelé, trhy, investoři).
 - Indikátor 1: Role, očekávání a úkoly jsou stanoveny a monitorovány.
 - Indikátor 2: Je udržována pravidelná komunikace.
 - Indikátor 3: Sledování a řízení změn ve složení partnerství.

Výzkum udržitelnosti SP je realizovaný ve dvou fázích, před a po získání ceny The SEED Initiative za využití rozhovorů s vedoucími pracovníky podniku a krátké případové studie (Boyer 2008:21). Podniky, které mají šanci cenu získat, musí naplňovat několik základních rysů činnosti²⁵. Podnik má

- vykonávat podnikatelskou činnost a být inovativní
- mít záměr a potenciál stát se finančně udržitelným
- navazovat partnerství na různých úrovních
- být řízený nebo vedený na lokální úrovni
- mít potenciál zvyšovat výkon nebo model společnosti replikovat
- být v počáteční fázi realizace
- vycházet vstříc lokálním potřebám a požadavkům

Udržitelností organizace z ekonomického hlediska se zabývá i Alter. Ve své práci publikovala tabulku znázorňující spektrum SP vzhledem k podílu využívání vlastních a cizích zdrojů (2007:72). Čím více vpravo na škále se konkrétní SP nachází, tím je jeho finanční situace více udržitelná a existence nezávislejší.

²⁴ Klíčové indikátory – překlad Šimové, 2015:25-26

²⁵ Eligibility Criteria. *The SEED Initiative*. [online]. 31.12.2015 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <https://www.seed.uno/awards/about/eligibility-criteria.html#g-be-in-the-early-stages-of-implementation-2>

Tabulka 3 Spektrum finanční udržitelnosti sociálních podniků

Organizační struktura	Tradiční nezisková organizace	Tradiční nezisková organizace/ Sociální podnik	Sociální podnik	Sociální podnik	Sociální podnik
Finanční spektrum	Plná filantropická podpora	Částečná soběstačnost	Soběstačnost v Cash Flow	Provozní soběstačnost	Finanční soběstačnost
Úroveň příjmu	Žádný vlastní zisk. Spoléhá se na finanční podporu k udržení aktivit.	Vydělaný zisk pokrývá část provozních nákladů nebo nákladů aktivit.	Vydělaný zisk pokrývá provozní výdaje na nižší než tržní ceně.	Vydělaný zisk pokrývá veškeré provozní výdaje kromě čistě tržních nákladů (investice, kapitál)	Vydělaný zisk pokrývá veškeré provozní i investiční náklady na tržní ceně.
Podpora	100 % podpora.	Podnik a/nebo mateřská organizace z větší části dotovaná.	Překlenutí deficitu mezi vydělaným ziskem a náklady, kapitálové investice a rostoucí dotace.	Kapitálové náklady, částečná dotace půjček a kapitálových nákladů.	Bez dotací.
Životaschopnost prostřednictvím vydělaného zisku	Není životaschopný. Vyžaduje pokračující externí financování (granty). Náklady na posílení jsou často vnímány jako vedlejší efekt spíše než očekávání od programu.	Není životaschopný. Organizace je závislá na grantech a dotacích pro přežití. Mohou existovat projekty, které jsou samofinancované.	Přiblížování se životaschopnosti. Pokrývá přímé náklady, strukturální a rozvojové náklady jsou dotované. Zisk pokrývá denní provozní náklady.	Očekávání životaschopnosti. Krytí provozních nákladů, žádný přebytek zisku, dotace ubývají, zisk pokrývá všechny provozní náklady.	Životaschopný až profitující. Zisk pokrývá veškeré provozní i investiční náklady, finanční růst. Neziskové subjekty mohou změnit právní formu na subjekty trhu.
Typy podpory	<ul style="list-style-type: none"> Filantropie Granty Druhá podpora Práce dobrovolníků 	<ul style="list-style-type: none"> Filantropie Granty Druhá podpora Práce dobrovolníků Podpora mateřské organizace 	<ul style="list-style-type: none"> Granty financují deficit Daňové zvýhodnění Práce dobrovolníků nebo internistů (pod tržní cenou) Úroková míra pod tržní hladinou Podpora mateřské organizace Zvýhodněné smlouvy 	<ul style="list-style-type: none"> Daňové zvýhodnění Úroková míra pod tržní hladinou Podpora mateřské organizace Překlenovací/rezervní fondy, granty na pokrytí specifických nákladů Zvýhodněné smlouvy 	<ul style="list-style-type: none"> Daňové zvýhodnění, pokud se jedná o neziskovou organizaci Zvýhodněné smlouvy

Zdroj: vlastní překlad, Alter 2007:72

V analýze dat budu využívat přístup The SEED Initiative. Faktory úspěchu a indikátory výkonu budou hlavní oblasti, na které se zaměřím. Tyto body se také stanou kostrou pro rozhovory s vedoucími pracovníky podniku. Spektrum finanční udržitelnosti Kim Alter umožní definovat pozici zkoumaného SP na škále z ekonomického hlediska. Vzhledem k tomu, že výzkumný případ je přímou součástí mateřské organizace bez vlastní právní subjektivity, údaje o ekonomickém fungování je nemožné oddělit. Je ale možné obecně popsat například strukturu využívaných zdrojů.

2.1.1. SHRNUŤÍ

Pojem udržitelnosti se začal používat v polovině 70. let 20. století v souvislosti s rozvojem environmentálních studií. Aktuálně je často spojovaný se společenskou odpovědností firem ze sektoru trhu, které se snaží dosáhnout ekonomického zisku při současném zohledňování svého vlivu na životní prostředí. Udržitelnost SP je prozatím poměrně neprozkoumané téma. V celosvětovém měřítku se jí věnuje The SEED Initiative, která definovala 8 faktorů úspěchu a 12 indikátorů výkonu SP. Pokud podnik obsáhne všechny faktory úspěchu, má velkou šanci přilákat potřebné investory a dosáhnout udržitelnosti. Indikátory výkonu slouží k popisu toho, zda sociální nebo environmentální podnik dosahuje deklarované vize. Jedná se spíše o normativní charakteristiky činnosti SP. Burkett (2010:12) tvrdí, že udržitelnost SP neznamena pouze ekonomickou soběstačnost. Rozebírá různé fáze vývoje SP, v rámci kterých jsou využívány různé druhy kapitálu, přičemž pro počáteční stádium jsou typické právě dotace.

3. EVROPSKÉ FONDY JAKO NÁSTROJ PRO REALIZACI EVROPSKÝCH STRATEGIÍ

Evropská Unie (EU) je politickým a ekonomickým sdružením 28 států Evropy. EU od roku 2000 v sedmiletých cyklech (2000-2006, 2007-2013, 2014-2020) přerozděluje prostřednictvím fondů finanční prostředky mezi členské státy, čímž se snaží vyrovnávat rozdíly mezi jejich postavením. Evropské fondy jsou nástrojem pro realizaci evropských politik. V souvislosti s podstatou existence SP typu WISE bude tato kapitola zaměřena především na problematiku zaměstnanosti v rámci EU, v další části se seznámíme se strukturou evropských fondů a problematikou dotací zaměřených na podporu SP.

3.1. EVROPSKÁ STRATEGIE ZAMĚSTNANOSTI

Cílem Evropské strategie zaměstnanosti (ESZ)²⁶ je **vytváření většího počtu kvalitnějších pracovních pozic**. Tato politika je nyní součástí Strategie Evropa 2020 (tamtéž), která navazuje na Lisabonskou strategii přijatou Evropskou radou v roce 2000. Realizace evropských politik probíhá prostřednictvím přerozdělování prostředků z fondů EU. **Evropský sociální fond (ESF)** je „*klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti*“²⁷.

3.1.1. LISABONSKÁ STRATEGIE

Na zasedání Evropské rady v roce 2000 došlo ke schválení Lisabonské strategie, která měla představovat plán, jak se do budoucna vyrovnat největším obchodním partnerům jako je Japonsko nebo USA²⁸. Cílem Lisabonské strategie bylo dosáhnout toho, aby se EU do roku 2010 stala „*nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější znalostní hospodářství na světě, které bude schopné udržitelného hospodářského růstu a zajistí*

²⁶ Evropská strategie zaměstnanosti. *Evropská komise*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=cs>

²⁷ Evropský sociální fond v ČR. *Operační program zaměstnanost*. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/evropsky-socialni-fond-v-cr

²⁸ Lisabonská strategie. *Euroskop.cz*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8742/sekce/lisabonska-strategie/>

více pracovních míst a lepší pracovní místa, větší sociální soudržnost a úctu k životnímu prostředí²⁹.

Lisabonská strategie byla rozdělena do 3 pilířů: sociálního, ekonomického a environmentálního. Konkrétní cíle byly následující:

1. **Zvýšit přírůsteky zaměstnanosti tak, aby k roku 2010 dosáhla míra zaměstnanosti v EU v průměru 70 %**,
2. **Vytvořit znalostní ekonomiku a znalostní společnost všeobecným přístupem k internetu (ve veřejné správě, školách a v podnikání), zvýšením výdajů na výzkum a vývoj (cíl: 3 % do roku 2010) a podporou inovací**,
3. **Provádět ekonomické reformy: vytvořit plně funkční vnitřní trh, liberalizovat síťová odvětví (energetiku, telekomunikace, dopravu a pošty), odstranit překážky podnikání, zlepšit soutěžní prostředí a přesměrovat státní podpory**,
4. **Modernizovat evropský sociální model zejména zpružněním trhu práce, reformou penzijního a zdravotního systému**,
5. **Pečovat o kvalitu života a udržitelný rozvoj: týká se nakládání s přírodními zdroji, emise skleníkových plynů, udržitelné dopravy**.

V roce 2004 byla vydána Wim Kokova zpráva, která hodnotila dosavadní plnění strategických plánů jako neúspěšné. Členské státy, ač cíle strategie podporovaly, se nezasadily o reálné změny na svém území. Od roku 2005 země přijaly vlastní Národní programy reform (NPR), na úrovni unie potom Komunitární lisabonský program. Hodnocení strategie v roce 2010 vyšlo jako zdařilé, ačkoli cílů dosaženo nebylo.

3.1.2. EVROPA 2020

Pro období 2010-2020 je vyhlášen strategický plán Evropa 2020. Jedná se o „*hlavní hospodářskou reformní agendu*“ EU³⁰ navazující na Lisabonskou strategii. Růst ekonomiky je založený na znalostech, udržitelném rozvoji, podpoře terciálního vzdělávání a integraci. V roce 2020 by mělo být dosaženo 75% míry zaměstnanosti³¹.

Jedním z pěti hlavních témat Lisabonské strategie a nyní i Evropy 2020 je snaha o zvýšení zaměstnanosti členských států, především mladých lidí, osob v předdůchodovém

²⁹ Hodnocení Lisabonské strategie. *Evropská komise*. [online]. 2.2.2010 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_cs.pdf

³⁰ Strategie Evropa 2020. *Vláda České republiky*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

³¹ Tamtéž.

věku, nízko kvalifikovaných osob atp. přizpůsobit se měnícím se požadavkům trhu práce (EC 2011:10).

Jednou ze sedmi hlavních iniciativ strategického plánu Evropa 2020 je **Evropská platforma pro boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení**³², která se kromě zajištění dostupnosti práce a sociální bezpečnosti zabývá „*propojením soukromého a veřejného sektoru se subjekty sociální ekonomiky*“ (EC 2011:16). Její činnost je zaměřena na pět oblastí³³:

- Opatření napříč celým politickým spektrem, týkající se např. trhu práce, podpory ve výši minimálního příjmu, zdravotnictví, školství, bydlení a možnosti otevřít si základní bankovní účet.
- Lepší využití finančních prostředků EU v zájmu sociálního začlenění.
- Získání přesvědčivých důkazů o tom, co funguje v oblasti inovací v sociální politice, a co nikoli, před tím, než se přikročí k jejich realizaci v širším měřítku.
- Spolupráce s občanskou společností v zájmu efektivnější realizace sociálně politických reforem.
- Intenzivnější koordinace mezi státy EU

V Lisabonské strategii ani v Evropě 2020 se explicitně nemluví o podpoře sociální ekonomiky jako o prostředku dosažení cílů a zvýšení zaměstnanosti. Přesto je jasné, že SP tuto funkci mohou na lokální úrovni plnit (Hunčová in CVNS 2005:18).

Na úrovni EU se problematikou SP zabývá *Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV)*³⁴, který poskytuje rady a doporučení Evropské komisi. Na definici SP vyzdvihuje její otevřenost, která je vhodná především vzhledem k odlišným podmínkám v rámci členských států EU. EHSV souhlasí s tím, že by SP měly být ze strany EU finančně podporovány³⁵. Evropská komise založila Iniciativu pro sociální podnikání, která se mezi roky 2011-2014 zabývala problematikou SP v rámci EU.

³² Evropská platforma pro boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení. *Evropská komise*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=cs&catId=961>

³³ Evropská platforma pro boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení. *Evropská komise*. [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=cs&catId=961>

³⁴ Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV). Evropský hospodářský a sociální výbor. [online]. 15.12.2015 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.cs.home>

³⁵ STANOVISKO Evropského hospodářského a sociálního výboru

Ke sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů Iniciativa pro sociální podnikání Vytvářet příznivé prostředí pro podporu sociálních podniků

3.2. EVROPSKÉ FONDY NA PODPORU ČESKÝCH SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Evropská unie od roku 2000 v sedmiletých cyklech (2000-2006, 2007-2013, 2014-2020) přerozděluje finanční prostředky mezi členské státy, čímž se snaží vyrovnávat rozdíly mezi jejich postavením. „*Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS)*.“³⁶

Fondy EU jsou rozděleny podle oblastí podpory, aktuálně je jich celkem 7:³⁷

Strukturální a investiční fondy (ESI fondy)

- Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF)
- Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS)
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)
- Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)

Ostatní fondy

- Fond solidarity
- Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci

Podpora sociálního podnikání je řešena skrze Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). ERDF poskytuje podporu na „tvrdé“ investiční (infrastrukturní) projekty, lze z něj financovat projekty výstavby či rekonstrukce budov, silnic a komunikací, výzkumu a inovací. ESF podporuje „měkké“, neinvestiční projekty. Zaměřuje se na rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a rekvalifikace, lze z něj čerpat prostředky na inkluzivní programy.

Evropský sociální fond (ESF) je „*klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti*“³⁸. Prostředky z ESF lze rozdělit na dvě hlavní skupiny aktivit: zvyšování adaptability pracovní síly a začleňování znevýhodněných osob na trh

v rámci sociálního hospodářství a sociálních inovací COM(2011) 682 final Dostupné z www:

https://www.google.cz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=ces1292-2012_ac_cs

³⁶ Informace o fondech. Strukturální fondy. [online]. 6.1.2016 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

³⁷ Tamtéž.

³⁸ Evropský sociální fond v ČR. *Operační program zaměstnanost*. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z:

https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/evropsky-socialni-fond-v-cr

práce³⁹. V souladu se strategií Evropa 2020 se ESF zaměřuje na vytváření většího počtu lepších pracovních míst a na překonávání překážek, které mnohým lidem brání ve vstupu na trh práce⁴⁰. Konkrétní aktivitou může být například podpora vzniku a rozvoje SP.

Sociální podnikání je v oblasti dotační politiky EU velkým tématem. V období 2007-2013 bylo možné čerpat finance z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) a Integrovaného operačního programu (IOP). Těchto programů se mohly zúčastnit podniky se sídlem na celém území ČR včetně hl. m. Prahy, realizace projektu ale musela probíhat mimo území hlavního města. Pražské projekty mají odlišné podmínky a jsou jim vyhrazeny i speciální programy, v období 2007-2013 to byl Operační program Praha - Konkurenceschopnost (OPPK) a OP Praha – Adaptabilita (OPPA). Toto oddělení programů vyplývá z odlišných demografických charakteristik tohoto regionu ve srovnání se zbytkem ČR.

Na území hl. m. Prahy bylo možné získat podporu na vznik a rozvoj sociálních podniků prostřednictvím Prioritní osy 2 (PO 2) Podpora vstupu na trh práce OPPA. Téma sociálního podnikání bylo explicitně komunikováno pouze v programovém dokumentu, nikoli v textech výzev. Přesto projekty SP splňovaly podmínky výzev, uchazeči byli oprávněni podat žádost o podporu.

3.2.1. OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA – ADAPTABILITA

OPPA v období 2007-2013 byl program přerozdělující prostředky z ESF pro hl. m. Prahu. Pro tyto účely bylo celkem alokováno 108,39 mil. €, tedy 0,41% celkových prostředků určených pro ČR, které byly rozděleny mezi 4 PO:

- PO 1 Podpora rozvoje znalostní ekonomiky
- **PO 2 Podpora vstupu na trh práce**
- PO 3 Modernizace počátečního vzdělávání
- Po 4 Technická pomoc

„Globálním cílem operačního programu Praha – Adaptabilita je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny.“ (OPPA 2014:2)

³⁹ Evropský sociální fond. *Evropská komise*. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=cs>

⁴⁰ Tamtéž.

Problematice SP je přímo věnována pozornost v programovém dokumentu, kde je SE popisována jako nástroj řešení sociálních problémů reakcí na poptávku na trhu (OPPA 2014:23-24). Je zde upozorňováno na velkou závislost OOS na grantech, čímž se i snižuje jejich schopnost podílet se na celkové zaměstnanosti.

OPPA vyhlásilo celkem 16 výzev v 7 kolech, PO 2 bylo věnováno 6 z nich.

Výzva č. 4 pro prioritní osu 2 - Podpora vstupu na trh práce⁴¹

Výzva běžela v období od 4. května 2011 do 13. července 2011. Podporované oblasti v PO 2 byly rozděleny do dvou oblastí, z nichž každá měla vlastní vymezení podporovaných aktivit, cílových skupin, rozpočet projektů i oprávněných žadatelů:

A. Podpora souladu pracovního a soukromého života

B. Začleňování znevýhodněných osob

Cílem aktivit B bylo „*zlepšit postavení znevýhodněných osob na trhu práce, tj. umožnit těmto osobám návrat na trh práce a následné udržení si získaného pracovního místa.*“ (Výzva 04 2011:3) Pro tento cíl bylo alokováno 40 mil Kč. Oprávněnými žadateli byly NNO (včetně občanských sdružení, které byly z podpory OP LZZ a IOP vyloučeny) a veřejné instituce. Každý žadatel mohl podat právě jednu projektovou žádost, jejíž realizace nesměla překročit 30 měsíců. Cílové skupiny skupiny aktivit B byly následující:

Podporované cílové skupiny:

- Osoby se zdravotním postižením (včetně duševně nemocných),
- Příslušníci etnických menšin, včetně osob z odlišného sociokulturního prostředí, imigrantů a azylantů,
- Osoby po (ve) výkonu trestu

Ve skupině aktivit B bylo možné čerpat dotaci do 6 mil Kč až při 100% intenzitě podpory za dodržení pravidla de minimis⁴². K této výzvě nebyly požadovány žádné další přílohy žádosti (jako např. analýza finančních rizik, podnikatelský plán apod. jako to bylo u výzev OP LZZ a IOP), s ohledem na neinvestiční povahu výzvy nebyla vyžadována ani udržitelnost projektu po datu jeho ukončení.

⁴¹ Výzva č. 4 pro prioritní osu 2 - Podpora vstupu na trh práce. Praha: Magistrát hl. m. Prahy. 3. 5. 2011. Dostupné z: http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/817_schvaleni-podpory-pro-projekty-ze-4.-vyzvy/902_souhrnne-informace-o-4.-vyzve-oppa.html

⁴² Max 200 000€ jednomu subjektu/3 roky.

3.2.2. DOPADY ČERPÁNÍ Z FONDŮ EU

Dotace jsou častým zdrojem financování činnosti OOS. Škarabelová a kol. (2008) realizovali výzkum mezi OOS, které mají s čerpáním dotací z fondů EU zkušenost. Jelikož SP mají své kořeny mj. v občanském sektoru, lze výsledky této studie vztáhnout i na ně.

Využití financí z fondů EU má dopady v několika sférách činnosti OOS, přičemž nelze jednoznačně sdělit, zda se jedná o pozitivní, nebo negativní změny. Dotace z EU vyvíjí na OOS tlak, je nutné pozměnit organizační strukturu a zahájit proces profesionalizace (2008:7). Jednotlivé administrativní pozice ve společnosti se specializují, vznikají nové pozice realizátora nebo koordinátora projektu (tamtéž). Tato skutečnost souvisí s vysokou administrativní náročností, která je v souvislosti s dotacemi z EU často skloňována. Za přínos jsou také považovány vztahy vzniklé se státní správou či dalšími subjekty (2008:8). Za negativa je uvedena již zmíněná velká administrativní náročnost celého projektu, zároveň také nejistota budoucí existence pracovních pozic vzniklých v rámci projektu a jeho nízká flexibilita v průběhu samotné realizace (2008:15). Většina zkoumaných organizací se chce do dotačních výzev znovu zapojit (2008:10).

Tématem udržitelnosti SP na území ČR se v kontextu dotační politiky EU zabývala Šímová (2015), která realizovala dotazníkové šetření mezi 11 podniky (OOS), jež získaly dotaci na podporu SP prostřednictvím OP LZZ. Dle Šímové (2015:67-68) zkoumané SP nechtějí další dotace na rozvoj podniku, snaží se o finanční udržitelnost a nezávislost. SP by uvítaly další podporu, ovšem v jiné formě než jsou granty. Pokud toto zjištění porovnáme s výzkumy společnosti P3, najdeme odlišnosti. P3 jako největší problémy identifikovala nedostatek financí a nedostatek času a právě další dotace jako možné řešení problému (P3 2014:17; P3 2015:15).

3.3. PODMÍNKA UDRŽITELNOSTI PROJEKTU

V souvislosti s dotacemi z fondů EU je důležité popsat, co znamená udržitelnost v tomto kontextu. Podmínka udržitelnosti projektu je obvykle obsažena v investičních výzvách a zavazuje příjemce dotace k pokračování v projektu i po datu ukončení čerpání dotace. V praxi to znamená, že se nezmění účel využívání majetku pořízeného

prostřednictvím veřejných zdrojů, že výstupy projektu budou dále generovány. V případě, že se tak nestane, může dojít ke krácení dotace.

„Udržitelnost projektu je doba, po kterou musí příjemce udržet výstupy projektu v souladu s čl. 71 Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, (...)“⁴³

Dodržení podmínky udržitelnosti projektu podává zprávu o tom, že projekt je schopen fungovat i bez následné podpory veřejných institucí, že je udržitelný. Zajímavostí dotačního období 2007-2013 ve výzvách na podporu SP byla absence této podmínky.

3.4. SHRNUÍ

Evropský sociální fond tvoří hlavní finanční nástroj pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. V dotačním období 2007-2013 z něho byly prostředky pro území hl. m. Prahy přerozdělovány prostřednictvím OPPA. Výzvy nebyly explicitně zaměřené na podporu SP, podmínky programu ale umožňovaly schválení takových projektů. V PO 2 Podpora vstupu na trh práce bylo celkem vyhlášeno 6 výzev.

Dotace mají na organizace neoddiskutovatelný vliv. Mezi klady patří postupný proces profesionalizace OOS i zlepšující se vztahy se státní správou a dalšími subjekty, nevýhodou je velká administrativní náročnost, nejistota pracovních pozic souvisejících s realizací projektu a nemožnost činit větší změny oproti plánu.

⁴³ Udržitelnost projektu. *Strukturální fondy*. [online]. 2.2.2016 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/U/Udržitelnost-projektu>

4. METODOLOGIE

4.1. VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍLE VÝZKUMU

Diplomová práce se zaměřuje na udržitelnost SP v kontextu dotační politiky EU na území hl. m. Prahy. V dotačním období 2007-2013 byly prostředky z ESF pro území hl. m. Prahy přerozdělovány prostřednictvím OPPA. Výzvy nebyly explicitně zaměřené na podporu SP, podmínky programu ale umožňovaly schválení takových projektů. Jelikož se jednalo o neinvestiční projekty, nebyla vyžadována podmínka udržitelnosti projektu po datu ukončení jeho realizace.

Výzkumné otázky, na které budu hledat odpověď, jsou:

- Jaký vliv má získání dotace z fondů EU na udržitelnost SP?
- Jak sociální podnik chápe důsledky získání dotace z EU na udržitelnost organizace?
- Potýká se SP po ukončení projektu s problémy ohrožující jeho udržitelnost?
- Jaké strategie volí pro jejich zvládnutí?
- Jak se SP na ukončení projektu připravoval?

Výzkum si klade za cíl zjistit, jaký vliv má čerpání dotací z EU na udržitelnost SP, zda se po ní s nějakými problémy a ve vztahu k udržitelnosti chce popsat situaci, ve které se sociální podnik ocitl v období po ukončení čerpání prostředků z EU, díky kterým vznikl. Dotační politika EU v tomto výzkumu tvoří rámec, ve kterém příjemci dotace operují. Konkrétní výzvy udávají jasné podmínky, které podniky musí respektovat, aby mohly prostředků z veřejných rozpočtů využít. Vzhledem k důrazu na formální stránku věci se u projektů snižuje flexibilita a schopnost přizpůsobit se novým situacím. Cílem výzkumu je podat komplexní popis zkoumaného případu v situaci po ukončení projektu podpořeného z fondů EU.

4.2. VÝZKUMNÝ DESIGN

Dle přístupu Yin se případová studie (PS) jeví jako vhodná metoda. Její využití je ideální pro případy, kdy se snažíme zodpovědět otázky „Jak a proč“, konkrétně například „*jak byl program úspěšný (nebo ne)*“ (2009:10). Evaluací výsledků zkoumaného fenoménu

můžeme dosáhnout objasnění případu v rámci daného kontextu (2009:20), kterým je v tomto případě SP v situaci po ukončení čerpání prostředků z fondů EU, díky kterým zahájil svou činnost. Hendl (2005:104) doporučuje využití metody případové studie při výzkumu organizací a jejich adaptace na nové podmínky.

Obecně je PS (2009:18) empirický výzkum, který

- „se zaměřuje na běžný fenomén do hloubky a v rámci celkového kontextu, (...)
- Je založena na vícenásobném zdroji evidence, využívá triangulaci.“

Významnou charakteristikou využití PS je fakt, že důležité události fenoménu, který zkoumáme, nemůžeme ovlivnit, protože se odehrály v minulosti (Yin 2009:11). Studium dostupných zdrojů doplňujeme o zúčastněné pozorování a rozhovory s aktéry, které nám odhalí individuální motivace, interpretace situace a důvody učiněných rozhodnutí.

4.3. VÝZKUMNÝ PŘÍPAD

Výzkum byl realizován jako případová studie s jediným případem. Jedná se o OOS, která v dotačním období 2007-2013 získala dotaci. Mám zájem zaměřit se na organizaci, která díky získané dotaci zahájila svou současnou činnost jako SP. Případem, který budu zkoumat, jsou procesy, které v organizaci nastal v souvislosti s ukončení čerpání dotace.

Pro výběr případu jsem využila webové stránky www.prahafondy.eu, které jsou „rozcestníkem pro informace o evropských fondech v hl. m. Praze“⁴⁴. Jsou zde uloženy informace a data o všech OP zaměřených na podporu firem a institucí na území hl. m. Prahy, konkrétně JPD 2 a JPD 3 pro zkrácené dotační období 2004-2006, OPPK a OPPA v období 2007-2013 i aktuální multi fondový OP Praha – Pól růstu (OP PPR).

Při zvolení konkrétního OP, který nás zajímá (OPPA), se díky záložce „Projekty“ dostaneme do databáze schválených projektů, kterým byla přiznána dotace. Vyhledávání v databázi lze zpřesnit výběrem konkrétní PO, tedy PO 2 Podpora vstupu na trh práce, a zaměřením projektu, tedy Začleňování znevýhodněných osob. Zaměření Rozvoj organizací

⁴⁴ Evropské fondy v Praze. Evropské fondy v Praze. [online]. 21.12.2007 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.prahafondy.eu/cz/homepage.html>

podporujících začleňování znevýhodněných osob jsem do výběru nezařadila, jelikož rozvoj organizací je zaměřen na již existující OOS, což není tématem této práce.

Na základě dat o podpořených projektech v rámci OPPA jsem sestavila seznam zahrnující případy zaměřené na podporu sociálního podnikání na území hl. m. Prahy (viz. Příloha č. 1). Hlavním výběrovým kritériem pro zařazení do seznamu bylo uvedení pojmu sociální firma/podnik/podnikání v názvu či popisu projektu. Do seznamu se nedostaly programy zaměřené ryze na vzdělávání cílové skupiny, nebo podporované zaměstnání. Zcela byly vyřazeny projekty realizované MHMP.

Z OPPA bylo podpořeno 14 SP, ačkoli se žádná z výzev tohoto programu na podporu SP explicitně nezaměřovala. Většina podpořených organizací se programu účastnila s více projekty, které ten původní rozšiřovaly. SP mají klasickou podobu kavárny, cukrárny, restaurace, obchodu nebo chráněné dílny⁴⁵. Dle výzkumů společnosti P3 se mezi roky 2013-2015 se restaurační služby vždy umístily na jedné z prvních třech nejčastějších pozic (2015:19). Nejčastější oblastí podnikání v posledních letech jsou zahradnické a úklidové práce (tamtéž).

Výjimku v seznamu tvořila CA Bezbatour, sociální firma založená OOS Pestrá společnost o.p.s., která se zaměřuje na cestovní ruch, tedy oblast, která je pro SP v ČR neobvyklá. CA Bezbatour prohlašuje, že byl a stále je jedinou službou svého druhu na území ČR. Tento SP je zajímavý z toho důvodu, že se vůči tradičním formám podnikání SP, jako jsou úklidové služby nebo kavárny, vymezuje. Sociální podniky zaměřené na restaurační nebo technické služby jsou vhodné pro určitou skupinu osob, která na pracovišti nevyžaduje přítomnost osobního asistenta a která nemá vyšší vzdělání. CA Bezbatour je sociální podnik zaměřený na cílovou skupinu osob s těžkým tělesným postižením, které mají zároveň středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. V důsledku postižení a absence pracovních zkušeností jsou na trhu práce znevýhodněni. Práce v kavárně či chráněné dílně by pro tuto úzce vymezenou skupinu osob vzhledem k jejich mentálním schopnostem byla brána jako podřadná a nemotivující.

CA Bezbatour je sociální firma sídlící a fungující na území hl. m. Prahy, její hlavní cílovou skupinou jsou osoby s tělesným postižením, nebo obecně osoby se sníženou

schopností pohybu. Obě tyto charakteristiky odpovídají nejčastěji se vyskytujícím znakům dle výzkumů P3 a Vyskočila (2014), zatímco oblast podnikání se „normálu“ vymyká a zástupci organizace sami upozorňují na rozdíly mezi zaměstnáním v cestovní agentuře a tradičních oborech působnosti SP, proto je tato organizace pro mne zajímavá. Dalším důležitým faktorem pro výběr tohoto případu je dobrý přístup ke zdrojům dat.

Důvody výběru výzkumného případu:

- Vznik díky dotaci z fondů EU
- Činnost na území hl. m. Prahy
- Cílová skupina: osoby s tělesným postižením
- Nový obor podnikání SP
- Vymezení se vůči klasickým formám SP

Pro SP tradičním obsahem činnosti jsou chráněné dílny, tréninkové kavárny nebo údržba zeleně, trend sociální inovace ale tlačí na pronikání do dalších oblastí trhu, kde doposud SP zastoupeny nebyly. Takovou oblastí je v našem případě cestovní ruch a s ním spojené služby a poradenství.

Případová studie s jediným případem poskytuje prostor pro jeho hluboké porozumění a detailní prozkoumání. Vzhledem k tomu, že se podmínky dotačních výzev pro hl. m. Prahu od zbytku ČR liší (SP v období 2007-2013 nebylo na území hl. m. Prahy přímo podporováno), je potřebné tomuto tématu věnovat dostatečnou pozornost. Případová studie bude mít podobu popisné studie. Cílem práce je popsat, jaká je udržitelnost vybraného SP, který vznikl díky dotacím z EU. Případ, který je pro analýzu vybrán, je unikátním případem (Yin 2009:47), jelikož se oblastí podnikání vymyká tradičním formám jako je pohostinství, chráněné dílny apod. a zároveň se proti nim vymezuje.

4.4. METODY SBĚRU DAT

Za účelem získání co nejkomplexnějších informací o zkoumané organizaci budu kombinovat několik metod sběru dat. Využití více zdrojů evidence je pro případovou studii příznačné, zároveň tímto způsobem bude dosaženo metodologické triangulace (Hendl 2005:149-150). Konkrétně se bude jednat o tyto metody výzkumu:

⁴⁵ Počty SP dle oboru podnikání: kavárna 7x, cukrárna 1x, restaurace 1x, obchod 3x, chráněná dílna 2x, zahradnické služby 1x

- Polostrukturované rozhovory
- Analýza dokumentů
- Zúčastněné pozorování

Při realizaci výzkumu budu vycházet z kritérií stanovených The SEED Initiative. Sledování faktorů úspěchu a výkonu bude vodítkem, na jaká témata klást důraz.

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem

Na základě studia literatury a dostupných pramenů byl sestaven seznam relevantních témat, který je možno na základě informací získaných v průběhu rozhovorů a analýzy dalších pramenů rozšířit o důležité oblasti. Rozhovory jsou nástrojem k získání emické perspektivy účastníků výzkumu, proto je nutné tuto metodu použít v kombinaci s dalšími.

Respondenti podepíší informovaný souhlas s vedením rozhovoru, na základě předchozí komunikace i faktu, že se SP účastní dalších výzkumů, předpokládám, že vedoucí pracovníci možnosti anonymity nebudou chtít.

Strukturou rozhovorů je seznam kritérií stanovených The Seed Initiative.

Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem Pestré společnosti a CA Bezbatur se uskutečnil dne 3. 6. 2016 v prostorách SP a trval 80 minut.

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je neobtrusivní metoda výzkumu, při které výzkumník používá prameny, které nevznikly primárně pro účely jeho výzkumu (Miovský 2009:99), jedná se např. výroční a tiskové zprávy zkoumané organizace, projektové dokumenty, textové výstupy projektu atp.. K získaným informacím je nutné přistupovat kriticky a zvažovat jejich relevanci vzhledem k cílům výzkumu (Miovský 2009:102).

Konkrétně budu vycházet z následujících dokumentů:

- Programový dokument OPPA
- text výzvy č. 4 OPPA
- texty žádostí o dotaci, projekt SP
- dokumenty, které vznikly v rámci projektu
 - Metodika práce s cílovou skupinou,
 - Metodika komunikace se zákazníky
 - Metodika mapování a hodnocení přístupnosti ubytovacích zařízení

- Interní dokumenty
 - Byznys plán, strategický plán
- výroční zprávy (především VZ 2012 – 2014)
- zprávy v médiích, rozhlase
- Dokument ČT – Rok jinak Kateřiny Grausové
- Blog Kateřiny Grausové o Roku jinak
- a další (např. inzerce možnosti stáží v CAB)

Zúčastněné pozorování

Ve vybrané organizaci jsem byla od listopadu 2015 přítomna jako praktikant. Z každého zde stráveného dne je proveden zápis do terénního deníku. Přítomnost uvnitř organizace a účast na její činnosti může pomoci odhalit dimenze problému, které by jinak mohly zůstat skryté⁴⁶. Přítomnost v organizaci je zároveň užitečná pro získání kontaktů a přístupu ke zdrojům informací (respondenti, dokumenty).

Zápisy v terénním deníku se zaměřují na přítomnost zúčastněných osob (kdo byl v kanceláři), situace, které byly řešeny, úryvky rozhovorů, které se zdály relevantní pro účely výzkumu, dále obsah mé činnosti a celkovou atmosféru v organizaci.

Na základě zápisů z terénního deníku bylo identifikováno několik témat, kterým jsem se později věnovala při rozhovoru s ředitelem CA Bezbatur. Zúčastněné pozorování pomáhá lépe pochopit proces fungování zkoumaného SP.

4.4.1. INDIKÁTORY UDRŽITELNOSTI SP

V analýze dat budu využívat přístup The SEED Initiative. Faktory úspěchu a indikátory výkonu budou hlavní oblasti, na které se zaměřím. Tyto body se také stanou kostrou pro rozhovory s vedoucími pracovníky podniku.

Faktory úspěchu

- 1. Vedení:** dle přístupu The SEED Initiative je pro dlouhodobou udržitelnost SP důležité, aby ve vedoucích pozicích nedocházelo k častému střídání osob zodpovědných za chod organizace. Dosahování cílů je otázkou času a je důležité, aby tyto plány nebyly měněny.

⁴⁶ Konkrétně např. pokus o transformaci cestovní agentury na cestovní kancelář a rozšíření služeb SP.

- a. **Zdroje dat:** výroční zprávy, zprávy v médiích, rozhovor s vedoucím pracovníkem.
2. **Partnerství:** SP uzavírá partnerství na několika úrovních. Kromě nutného partnerství s cestovními kanceláři, hotely a dalšími poskytovateli ubytovacích služeb vstupuje do profesních sdružení, které mohou být pro něj přínosem. Partnerství není statické, je nutné reagovat na aktuální podmínky podnikání.
- a. **Zdroje dat:** výroční zprávy, rozhovor s vedoucím pracovníkem.
3. **Důkaz a jasnost inovativního konceptu:** účelem existence SP je přinášet nová, alternativní řešení existujících sociálních problémů. SP otevírají nové možnosti trhu. Ačkoli řada SP spadá do sektoru OOS, je nutné zavést principy řízení organizace známé ze sektoru komerčních společností. Čím je podnik jedinečný? Najde na trhu svoji klientelu? Má vytvořený strategický plán?
- a. **Zdroje dat:** popis projektu, byznys plán, strategický plán, zprávy v médiích, zaměření konkurence, rozhovor s vedoucím pracovníkem.
4. **Obchodní plánování a marketing:** má zodpovědná osoba potřebné schopnosti pro vedení SP? Pokud jí chybí potřebná kvalifikace, jakým způsobem plánuje její doplnění? Najme si externí společnost, nového zaměstnance, nebo se zúčastní vzdělávacích kurzů?
- a. **Zdroje dat:** rozhovor s vedoucím pracovníkem.
5. **Triple bottom line planning:** SP ctí principy udržitelného rozvoje. Snaha o dosažení ekonomického zisku je motivována sociálním cílem, zároveň by měl podnik brát v potaz svůj vliv na životní prostředí a zohledňovat požadavky místní komunity. Jakým způsobem SP vyrovnává své sociální, ekonomické a environmentální cíle?
- a. **Zdroje dat:** byznys plán, strategický plán, popis projektu, rozhovor s vedoucím pracovníkem.
6. **Krátkodobý a dlouhodobý management přínosů:** jaký je krátkodobý a dlouhodobý přínos SP? Proč je činnost SP pro stakeholdery zajímavá?
- a. **Zdroje dat:** strategický plán, rozhovor s vedoucím pracovníkem.
7. **Zapojení komunity:** jakým způsobem probíhá spolupráce na místní úrovni? Na jaké typy aktérů se SP zaměřuje? Jaké jsou vztahy se státní správou?
- a. **Zdroje dat:** rozhovor s vedoucím pracovníkem.

8. **Řízení rizik:** přemýšlí SP nad různými alternativami svého vývoje? Přípravuje se nějak na možný negativní vývoj? Podobné uvažování se může pozitivně odrazit v dlouhodobé stabilitě podniku.
- a. **Zdroje dat:** byznys plán, strategický plán, rozhovor s vedoucím pracovníkem.

Klíčové indikátory výkonu

- **Obchodní výkonnost:** Finanční životaschopnost jednotlivých start-upů se zlepšila.
 - Indikátor 1: Sestavený podnikatelský plán, pravidelně vyhodnocovaný a aktualizovaný.
 - Indikátor 2: Vytvořeny marketingové sítě, prozkoumány nové příležitosti.
 - Indikátor 3: Podnik vydělá na mzdu majitele/manažera.

Jedná se o dva sety indikátorů, marketingové (Indikátor 1 a 2) a ekonomické (Indikátor 3). Důležitou informací je, zda SP generuje zisk, zda dokáže sám sebe uživit. Druhou stranou mince je, zda SP realizuje obchodní plánování, zda sleduje vývoj na trhu a je schopen na něj pružně reagovat.

Zdroje dat pro marketingové indikátory: byznys plán, strategický plán, rozhovor s vedoucím pracovníkem

Zdroje dat pro ekonomické indikátory: finanční zpráva, rozhovor s vedoucím pracovníkem.

- **Sociální výkonnost:** Poskytování příjmu nebo zaměstnání příjemcům z komunity a přispívání ke zlepšení životních podmínek komunity.
 - Indikátor 1: Poskytování příjmu.
 - Indikátor 2: Profesní vzdělávání a nácvik dovedností.
 - Indikátor 3: Posilování komunity, zejména rolí žen a mládeže.
 - Indikátor 4: Zajištění rozvoj sociálních přínosů.

SP řeší především problémy na lokální úrovni. Pro jeho fungování je důležité zapojení místní komunity. Svým zaměstnancům poskytuje možnost pro další rozvoj formou seminářů a školení.

Zdroje dat: popis projektu, rozhovor s vedoucím pracovníkem.

- **Environmentální výkonnost:** Přispívání k zachování zdrojů v oblasti a jejich udržitelnému využívání.
 - Indikátor 1: Vyhodnocování vlivu podniku na životní prostředí.
 - Indikátor 2: Šíření environmentálního povědomí, školení a vzdělávání.
 - Indikátor 3: Změny v rozhodování a jednání komunity.
 - Indikátor 4: Technologické inovace.

SP ve své činnosti zohledňuje vliv na životní prostředí a jedná ekologicky. Tento přístup dále propaguje a šíří směrem k široké veřejnosti i dalším podnikům.

Zdroje dat: popis projektu, byznys plán, rozhovor s vedoucím pracovníkem.

- **Dohody o partnerství:** Jsou vytvořeny vztahy, které pomáhají podniku v rozvoji a růstu (dodavatelé, trhy, investoři).
 - Indikátor 1: Role, očekávání a úkoly jsou stanoveny a monitorovány.
 - Indikátor 2: Je udržována pravidelná komunikace.
 - Indikátor 3: Sledování a řízení změn ve složení partnerství.

SP uzavírá partnerství na několika úrovních. Kromě nutného partnerství s cestovními kanceláři, hotely a dalšími poskytovateli ubytovacích služeb vstupuje do profesních sdružení, které mohou být pro něj přínosem.

Zdroje dat: výroční zprávy, strategický plán, byznys plán, rozhovor s vedoucím pracovníkem.

4.4.2. MOŽNÉ PROBLÉMY A OMEZENÍ

Zkoumaný případ je SP bez vlastní právní subjektivity a je přímou součástí mateřské OOS. Ačkoli zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech v § 19 říká, že „(2) *Obecně prospěšná společnost je povinna ve svém účetnictví důsledně oddělit náklady a výnosy spojené s doplňkovými činnostmi (...).*“, finanční zprávy tyto oddělené informace obsahují pouze v případě VZ 2013. Burkett říká, že kromě finanční udržitelnosti je důležité i dosahování sociálního cíle. Finanční udržitelnost SP bude sledována teoreticky umístěním podniku na škálu ekonomické soběstačnosti. Pro analýzu používané faktory a indikátory udržitelnosti SP jsou spíše normativní povahy a zaměřují se například na kvalitu vztahů s jednotlivými partnery.

Výsledky této práce nejsou zobecnitelné na jiný výzkumný vzorek.

5. PESTRÁ SPOLEČNOST O.P.S.

Cestovní agentura Bezbatur (CAB) je sociálním podnikem neziskové organizace Pestrá společnost o.p.s. bez vlastní právní subjektivity.

Pestrá společnost o.p.s. se sídlem Kučerova 809/11, Černý Most, 198 00 Praha 9 se od svého vzniku 27. 2. 2009 zabývá výcvikem asistenčních psů, díky kterým jsou klienti organizace schopni se více integrovat do většinové společnosti. Stát na výcvik asistenčních psů neposkytuje příspěvky, proto je aktivita OOS v této oblasti potřebná a vyhledávaná.

Dle zakladatelské listiny jsou orgány společnosti: správní rada, dozorčí rada a ředitel, kterým v současné době je Bc. Michal Prager. Správní i dozorčí rada má tři členy. Předsedou správní rady je Mgr. Kristýna Mlejnková, PhD., dat. nar. 28. srpna 1975, dále potom Jiří Průša, dat. nar. 11. června 1981 a Mgr. Karolína Špačková, dat. nar. 28. listopadu 1979, která se této pozice chopila po ukončení projektu CA Bezbatur, kde zastávala funkci manažera podniku. Členy dozorčí rady jsou Bc. Michaela Řezníčková, dat. nar. 15. dubna 1983, Michele Mensová, dat. nar. 19. května 1967 a Mgr. Daniela Vlčková, dat. nar. 13. března 1983.

Společnost se ve své činnosti zaměřuje na tyto aktivity:

- Kvalitní výcvik a předání asistenčních psů pro osoby se zdravotním postižením
 - Asistenční pes
 - Signální pes
 - Vodící pes
 - Canisterapeutický pes
- Aktivní zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- Vzdělávací program pro školy
- Osvětová činnost pro širokou veřejnost
- Realizace projektů k volnočasovým aktivitám zejména lidí s postižením
- Kynologická poradna (konzultace, řešení problémového chování psů)

Posláním této organizace bylo mezi roky 2009-2012 definováno takto: *„Pestrá společnost, o.p.s. nabízí lidem se zdravotním postižením i široké veřejnosti pestré kynologické služby a integrační aktivity, které přinášejí moderní pohled na soužití psa s člověkem.“* Až v roce 2013 se tento cíl zkrátil na aktuální

„Podporujeme nezávislost lidí s postižením a otevíráme jim možnosti žít pestrý život.“⁴⁷

Pestrá společnost v dotačním období 2007-2013 získala z OPPA dotaci na 3 projekty, ze kterých 2 byly určeny na vznik a rozvoj SP CA Bezbatour.

Registrační číslo	Žadatel	Název projektu	Výše schválené podpory (Kč)
CZ.2.17/2.1.00/ 34109	Pestrá společnost, o.p.s.	Cestovní agentura Bezbatour - tréninkové pracoviště pro osoby s tělesným postižením	5 781 400,79 Kč
CZ.2.17/2.1.00/ 36157	Pestrá společnost, o.p.s.	Profesionalizace a stabilizace Pestré společnosti, o.p.s.	1 624 958,18 Kč
CZ.2.17/2.1.00/ 37112	Pestrá společnost, o.p.s.	Tréninkové pracoviště Bezbalinka	1 457 178,51 Kč

Zdroj: OPPA, www.prahafondy.eu

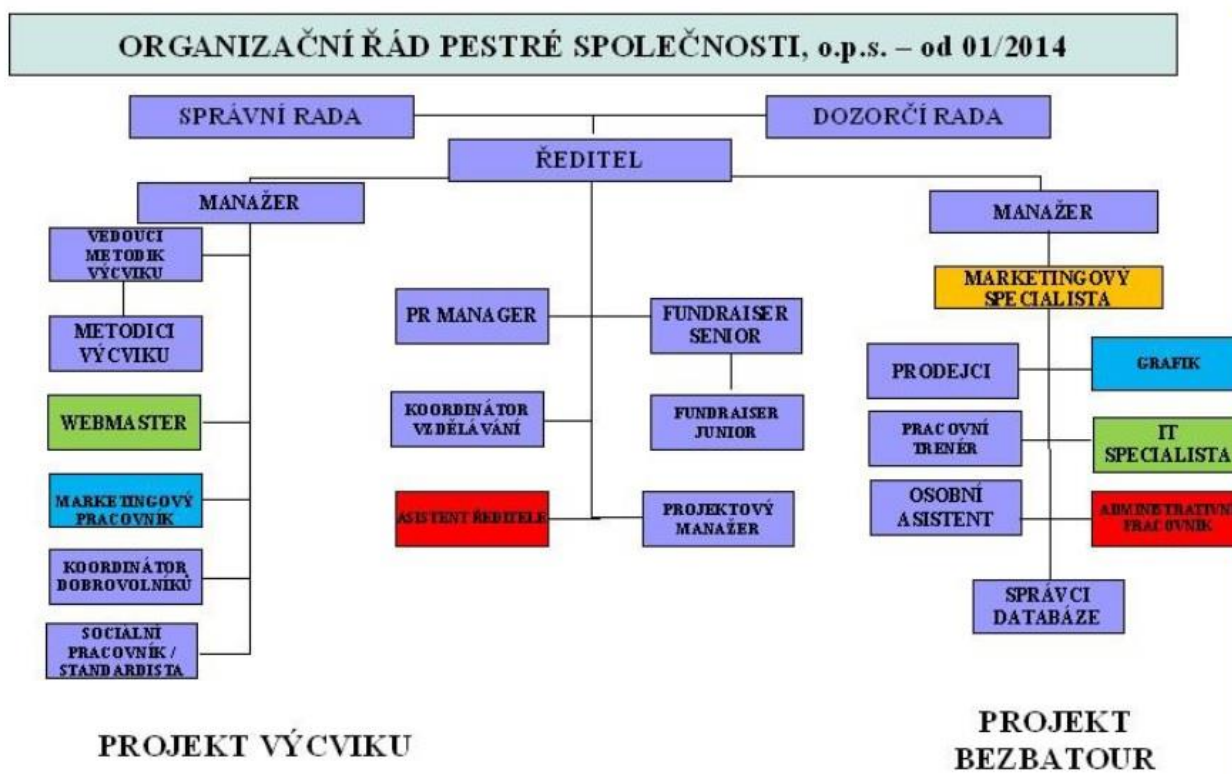
K financování svého poslání využívá zdrojů soukromých a firemních dárců, dobrovolnickou práci (např. při předvýchově psů určených pro výcvik), granty nadací, programy určené pro OOS (jako je Rok Jinak Nadace Vodafone) a další. SP je dalším zdrojem financování hlavního cíle organizace, kterým je výcvik asistenčních psů.

Pestrá společnost je držitelem značky Spolehlivá veřejně prospěšná organizace a ochranné známky Práce postižených. Od roku 2013 je poskytovatelem sociální služby.

Společnost je rozdělena na dva hlavní projekty, projekt výcviku a projekt CA Bezbatour, z nichž oba jsou zaměřeny na podporu hlavního cíle organizace, výcvik asistenčních psů.

⁴⁷ Poslání Pestré společnosti.

Obrázek 9 Struktura organizace⁴⁸



Zdroj: Interní dokumenty, Strategický plán

5.1. CESTOVNÍ AGENTURA BEZBATOUR

Cestovní agentura Bezbatour (CAB) je v současnosti známým příkladem SP typu WISE na území hl. m. Prahy. Opakovaně se účastní výzkumů zaměřených na oblast SP, v roce 2015 například ISCEM Project, v roce 2014 Výzkumu sociálních podniků v ČR realizovaném KSOS FHS UK. Specifikem tohoto podniku je to, že se snaží distancovat od tradičních forem SP jako jsou kavárny nebo chráněné dílny a vytvářet důstojná pracovní místa, která naplno využívají potenciál osob z cílové skupiny.

SP je integrální součástí OOS Pestrá společnost. Kim Alter je struktura SP totožná se strukturou mateřské organizace, jedná se o jednu z jejích aktivit. Do budoucna je možný vývoj směrem k osamostatnění.

⁴⁸ Pozice zvýrazněné modře, zeleně a červeně vykonává vždy jedna osoba s rozdělenými úvazky mezi projekt výcviku a projekt CAB. Více v kapitole CA Bezbatour.



Z hlediska vztahu SP k poslání mateřské organizace se jedná o plně integrovaný SP. Účelem SP je generace zisků pro mateřskou organizaci. Cílová skupina OOS a SP je shodná, jedná se především o osoby s tělesným postižením, kterým OOS i SP „(...) umožňuje žít pestrý život“ (poslání OOS).



CAB zahájil svou činnost prostřednictvím dotace z fondů EU. Projekt *Cestovní agentura Bezbatour - tréninkové pracoviště pro osoby s tělesným postižením CZ.2.17/2.1.00/34109* vznikl pod záštitou organizace Pestrá společnost o.p.s., která v rámci 4. Výzvy OPPA získala na jeho realizaci 5 781 400,79 Kč. Tato dotace byla pro zahájení činnosti klíčová, proto její obsah a cíle rozeberu podrobněji.

Realizace projektu probíhala od 1. 4. 2012 do 31. 3. 2014. Cílová skupina byla úzce vymezena. Projekt se zaměřoval na osoby s tělesným postižením, které dosáhly alespoň středoškolského, nebo vysokoškolského vzdělání. Cílem bylo vytvoření prostoru, kde by osoby z cílové skupiny získaly odborné zkušenosti v oblasti cestovního ruchu, které by dále mohly uplatnit na otevřeném trhu práce.

Oblast podnikání v bezbariérovém cestovním ruchu byla vyhodnocena jako oblast vhodná pro CS, jelikož se osoby z CS vzhledem ke svému typu postižení mohly stát odborníky na danou oblast, experty, kteří přesně ví, co by pojem bezbariérovost měl znamenat v praxi. Oblast cestovního ruchu je navíc brána jako prestižní a zkušenost s ní se může pozitivně odrazit v sebevědomí účastníka projektu.

Idea založit cestovní agenturu, která by byla schopna deklarovat správnost informací o bezbariérovosti ubytovacích zařízení, se zrodila z nápadu současného ředitele Pestré společnosti o.p.s. Bc. Michala Pragera.

„Agentura je můj splněný sen, vždy jsem chtěl cestovat bez bariér a rád bych svůj sen splnil i ostatním vozíčkářům a jejich rodinám. Vedly mě k tomu vlastní neúspěchy při cestování. Jel jsem do Beskyd do hotelu, který měl dokonce nějaký certifikát bezbariérovosti. Finální zjištění bylo fakt šílené. Kromě schodu z výtahu a velmi špatně řešeného pokoje (...). Potom jsem zjistil, že cestovní kanceláře zaměřené na lidi na vozíku jsou ve světě běžné, a rozhodl se takovou službu zavést i v ČR.“ (Prager in Bártová 2014:9)

Před zahájením realizace uskutečnili zaměstnanci Pestré společnosti řadu výzkumných šetření s osobami z cílové skupiny, s veřejností i potenciálními partnery, aby zjistili, zda by o podobný projekt a služby byl zájem. Konkurence v době zahájení projektu neexistovala a v podstatě neexistuje ani dnes. CAB je jedinou cestovní agenturou v ČR, která poskytuje ověřené informace o bezbariérovosti ubytovacích zařízení u nás i ve světě.

5.1.1. CÍLE A POPIS PROJEKTU

„Cílem projektu je přispět k uplatnění potenciálu osob s postižením tak, aby tito lidé nebyli nuceni kvůli okolnostem plynoucím z postižení přijímat práce společensky i finančně podřadné vzhledem k jejich schopnostem.

Cílem projektu je specializovat osoby z cílové skupiny pro práci v cestovním ruchu, kterou považujeme za zajímavou, osobami z cílové skupiny vnímanou jako lákavou možnost pracovního uplatnění a doposud v ČR téměř nedotčenou zaměstnáváním osob s postižením.

Cílem projektu je rozšíření tradičních oblastí pracovních pozic nabízených osobám s postižením (keramické dílny, kompletace výrobku, obsluha alternativních kaváren apod.) o manažerské, administrativní, konzultační, webdesignové, IT a obchodní pracovní pozice v cestovním ruchu.“ (Popis projektu, str. 1)

Mezi druhotné cíle projektu patří posílení sebevědomí osob prostřednictvím získání zkušenosti s prací v cestovním ruchu a „rozvoj bezbariérového cestování a přístupnosti prostředí (*Design for all*)“. V neposlední řadě by SP měl představovat příklad dobré praxe a motivovat OOS pro zahájení podnikatelské činnosti v SP dosud nezastoupených oborech (tamtéž).

Projekt je zaměřen na zvýšení zaměstnanosti osob z CS na pozicích, které odpovídají jejich intelektuálním schopnostem. Vytváření důstojných pracovních míst je myšlenka, která odpovídá i SDG's, které vyhlásila OSN v září roku 2015⁴⁹. Byla vytvořena pracovní místa pro pozice jako:

⁴⁹ MDGs 2015: Fakta. *United Nations – Informační centrum OSN v Praze*. [online]. 7.7.2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/mdgs-2015-fakta/>

- Manažer CA
- IT specialista
- Správce databáze
- Webdesigner
- Administrativní pracovník
- Prodejce

Účastníkům projektu byla poskytnuta pracovní zkušenost, další vzdělávání, kurzy s odborníky z oboru, možnost stáží v již zavedených organizacích cestovního ruchu a podpora při získávání následného zaměstnání odpovídajícího schopnostem a potřebám CS.

CAB plánovala, že po ukončení projektu zůstanou tréninková místa prodejců a správců databáze zachována. Z účastníků projektu bude vybráno 5 nejlepších, kteří budou zaměstnáni v CAB na běžné, nepodporované pozici. Ostatním bude poskytnuta podpora při hledání práce na otevřeném trhu. (Informace o projektu, str. 1)

5.1.2. PROBLÉMY A OMEZENÍ PROJEKTU

Proces získání dotace z fondů EU má jasně stanovený průběh, při kterém jsou dodržována přísná byrokratická pravidla. Problémem již před samotným zahájením projektu se týká procesu schvalování. Člověk, který poskytuje žadateli konzultace a radí, jak projekt napsat, není člověkem, který by měl na finální hodnocení vliv.

Došlo k tomu, že hodnotitelé udělali v rozpočtu projektu škrty v části zaměřené na mapování bezbariérovosti ubytovacích zařízení cestovního ruchu, což byla stěžejní část celého byznys plánu. Účelem CAB je poskytování zaručeně bezbariérových zájezdů. Osekání rozpočtu způsobilo, že naplánovaná šetření bezbariérovosti musela být omezena a hrazena prostřednictvím nepřímých nákladů projektu. To mělo za následek omezenou nabídku produktů. CAB nedocílila tak kvalitně postaveného produktu, jako původně zamýšlela. Rozdíly oproti původnímu plánu jsou:

- Menší počet zmapovaných míst v ČR
- Špatný incoming
- Menší počet zmapovaných míst v zahraničí
- V nabídce jsou i neověřené lokality – CAB se tak staví do role běžné cestovní agentury
- Omezený rozsah služeb (např. půjčování kompenzačních pomůcek)

„Oni nám tam seškrtili peníze i na to mapování, na kterém je to ale sociální podnik postavený, takže my jsme to mapování museli dělat z nepřímých nákladů a neudělali jsme ho tak dobře, jak jsme si představovali, aby to bylo dále udržitelný, protože jsme potřebovali ten produkt postavit pořádně. A tím, že oni nám to seškrtili, tak jsme museli i my seškrtnat služební cesty a nemohli jsme připravit ten produkt tak, podle mě dobře, jak jsem chtěl. Protože si někdo řek „no tak my jim tady zaplatíme, že oni si budou tady jezdit někde po hotelech“, ale to, že je to opravdu dřina, že si tam musíš dojet třeba přes celou republiku, to že na to musíš být připravený, to že z toho pak děláš výstupy a to že na tom ten projekt opravdu visí, jako zrovna v tomhle případě, to už nikoho nenapadlo. Takže nám ten projekt seškrtili o dost peněz a my jsme se s tím museli nějak vypořádat.“ (Prager, rozhovor, str. 7)

Prager (rozhovor, str. 7) navrhoval, že schvalování kvalitnějších projektů by bylo dosaženo tak, kdyby proces hodnocení žádostí byl doplněn i o formu osobního pohovoru. Především by to bylo užitečné u projektů, se kterými se hodnotitelé dosud nesetkali a neumí si tak představit, jaké jsou potřebné náklady. Zatímco formát kavárny je jednoduchý a lze snadno okopírovat a aplikovat na různé cílové skupiny, idea cestovní agentury poskytující spolehlivé informace o bezbariérovosti je v ČR nová, unikátní a vymyká se obvyklým sociálním záměrům sociálních podnikatelů.

Rok jinak

V roce 2014 po ukončení prvního projektu získala CAB podporu od Nadace Vodafone prostřednictvím Roku jinak. *„Cílem programu je rozvoj a profesionalizace neziskové sféry díky přenosu know-how a zkušeností z byznysu, nebo veřejného sektoru.“⁵⁰* Profesionálové, především ze ziskového sektoru, mají díky tomuto projektu možnost rozvinout aktivity OOS za finančních podmínek, na které jsou zvyklí. CAB se rozšířila o Kateřinu Grausovou, jejímž hlavním úkolem bylo převést CAB na cestovní kancelář, čím by mohl SP vydělávat na více aspektech prodávaných zájezdů, a oslovit nové klienty. Tento plán se ukázal problematickým, jednání s úřady o přidělení koncese se protáhlo až do začátku sezóny 2014.

„(...) tak jsme už prošvihli celou sezónu, my jsme nemohli prostě nabízet něco, co jsme jako agentura nemohli nabídnout. Takže my jsme kvůli tomuhle zdržení, který bylo ze strany úřadů a byrokracie, jsme prošvihli sezónu a půlku Roku jinak, protože jsme se nesoustředili v tu chvíli na věci, který nám mohli přinést nějaký peníze, nějakou záchranu, co jsme potřebovali.“ (Prager, rozhovor, str. 4)

⁵⁰ Rok jinak. Nadace Vodafone. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://rokjinak.cz/rok-jinak/>

Status CK větší zisk SP nepřinesl, využili toho u přibližně 10 zájezdů (Prager, rozhovor, str 5). V lednu 2016 bylo z důvodu nevydělečnosti a vysokého ročního pojištění nutné koncesi zrušit.

Přínos Roku jinak pro organizaci jako celek hodnotí Prager jako významný, především došlo k zahájení kampaně Ponožkový pes, která každoročně přinese OOS stovky tisíc Kč na podporu výcviku asistenčních psů. V činnosti CAB byl ale vliv minimální. Realizace tohoto projektu vyústila v nutnost upravit CS a vytvořit nový byznys plán.

„Já jsem od toho upřímně čekal víc. Přínos pro organizaci to mělo bezesporu velký, ale přínos pro Bezbatar jsem čekal větší a i díky tomu jsem přišel na to, vykrytalizovalo v to, že bezbariérový cestování nás nemůže uživit. Pro to to třeba bylo dobrý.“ (Prager, rozhovor, str. 3)

Výběr cílové skupiny SP

SP CAB zaměstnává osoby s těžkým tělesným postižením, pro které není práce v SP typu kaváren nebo údržby zeleně vhodná, jelikož na pracovišti vyžadují přítomnost a pomoc osobního asistenta. Zaměstnání v cestovní agentuře se pro CS jeví jako vhodné také kvůli tomu, že v důsledku svého postižení se zaměstnanci podniku stanou odborníky na bezbariérové cestování, kteří jsou schopni využít své vlastní zkušenosti a poskytnout možná doporučení. Marketing SP cílil na klienty podniku, kteří spadají do podobné skupiny.

„Zákazníci:

Zejména zpočátku tuzemští lidé s postižením a jejich rodiny se zájmem o turismus v ČR. Předpokládáme, že převážně s tělesným, méně se smyslovým postižením.“ (interní dokument, byznys plán)

Zkušenost s provozem CAB ukázala, že CS klientů podniku nebyla z hlediska maximalizace zisku vybrána vhodně. Prodej zájezdů je závislý na mnoha faktorech jako sezónnost poptávky, nebo počet pracujících prodejců. V roce 2013 stále běžel projekt podpořený v rámci 4. výzvy OPPA a zisk SP za tento rok činil 92 tisíc Kč, což tvořilo 2% celkových příjmů OOS a pokrylo 8% nákladů hlavní činnosti organizace (VZ 2013:91).

Skupina osob s tělesným postižením je skupinou s malou kupní silou. Především osoby s těžším typem postižení musí být schopny si ze svého příjmu zajistit kromě

základních potřeb také osobního asistenta. Zájezdy do ciziny je vzhledem ke specifickým potřebám vyjdou až 2x draž. Náklady na sehnání jednoho klienta tak převyšují případný zisk (Prager, rozhovor, str. 4), proto je nutné připravit nový marketingový plán a CS rozšířit.

„Ano, zájezdy jsou většinou dražší. Je to dáno tím, že hotely, které nabízejí komfortní bezbariérové ubytování bez jakýchkoliv ústupků, jsou nové a většinou v kategorii 4 hvězdiček a výše. To se samozřejmě odrazí v jejich ceně. Taktéž doprava bývá dražší, což je ale dáno tím, že bezbariérový autobus pojme téměř o polovinu méně cestujících. Při letecké dopravě zase musíme připočítávat bezbariérový transfer z letiště. Rovněž neexistuje žádný last minute, protože ubytovací kapacity bývají velmi brzy vyprodané. Komfortně bezbariérový zájezd do Chorvatska stojí zhruba okolo 15 000 Kč, což samozřejmě není likvidační částka, ale běžně jsou lidé zvyklí do Chorvatska jezdit za 7 až 8 000 Kč.“ (Grausová in Pavlíková 2015)

Profesionalizace Pestré společnosti o.p.s.

Projekt Profesionalizace a stabilizace Pestré společnosti, o.p.s. nebyl přímo cílen na CAB, přes to měl na SP pozitivní vliv, proto považuji za důležité ho zde zmínit. Realizace probíhala od 1. 7. 2013 do 31. 12. 2014 a Pestrá společnost v rámci projektu OPPA získala 1 882 323,26 Kč na zvýšení kvalifikace zaměstnanců i dobrovolníků organizace. Díky realizaci tohoto projektu OOS vstoupila do mezinárodních sdružení ADEu a ENAT a stala se poskytovatelem služby sociální rehabilitace. Tyto události zvýšily stabilitu celé organizace, což m

5.1.3. FAKTORY ÚSPĚCHU A INDIKÁTORY UDRŽITELNOSTI SP

V následující části rozeberu faktory a indikátory udržitelnosti SP dle přístupu The SEED Initiative. Pokud podnik obsáhne všechny faktory úspěchu, má velkou šanci přilákat potřebné investory a dosáhnout udržitelnosti. Indikátory výkonu slouží k popisu toho, zda sociální nebo environmentální podnik dosahuje deklarované vize

5.1.3.1. Faktory úspěchu

Vedení

Dle The SEED Initiative je pro úspěch SP podstatná kontinuita ve vedení podniku. V čele CAB dlouhodobě od jejího vzniku stojí současný ředitel Pestré společnosti o.p.s. Bc. Michal Prager, který v této funkci hodlá i nadále setrvat. V rámci evropských projektů a Roku jinak byl do čela CAB dosazen manažer, který převzal část povinností. CAB potvrzuje výsledky šetření společnosti P3 (2015), který identifikovalo nedostatek času jako jeden z hlavních problémů, který SP aktuálně řeší. Dosud byla kontinuita vedení zachována, ředitel společnosti měl ale z větší části na starost kromě SP i oblast výcviku. Realizace projektů řešila tento problém pouze dočasně. Prager ale vidí budoucnost pozitivně, v Pestré společnosti došlo k vývoji a obě aktivity, výcvik psů i CAB, budou personálně více odděleny. Oblast výcviku se rozšíří o sociální pracovníky a vedoucího na HPP, Prager se bude moci více věnovat činnosti CAB.

Ve vedení SP je kontinuita, v minulosti se ale podnik potýkal s nedostatkem času, jelikož náplň práce ředitele byla rozdělena mezi dvě oblasti činnosti Pestré společnosti, oblast výcviku a CAB. V době realizace projektů získal ředitel člověka, na kterého přenesl část povinností. Od léta 2016 je většina povinností spojených s výcvikem přesunuta na bývalou ředitelku Pestré společností Mgr. Kláru Pragerovou.

Partnerství

Zkušenost s podnikáním v cestovním ruchu ukázala, že lepším partnerem pro CAB jsou menší cestovní kanceláře cca o 5 zaměstnancích, které, na rozdíl od velkých gigantů, mají výhodu v tom, že inzerovanou lokalitu opravdu znají. V podobných podnicích je pro CAB snazší dostat se k potřebným, důvěryhodným informacím i navázat vztahy partnerství. V tomto ohledu začala CAB více spolupracovat s Asociací cestovních kanceláří ČR⁵¹. PhDr. Jolana Kopřiva Myslivcová, místopředsedkyně ACK ČR, poskytuje CAB podporu formou „předtipování“ cestovní kanceláře, která by mohla vyhovovat jejich požadavkům.

„Začali jsme víc spolupracovat s Asociací cestovních kanceláří a tam spolupracujeme s paní Myslivcovou. Ta nás hodně napojuje na takový menší cestovky, který destinace lépe znají, nejsou to takové továrny. My teď půjdeme cestou spolupráce s menšími partnery. V těch velkých molochách

je těžké probojovat se k někomu, komu můžeš sdělovat ty věci, co chceš, aby ta spolupráce mohla probíhat. Protože tam se rovnou dostaneš k tomu člověku, protože je to kolikrát cestovka o pěti lidech, takže dostat se k panu řediteli je velice jednoduché.“ (Prager, rozhovor)

Od roku 2014 je CAB součástí asociace bezbariérového cestování ENAT (VZ 2014:14). Toto napojení na další poskytovatele služeb v oblasti cestovního ruchu rozšiřuje možnosti sehnání vhodného zájezdu a zároveň snižuje jeho cenu, protože CAB spolupracuje s cestovkami přímo v lokalitě.

Dalším významným partnerem CAB je TYRKYS, škola kultury podnikání v cestovním ruchu. CAB školí průvodce Tyrkysu v oblasti bezbariérového cestování.

„My vlastně i s tím Tyrkysem spolupracujeme v tom, že děláme školení. Tyrkys je škola cestovního ruchu a my jim tam školíme průvodce. Loni jsme jim tam třeba školili průvodce, aby když provází lidi Prahou, tak aby věděli o jejich potřebách kudy třeba jít a jak najít bezbariérový záchod jak vůbec připravit tu prohlídku.“ (Prager, rozhovor)

Spolupráce probíhá na třech úrovních: s cestovními kanceláři, v rámci profesních sdružení v ČR i mezinárodně a se vzdělávacími institucemi v oblasti cestovního ruchu.

Důkaz a jasnost inovativního konceptu

Od roku založení SP v roce 2012 do současnosti na území ČR neexistuje pro CAB přímá konkurence. Zároveň se jedná o potřebnou službu, jelikož ubytovací zařízení v ČR i za hranicemi často deklarují svůj podnik jako bezbariérový, i když takový ve skutečnosti není.

„Katalog slibuje zájezd do luxusního hotelu s bezbariérovým přístupem. Ale jakmile člověk dorazí na místo, zjistí, že dostat se na pokoj nebo restaurace bez jediného schodu byl jen výmysl promotérů zájezdu. A tak lidé upoutaní na invalidní vozík nebo starší lidé s omezenou pohyblivostí zažijí místo dovolené pořádně nepřijemných pár dní.

Nepoměru mezi sliby a realitou si všiml Michal Prager, který je sám vozičkář, a rozhodl se, že díry na trhu využije. Před třemi lety založil cestovní kancelář Bezbatoir, která se specializuje na zájezdy pro lidi s tělesným omezením.“ (Haták 2015)

Společnosti, které se zaměřují na cestování a stejnou CS jako CAB jsou Accessible Prague s.r.o., Disway a Vozejkmap.

⁵¹ Asociace cestovních kanceláří ČR. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.ackcr.cz/>

Accessible Prague s.r.o.⁵² je cestovní kancelář zaměřená na incoming osob s tělesným postižením do hl. m. Prahy. Poskytují průvodcovské služby a zprostředkují i další potřebné služby jako je osobní asistent nebo půjčení kompenzačních pomůcek. CAB na začátku své činnosti chtěla poskytovat služby i zahraničním klientům, mezi nimi ale není zájem o cestování po ČR mimo území hl. m. Prahy. V Praze CAB spolupracovala právě s Accessible Prague s.r.o., od kterých si půjčovala průvodce

„ (Accessible Prague) Je incomingovka. A oni ty cizinci..., my jsme se i snažili dávat nabídky, že by mohli cestovat po celé ČR, ale oni chtějí tu Prahu a nikam jinam tady jezdit nechtějí . no a Accessible Prague to prostě dělají dobře. A i když jsme měli zahraniční klienty, tak jsme si najímali tuhleto agenturu, aby nám dali průvodce, bylo zbytečné jít do nějaké války (...)“ (Prager, rozhovor)

Disway⁵³ a Vozejkmap⁵⁴ jsou sociální sítě, jejichž obsah tvoří přímo uživatelé, nejedná se o cestovní kancelář ani agenturu. Hlavním rozdílem mezi poskytovanými službami je, že obsah na sociálních sítích je subjektivní, pro každého může pojem bezbariérovost znamenat něco jiného, zde uvedené informace je nutné brát s rezervou, protože nezohledňují například rozdíl mezi mechanickým a elektrickým vozíkem. CAB se při mapování bezbariérových zařízení drží Metodiky mapování a hodnocení přístupnosti ubytovacích zařízení. Zjištěné informace jsou úplné a objektivní.

Inovativnost CAB ale nespočívá pouze v tom, že v ČR žádná obdobná služba pro české klienty není, z hlediska SP rozšiřuje CAB obvyklé oblasti podnikání a možnosti zaměstnání pro osoby s těžkým typem tělesného postižení. SP otevírá nové možnosti trhu práce.

Cílem projektu je rozšíření tradičních oblastí pracovních pozic nabízených osobám s postižením (keramické dílny, kompletace výrobku, obsluha alternativních kaváren apod.) o manažerské, administrativní, konzultační, webdesignové, IT a obchodní pracovní pozice v cestovním ruchu.“ (Popis projektu, str. 1)

OOS i SP vypracovává strategický plán i byznys plán.

⁵² Accessible Prague s.r.o.. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.accessibleprague.com/index.html>

⁵³ Disway – cestování bez bariér. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.disway.org/cs>

⁵⁴ Vozejkmap. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.vozejkmap.cz/>

Obchodní plánování a marketing

V čele CAB dlouhodobě stojí ředitel Pestré společnosti o.p.s. Bc. Michal Prager, který je absolventem Metropolitní univerzity Praha, obor veřejná správa. Dlouhodobě se zasazoval za rozvoj bezbariérovosti. Nejprve působil v Asistenci o.s, poté byl 3 roky v čele pracovní skupiny Za Prahu bezbariérovou. V roce 2009 založil Pestrou společnost o.p.s., kde působí dodnes.

Zkušenosti s vedením SP získával spolu s první manažerkou CAB Mgr. Karolinou Špačkovou za chodu prostřednictvím různých kurzů a školení. Druhá manažerka CAB Kateřina Grausová, která se do činnosti SP zapojila prostřednictvím Roku jinak, měla bohaté zkušenosti z oblasti marketingu, managementu i cestovního ruchu.

Prager v současnosti navštěvuje Akademii T-Mobile, což je forma expertního dobrovolnictví společnosti T-Mobile. Zde připravuje plán dalšího směřování CAB. Dosavadní činnost ukázala, že je třeba rozšířit CS a změnit přístup k propagaci služeb CAB.

„Jsem v akademii T-Mobile, T-Mobile dělá takový program profesního dobrovolnictví, expertního dobrovolnictví, takže máme marketáka z T-Mobile, který nám dělá konzultanta, mám tam kouče, chodíme na nějaký semináře, hlavně marketingový konzultant mi pomáhá dělat pořádný marketingový plán. Teď jsme třeba dělali nové claim Bezbatour, připravujeme marketingový plán na příští rok, jak to co nejefektivněji dostat k lidem, učíme se takové věci jako dělat PPC kampaně.“ (Prager, rozhovor)

Triple bottom line planning

SP se otevřeně hlásí k principům sociálního podnikání. Na svém webu v sekci *O nás* uvádí, že veškerý zisk CAB, což je až 10% z prodejní ceny zájezdů, jde na podporu hlavního sociálního cíle Pestré společnosti, což je výcvik asistenčních psů.

- *Celý výtěžek Bezbatour slouží na podporu výcviku asistenčních a signálních psů pro klienty Pestré společnosti, o.p.s.*
- *Hlásíme se k [principům sociálního podnikání](#).*
- *Aktivně zaměstnáváme osoby se zdravotním postižením. Vytváříme nabídky zájezdů pro zákazníky s různými druhy postižení.*
- *Rozumíme potřebám našich zákazníků. Žádné potřeby pro nás nejsou specifické, nýbrž naprosto běžné.⁵⁵*

⁵⁵ Kdo jsme. CA Bezbatour. [online]. [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.bezbatour.cz/stranky/4:kdo-jsme.html>

Nabídku zájezdů se neustále snaží rozšiřovat o lokality se značkou „*Ekologicky šetrná služba*“ (Popis projektu, str. 11), které měly být ve výsledcích vyhledávání zvýhodňovány. Problémem je jejich nízký počet v kombinaci bezbariérové a zároveň ekologicky šetrné místo.

„Aby to bylo bezbariérové a bylo to eko, tam narážíme... Pro české turisty, to musí splňovat tři kritéria. Musí to být levné, bezbariérové a ještě aby to bylo eko, to už je vyšší dívčí.“ (Prager, rozhovor)

Samozřejmostí v provozu CAB je třídění odpadu.

Krátkodobý a dlouhodobý management přínosů

Mezi krátkodobé cíle patří uspokojení aktuálních potřeb v oblasti bezbariérového cestování pro klienty podniku, kteří se na informace podávané CAB mohou 100% spolehnout. Dalším přínosem bylo poskytnutí potřebné pracovní zkušenosti pro všechny účastníky projektu a asistence při hledání místa na otevřeném trhu práce. V současné době začíná SP využívat nový druh softwaru, který umožňuje bez větší administrativní náročnosti monitorovat všechny tyto aktivity.

Z dlouhodobého hlediska se činnost CAB zaměřuje na rozšíření oblastí typických pro SP a zaměstnávání osob s tělesným postižením v podnicích cestovního ruchu, což je CS považováno za prestižní. Cílem aktivit CAB je také rozvoj bezbariérového cestování.

Zapojení komunity

Dosud jsou hlavní CS CAB jednotlivci z řad veřejnosti, kteří mají nějaký typ tělesného postižení a vyžadují bezbariérové ubytování. Jedná se o osoby z celé ČR. V rámci Roku jinak byla snaha cílit i na větší instituce, které tyto osoby sdružují, což je zpětně ředitelem CAB hodnoceno jako nepovedené.

„My jsme i měli vizi, že se budeme soustředit na ty větší instituce, ústavy apod., které mají ty svoje klienty a chtějí s nimi někam vycestovat. No ale v tom Kateřina... já to hodnotím jako trochu s rozpaky, že tohle se jí teda nepovedlo oslovit tyhle ty zákazníky.“ (Prager, rozhovor)

V současné době má SP oporu ve vedení MČ Praha 14, kde má podnik své sídlo a provozovnu. V minulosti tomu ale tak nebylo. Ve strategickém plánu Pestré společnosti o.p.s. je několikrát zmíněna nutnost na vztazích s městskou částí pracovat a najít v ní partnera.

„Doporučujeme zejména upevnit vztahy s MČ Praha 14 a získat v ní partnera. Optimální cestou je navázat kontakt přímo se zastupitelem nebo radním (přitom se držet zásady apolitičnosti).“ (Interní dokumenty, Strategický plán)

Ředitel společnosti považuje tuto situaci za vyřešenou. Došlo k tomu přirozenou cestou, obměněním zastupitelstva v rámci volebního cyklu. V roce 2016 MČ Praha 14 dokonce poskytla dar ve výši 10 tis. Kč na realizaci charitativního bálu *WOODSTOCK – komunitní bál Pestré společnosti* (Smlouva o poskytnutí dotace 2016). V roce 2015 poskytla zdarma inzertní plochu v listech Prahy 14. Nyní se SP soustředí na navázání vztahů na další úrovni s Magistrátem hl. m. Prahy.

Řízení rizik

SP i mateřská organizace vytváří byznys a strategické plány. Byznys plán CAB vznikl před realizací projektu *Cestovní agentura Bezbatour - tréninkové pracoviště pro osoby s tělesným postižením* v roce 2012. Vedení SP již vědělo, že projekt nebude schválen s původním rozpočtem a že nejdůležitější část projektu – mapování bezbariérovosti ubytovacích zařízení bude nutné realizovat prostřednictvím nepřímých nákladů projektu. Hrozilo tedy, že vzhledem k nedokonalosti nabízeného produktu bude další fungování SP ohroženo.

Jedním z cílů projektu bylo zachování 5 pracovních míst i po ukončení realizace. Tohoto cíle bylo dosaženo pouze částečně. Z 5 osob aktuálně v CAB působí 3 a to pouze na částečný úvazek, který stačí na vyřízení přijatých objednávek. Toto řešení bylo jednou z možností vývoje. K zavedení povinných kanceláří homeoffice nedošlo, tato forma práce funguje cca 1x týdně jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů.

„Plán C je redukce firmy především ve mzdových výdajích (které jsou 82% veškerých nákladů v projektu). Základem je zrušení tréninkových pozic a ponechání pouze těch nezbytných k chodu CA. Jedna z možností je také zaměstnávat osoby s postižením na snížený úvazek tak, aby příspěvek ÚP pokryl celou nebo téměř celou mzdu. Dále je možné snížit náklady na kancelář pomocí Home-office.“ (interní dokumenty, Byznys plán)

SP zvažuje možné alternativy vývoje. V roce 2016 se zaměřuje na vyřešení dosavadních nedostatků a připravuje nový marketingový plán platný od následujícího roku.

5.1.3.2. Klíčové indikátory výkonu

Obchodní výkonnost

Jedná se o dva sety indikátorů, marketingové (Indikátor 1 a 2) a ekonomické (Indikátor 3). V roce 2016 SP sestavuje již druhý marketingový plán. Původní model vzhledem k cílové skupině osob s tělesným postižením byl vyhodnocen jako neudržitelný. Pro zajištění fungování podniku je nutné učinit určitá opatření, především rozšířit CS, od čehož se odvíjí i další akce (upravení marketingových kanálů apod.).

„(...)bezbariérový cestování nás nemůže uživit. (...) Že je potřeba udělat mix větší, prostě zasáhnout víc lidí a využít toho, že to je sociální podnik a že už to lidi prostě znají a že lidi, když si mají vybrat mezi 2 organizacemi, tak si vyberou tu, která ten sociální aspekt nějak zohledňuje.“ (Prager, rozhovor)

SP plánuje, v současné době ale není finančně udržitelný. Bylo nutné zrušit tréninková místa. Bez podpory z dotací EU nebo grantů (Nadace Via v roce 2014) nebylo možné tato místa udržet.

„A vlastně v tom roce jsme ještě dostali od nadace Via program Lepší byznys, takže od těch jsme dostali 150 tisíc, chtěli jsme 300, dostali jsme 150, to jsme vlastně získali na rozšíření těch úvazků prodejců, aby jako oni mohli v té sezóně se mohli soustředit na ten prodej. Ono se to nějak odrazilo, měli jsme víc objednávek, ale nebylo to ufinancovatelné, s tolika lidma mít tak málo objednávek.“ (Prager, rozhovor)

Na spektru finanční udržitelnosti SP dle Kim Alter (2007:72) je možné zkoumaný podnik identifikovat s druhým stupněm ekonomické životaschopnosti „*Traditional Nonprofit/ Social Enterprise*“. V tomto stádiu vykazuje zisk, který pokryje náklady SP pouze částečně, proto je jeho provoz nutné podporovat prostřednictvím dalších grantů a dotací, nebo mateřské organizace. Na těchto zdrojích je závislý, nedá se proto mluvit o finanční udržitelnosti podniku.

V roce 2013 tvořil zisk z vlastní výdělečné činnosti 2% celkových příjmů OOS a pokryl SP 8% nákladů na výcvik asistenčních psů (VZ 2013:91).

Sociální výkonnost

Existence SP přispívá k rozvoji bezbariérového cestování. V rámci projektů bylo podpořeno 20 osob, které získali pracovní zkušenosti na odborných pozicích, a tím se

zvýšila jejich uplatnitelnost na otevřeném trhu práce. 80% všech účastníků pracuje buď v CAB, nebo si našlo jiné zaměstnání, někteří dokonce začali díky nabytému sebevědomí sami podnikat.

CAB se odrazila i ve fungování mateřské organizace. Díky dotaci ze 4. výzvy OPPA a projektu profesionalizace došlo ke stabilizaci celé společnosti. Pestrá společnost se v roce 2013 stala poskytovatelem sociální služby, v roce 2016 získala akreditaci od Ministerstva práce a sociálních věcí.

„Před CAB vypadala Pestrá společnost tak, že sídlila tady dole v sídlišti v takovém starém paneláku v místnosti 4x4 metry, ani ne s vlastním záchodem, ale se záchodem sdíleným s jinou organizací a měla 4 stálé zaměstnance na částečné úvazky. A teď vypadá tak... nebo ještě teda cvičila 2-3 psy ročně. A teď vypadá tak, že máme krásné velké prostory, tamty staré máme jako sklad, teď ještě žádáme o nové prostory, protože už se sem nevejdeme a potřebujeme na poskytování sociální služby nové prostory. A cvičíme už 5-6 psů ročně a máme 10 stálých zaměstnanců.“ (Prager, rozhovor, str. 1)

Ačkoli je těžké rozlišit, co je přímým důsledkem založení SP a co ne, je nepochybné, že CAB má na mateřskou organizaci pozitivní vliv.

Pestrá společnost je od roku 2011 držitelem ochranné známky „Práce postižených“ a zakládá se o posilování možností osob s tělesným postižením ve společnosti.

Environmentální výkonnost

SP se otevřeně hlásí k principům sociálního podnikání. Na svém webu v sekci *O nás* nabádá zákazníky ke „*společensky odpovědnému cestování*“.

Nabídku zájezdů se neustále snaží rozšiřovat o lokality se značkou „*Ekologicky šetrná služba*“ (Popis projektu, str. 11), které měly být ve výsledcích vyhledávání zvýhodňovány. Problémem je jejich nízký počet v kombinaci charakteristik bezbariérové a zároveň ekologicky šetrné místo.

Samozřejmostí v provozu CAB je třídění odpadu.

Nový marketingový plán se snaží více cílit na širokou veřejnost a zdůrazňovat sociální aspekt nákupu zájezdu právě u SP CAB. Tím, že klient nakoupí u CAB, nezaplatí více, uspokojí svoji potřebu a zároveň podpoří až 10% z ceny výcvik asistenčních psů.

Dohody o partnerství

Spolupráce probíhá na třech úrovních: s cestovními kanceláři, v rámci profesních sdružení v ČR i mezinárodně a se vzdělávacími institucemi v oblasti cestovního ruchu. Navazování vztahů reaguje na aktuální potřeby SP.

Zkušenost s podnikáním v cestovním ruchu ukázala, že lepším partnerem pro CAB jsou menší cestovní kanceláře cca o 5 zaměstnancích, které, na rozdíl od velkých gigantů, mají výhodu v tom, že inzerovanou lokalitu opravdu znají. V podobných podnicích je pro CAB snazší dostat se k potřebným, důvěryhodným informacím i navázat vztahy partnerství. V tomto ohledu začala CAB více spolupracovat s Asociací cestovních kanceláří ČR. PhDr. Jolana Kopřiva Myslivcová, místopředsedkyně ACK ČR, poskytuje CAB podporu formou „předtipování“ cestovní kanceláře, která by mohla vyhovovat jejich požadavkům.

Od roku 2014 je CAB součástí asociace bezbariérového cestování ENAT (VZ 2014:14). Toto napojení na další poskytovatele služeb v oblasti cestovního ruchu rozšiřuje možnosti sehnání vhodného zájezdu a zároveň snižuje jeho cenu, protože CAB spolupracuje s cestovkami přímo v lokalitě.

Dalším významným partnerem CAB je TYRKYS, škola kultury podnikání v cestovním ruchu. CAB školí průvodce Tyrkysu v oblasti bezbariérového cestování.

5.1.4. SHRNUŤÍ

CAB je SP Pestré společnosti o.p.s.. Jeho účelem je zaměstnávání osob s tělesným postižením a generace zisku na podporu hlavní aktivity OOS, výcviku asistenčních psů.

Burkett zohledňuje dvě roviny udržitelnosti: sociální a ekonomickou. Zkoumaný SP není v současné době finančně udržitelný, zisk, který generuje, pokryje náklady pouze částečně. Pro fungování SP je důležitá stabilita poskytovaná zázemím mateřské organizace. Burkett rozlišuje mezi „*social enterprise*“ a „*social business*“ (2010:16-19). Zatímco *social business* zpravidla nevyužívá k zahájení činnosti financí z veřejných zdrojů, pro *social enterprise* jako je CAB jsou dotace typickým druhem kapitálu. SP se ze Start Up fáze, kdy

se začíná s realizací nápadu, přesunul do Fáze rozvoje. CAB se aktuálně zaměřuje na změnu byznys plánu a rozšíření CS tak, aby byl schopen oslovit širší publikum. Zároveň probíhá výběr nových zaměstnanců. Jsou dělána opatření pro dosažení stability a životaschopnosti podniku.

SP vytváří byznys a marketingové plány, počítá s různými možnostmi vývoje, reaguje na situaci na trhu a snaží se realizovat opatření, kterými svou pozici zlepšit a dosáhne udržitelného ekonomického výsledku. V současnosti není SP z finančního hlediska udržitelný, sociální aspekty své činnosti ale naplňuje. SP je zaměstnavatelem osob s tělesným postižením a zasazuje se o rozvoj bezbariérového cestování. Dle slov ředitele je podnik v roce 2016 v „řízeném útlumu“.

„Tehle rok jsme v takovém řízeném útlumu, my jsme počítali, že prostě přijde ten útlum, že se jako nadechujeme, abychom to v příštím roce mohli rozjet v plné kráse.“ (Prager, rozhovor, str. 2)

Při zahájení činnosti se CAB muselo přizpůsobit nižšímu schválenému rozpočtu. Účelem CAB je poskytování zaručeně bezbariérových zájezdů. Osekání rozpočtu způsobilo, že naplánovaná šetření bezbariérovosti musela být omezena a hrazena prostřednictvím nepřímých nákladů projektu. To mělo za následek omezenou nabídku produktů. CAB nedocílila tak kvalitně postaveného produktu, jako původně zamýšlela.

Činnost SP je od počátku spojena s osobou ředitele společnosti Bc. Michala Pragera. Partnerství podnik uzavírá na několika úrovních a vztahy upravuje tak, aby co nejlépe vyhovovaly jeho potřebám. Od velkých cestovních kanceláří typu Fischer se SP přesouvá směrem k menším podnikatelům v oblasti cestovního ruchu. Důvodem je efektivnější komunikace a kvalitnější informace odpovídající realitě. Podnik vstupuje do tuzemských i mezinárodních profesních sdružení.

CAB svou činností otevírá novou oblast sociálního podnikání v ČR, kde dosud CS osob s tělesným postižením nebyla zastoupena. Jedná se o jedinou službu svého druhu na území ČR.

Vedení společnosti má bohaté zkušenosti s prací s CS, další potřebné zkušenosti spojené s vedením SP si doplňuje průběžně. V roce 2016 využívá program expertního dobrovolnictví v programu Akademie T-Mobile, kde připravuje především nový marketingový plán a novou strategii přístupu ke klientům. Činnost CAB chce více propojit

se značkou Pestrá společnost, tak aby byl kladen větší důraz na sociální aspekt jeho činnosti. Svou nabídku se snaží doplňovat o zájezdy s označením „ekologicky šetrná služba“.

SP sleduje a monitoruje svou činnost prostřednictvím využití nového software. Na lokální úrovni se zlepšily vztahy s MČ Praha 14, nyní se podnik zaměřuje na navázání vztahů na úrovni města. SP vypravovává byznys plán, ve kterém počítá s různými možnostmi svého vývoje. Po ukončení projektu podpořeného z OPPA bylo třeba zachovat pouze pracovní místa nezbytně nutná k provozu CAB. Zaměstnanci CAB mají z důvodu malé poptávky rozdělený úvazek mezi SP a mateřskou organizací.

Podnikání CAB bylo zahájeno v roce 2013. Zisk v tomto období tvořil 2% celkových příjmů organizace a pokryl 8% nákladů na výcvik psů. Do roku 2015 probíhaly další projekty zaměřené na trénink CS v oblasti cestovního ruchu, SP generoval zisk, ale náklady na získání jednoho klienta převyšovaly výnos. SP bez podpory z dotací není finančně udržitelný a je třeba rozšířit klientskou základnu a upravit byznys plán.

CAB dosahuje deklarované sociální vize. Zaměstnává osoby s tělesným postižením, podporuje rozvoj bezbariérového cestování a rozšiřuje oblasti SP v ČR. Faktory úspěchu (vedení, partnerství, inovativnost konceptu, obchodní plánování, dodržování principů tripple bottom line, zapojení komunity a řízení rizik) naplňuje, dle The SEED Initiative má šanci přilákat potřebné investory a prosadit se na otevřeném trhu.

CAB se hlásí k principům SP. Usiluje o zdůraznění sociálního aspektu své činnosti a větší propojení s aktivitami mateřské organizace. Kromě indikátoru zaměřeného na obchodní výkonnost ostatní ukazatele naplňuje a v plánování je zohledňuje.

Ve strategickém plánu (str. 4) bylo počítáno s tím, že počáteční dotace z fondů EU zajistí rozjezd a stabilizaci firmy. Toho bylo dosaženo pouze částečně. 2 roky prodeje bezbariérových zájezdů ukázaly, že CS podniku nebyla zvolena vhodně tak, aby bylo možné dosáhnout finanční udržitelnosti. Vliv na tuto situaci mělo také osekání rozpočtu projektu a s tím související omezená nabídka zájezdů a nedostatečná kvalita konečného produktu. Řada zájezdů nebyla z tohoto důvodu ověřena pracovníky CAB, což podnik stavělo do role běžné cestovní agentury. V roce 2016 je společnost v řízeném útlumu. V CAB fungují pouze pozice nezbytně nutné k jejímu provozu a vyřízení došlých

objednávek. Prostřednictvím účasti v programu profesního dobrovolnictví SP připravuje nový marketingový záměr a plánuje rozšířit CS, na kterou podnik cílí.

5.2. ZÁVĚR

Sociální podniky jako subjekty sociální ekonomiky tvoří součást národního hospodářství. Tito aktéři ve své činnosti zohledňují principy tzv. tripple bottom line. Na trh přinášejí nové způsoby řešení sociálních problémů. V ČR je nejběžnější formou sociálního podniku integrační typ WISE, jehož hlavním cílem je vytváření nových pracovních míst pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Existence sociálních podniků rozšiřuje možnosti získání vlastních finančních zdrojů pro provoz OOS.

Jako výzkumný případ byla prostřednictvím dat uložených na portálu Strukturální fondy vybrána Cestovní agentura Bezbatour, sociální podnik Pestré společnosti o.p.s.. Sociální podnik vznikl v roce 2012 díky dotaci z fondů EU prostřednictvím OPPA.

Pro analýzu případu byl využit především přístup The SEED Initiative, která definovala 8 faktorů úspěchu a 14 indikátorů výkonu ve vztahu k udržitelnosti sociálních podniků. Při zevrubné charakteristice výzkumného případu jsem vycházela z práce Kim Alter, která popisuje modely vztahu sociálního podniku k mateřské neziskové organizaci, a Ingrid Burkett, která se zabývá možnostmi financování a využití různých druhů kapitálu ve vývojových fázích podniku.

Zkušenost s provozem CA Bezbatour založené na prodeji především bezbariérových zájezdů se ukázala jako dlouhodobě finančně neudržitelná. Dotační kapitál dle Burkett sleduje především výstupy projektu a nezaměřuje se na dosažení stability a udržitelnosti. Zároveň je jeho problémem nedostatečná flexibilita využití, která odvádí pozornost od reálné situace na trhu k cílům stanovených v projektu.

Skupina osob, na kterou marketing podniku směřoval, není skupinou s velkou kupní silou. Cesta do zahraničí a to i v případě levných destinací typu Chorvatsko vyjde pro člověka se speciálními potřebami přibližně 2x draž. Vedení CA od původního záměru nechce upustit, služba, která poskytuje zaručené informace o bezbariérovosti zařízení cestovního ruchu v ČR, chybí a je potřebná. Byznys plán je ale třeba upravit. Jedná se především o tyto kroky:

- Rozšíření skupiny osob, na kterou CA cílí
- Větší důraz na sociální aspekt podnikání a propojení s Pestrou společností o.p.s.
- Zavedení nových komunikačních kanálů

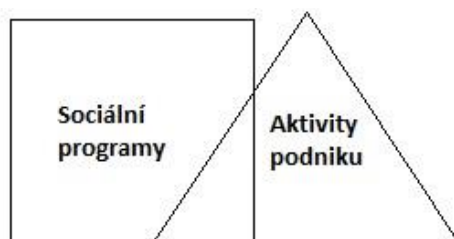
- Spolupráce především s menšími CK
- Nábor osoby s jazykovými a obchodními schopnostmi

Vedení společnosti předpokládá, že v příštím roce zahájení fáze růstu, kdy dojde k expanzi na další trhy a příjmu nových zaměstnanců.

Získání dotace, díky které sociální podnik vznikl, umožnily vyzkoušet si podnikatelský záměr v praxi, nasbírat zkušenosti a vytipovat možnosti zlepšení služeb, ale i celého konceptu podnikání. Ačkoli před zahájením projektu byla provedena řada průzkumů zaměřených na zjištění zájmu veřejnosti o službu tohoto druhu, realita ukázala, že je třeba cílovou skupinu rozšířit a tím pádem i změnit ostatní na ni navázané postupy (komunikační kanály, destinace apod.).

Na výkonnost podniku mělo vliv také osekání rozpočtu a tedy i nabízených služeb. CA Bezbataour musela omezit projekt mapování bezbariérovosti zařízení cestovního ruchu, což představovalo hlavní vizi činnosti sociálního podniku. Finální produkt nedosahoval takové kvality, jak bylo původně v plánu.

Do budoucna dojde ke změně vztahu sociálního podniku k poslání mateřské organizace. Dojde k rozšíření cílové skupiny sociálního podniku. Klienti CA Bezbataour již nebudou především osoby s tělesným postižením, ale všichni ti, kteří mají speciální požadavky na ubytování a další vyžití. Současně bude podnik cílit i na širokou veřejnost. Lidé, kteří si koupí zájezd prostřednictvím sociálního podniku nezaplatí víc než jinde, ale zároveň podpoří hlavní aktivitu OOS, což je výcvik asistenčních psů pro lidi s postižením. Dle typologie Kim Alter se sociální podnik stane částečně integrovaným. Aktivity sociálního podniku a OOS se budou částečně prolínat, klienti podniku a OOS mohou být různé sociodemografické skupiny. Sociální podnik nadále zůstane součástí mateřské organizace bez vlastní právní subjektivity, vedení společnosti ale zvažuje, že by časem mohlo dojít k oddělení.



Projekt, který obdrží dotaci z fondů EU, nedosáhne automaticky finanční a sociální udržitelnosti. Je třeba vzít v úvahu, že samotný proces schvalování žádostí o podporu má moc konečnou podobu projektu ovlivnit. V tomto konkrétním případě se jednalo o negativní vliv na finální charakteristiku nabízeného produktu, který kvalitativně neodpovídal původním představám. Tento fakt mohl být jedním z faktorů, který zapříčinil nedostatečnou poptávku po nové službě.

Získání dotace na vznik sociálního podniku mělo velký vliv na stabilitu celé organizace. Počet zaměstnanců se zvedl ze 4 na 10, organizace se přestěhovala do větších, lépe vybavených prostor a zvýšil se i počet předaných asistenčních psů za rok. Jelikož je sociální podnik integrální součástí mateřské organizace, je nemožné jednoznačně určit příčiny konkrétních důsledků. V každém případě pomohly tři projekty realizované prostřednictvím OPPA celou společnost profesionalizovat, což ji zajistilo vstup do profesních mezinárodních sdružení a zároveň se stala poskytovatelem sociální služby. Pestrá společnost se díky dotacím z období 2007-2013 profesionalizovala, uzavřela řadu partnerských vztahů a dosáhla vnitřní stability. Svému sociálnímu podniku tak dokáže poskytnout oporu silné organizace.

V průběhu projektu měl sociální podnik možnost vyzkoušet si provoz CA Bezbatur a identifikovat slabé stránky byznys plánu. Kromě omezené nabídky služeb a nedokonale postaveného produktu v důsledku škrťů v rozpočtu se jednalo především o potřebu rozšíření CS. CA Bezbatur původně cílila především na osoby s tělesným postižením, výsledky činnosti ukázaly, že je nutné CS rozšířit a činnost sociálního podniku více propojit se značkou Pestré společnosti. Vedení chce více zdůraznit sociální aspekt nákupu zájezdu prostřednictvím CA Bezbatur. Sociální podnik je v roce 2016 v řízeném útlumu. Vedení podniku s takovým vývojem počítalo a čas využívá k přípravám nového marketingového plánu i hledání nových zaměstnanců. Sociální podnik naplňuje své sociální cíle, pro dosažení finanční udržitelnosti je ale nutné upravit byznys a marketingový plán.

CA Bezbatur je unikátním projektem sociálního podniku typu WISE na území ČR. Otevírá nové oblasti trhu, ve kterých lze sociálně podnikat. Jejím cílem je nabídnout osobám s těžkým tělesným postižením možnost pracovat na odborných pracovních pozicích, které odpovídají jejich intelektuálním schopnostem. Zároveň přináší službu, která

v ČR dosud neexistovala. Poskytování důvěryhodných informací o bezbariérovosti cestovního ruchu přispívá k rozvoji této oblasti. Upravení byznys plánu pro rok 2017 by mělo zajistit dosažení finanční udržitelnosti podniku a nového zdroje příjmu pro podporu hlavní činnosti organizace.

POUŽITÉ ZDROJE

LITERATURA

ALTER, Kim. 2007 *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC. 123 str. [cit. 12. 3. 2015] Dostupné z www:

https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf

BOYER, David, Heather Creech, Leslie Paas. 2008. Report for SEED Initiative Research Programme: Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises [online]. *International Institute for Sustainable Development*. [cit. 1. 1. 2016] Dostupné z: < https://www.iisd.org/pdf/2008/seed_factors_startup.pdf >

BURKETT, Ingrid. 2010. *Financing Social Enterprise: Understanding Needs and Realities* [online]. Foresters Community Finance. [cit. 1. 1. 2016] Dostupné z: < http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_FinancingSocialEnterprise_EILR_58p.pdf >

DEFOURNY, J. 2006. *Sociální podniky v rozšířené Evropě, Koncept a skutečnosti*. Dostupné z www: http://www.scmvd.cz/images/vdi/Socialni_podniky_J-Defourny_EMES_2005.pdf

DEFOURNY, Jacques, NYSSSENS, Marthe. 2012. *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. Emes working Paper Series 12/03. [cit. 8. 5. 2015]. Dostupné z: http://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf

DOHNALOVÁ, Marie. „Financování organizované občanské společnosti v České republice“. In Marek Skovajsa a kol. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

DOHNALOVÁ, Marie a kol. 2009. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*. Praha: VÚPSV, v.v.i.. 92 str. ISBN 978-80-7416-052-3

DOHNALOVÁ, Marie, PRŮŠA, Ladislav a kol. 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer. 176 str. ISBN 978-80-7357-573-1

European Commission. 2011. *Social Europe guide – Volume 1: Employment Policy*. EU. [cit. 12. 4. 2016] 76 str. ISBN 978-92-79-20604-7 Dostupné z www: http://www.isede-net.com/sites/default/files/social_economy/social_europe_guide_en.pdf

GORDON, Mike. 2015. „A Typology of Social Enterprise ‘Traditions‘“. *ICSEM Working Papers, No. 18*. 36 s. Liege: *The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project*.

- HALÁSKOVÁ, Renata. 2008. *Sociální ekonomika a nestátní neziskové organizace*. Ostrava: Ostravská univerzita. [cit. 20. 6. 2016] Dostupné z www: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj9gL-Rub7NAhUF1xQKHegvA6IQFgg7MAU&url=https%3A%2F%2Faosp.upce.cz%2Farticle%2Fdownload%2F30%2F21&usq=AFQjCNGFVe_dWsl6OiHdM-0WRXVNIHmqkA&sig2=w46t0V85VtoIhpl3ocjgRw&bvm=bv.125221236,d.bGs
- HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál. 407 s. ISBN 8073670402.
- CHALMETA, R., & PALOMERO, S.. 2011. Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. *The Journal of the Operational Research Society*, 62(7), 1344–1356. [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/20868974>
- MIOVSKÝ, Michal. 2009. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. S. 98-103.
- MOLDAN, Bedřich a kol. 2016. *Situační zpráva ke Strategickému rámci udržitelného rozvoje ČR: Souhrn*. Praha: Úřad vlády České republiky. 46 str. ISBN 978-80-7440-146-6
- POTŮČEK, Martin a kol. 2005. *Veřejná politika*. 1. Vyd. Praha: SLON. 399 str. ISBN 80-86429-50-4
- RYNDA, Ivan: Trvale udržitelný rozvoj a environmentální vzdělávání v Agendě 21, in *Sborník z konference Environmentální vzdělávání a výchova na vysokých školách připravujících učitele a výchovné pracovníky*, Uherské Hradiště 1999. [cit. 20. 4. 2016] Dostupné z www: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB/\\$FILE/tur.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB/$FILE/tur.pdf)
- SALAMON, Lester M. 1994. „The Rise of the Nonprofit Sector“. *Foreign Affairs*. Vol 73, No. 4, str 109-123.
- SKOVAJSA, Marek a kol. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.
- STEINEROVÁ, Magdaléna a kol. 2008. „Společenská odpovědnost firem: průvodce pro malé a střední podniky“ [online]. *Business Leaders Forum*. Praha: Top Partners s.r.o. [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
- ŠÍMOVÁ, Jana. 2015. *Udržitelnost sociálních podniků podpořených v rámci Výzvy č. 30 globálního grantu OPLZZ Sociální ekonomika* [online]. 104 s. [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/140601>. Vedoucí práce Marie Dohnalová.
- YIN, Robert K. 2009: *Case Study Research: Design and Methods*. 4rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

ZÁVODNÁ, Lucie, ZÁVODNÝ, Jan. 2014. *Udržitelnost v podnikání*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. [cit. 12. 4. 2016] ISBN 978-80-244-4241-9. Dostupné z www: http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2015/02/skriptum_KAE_UDP_f-1.pdf

ANALYZOVANÉ DOKUMENTY

Programové dokumenty:

Operační program Praha – Adaptabilita (programový dokument). Praha: Magistrát hlavního města Prahy, 27. 11. 2014. [cit. 12. 12. 2015] 123 str. Dostupné z www: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/dokumenty/program.html>

Výzva č. 4 pro prioritní osu 2 - Podpora vstupu na trh práce. Praha: Magistrát hl. m. Prahy. 3. 5. 2011. [cit. 12. 12. 2015] Dostupné z: http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/817_schvaleni-podpory-pro-projekty-ze-4.-vyzvy/902_souhrne-informace-o-4.-vyzve-oppa.html

Výroční zprávy:

Pestrá společnost o.p.s. 2010. *Výroční zpráva Pestré společnosti o.p.s. 2009*. Praha: Pestrá společnost o.p.s

Pestrá společnost o.p.s. 2013. *Výroční zpráva Pestré společnosti o.p.s. 2012*. Praha: Pestrá společnost o.p.s

Pestrá společnost o.p.s. 2014. *Výroční zpráva Pestré společnosti o.p.s. 2013*. Praha: Pestrá společnost o.p.s

Pestrá společnost o.p.s. 2015. *Výroční zpráva Pestré společnosti o.p.s. 2014*. Praha: Pestrá společnost o.p.s

Články v médiích:

BÁRTOVÁ, Lenka. „Na kolečkách do světa“. *Raná péče*. 4. Ročník, č. 1. 2014. Str. 9

HATÁK, David. „Bezbatour – cestovka, které se daří“. *Mujvozik.cz*. 28.1.2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z www: <http://mujvozik.cz/bezbatour-cestovka-ktere-se-dari-6648/>

PAVLÍKOVÁ, Veronika. „Cestovat bez bariér? Ano, ale je to boj!“ Ač sedíme, neposedíme. 18.9.2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z www: <http://www.neposedime.cz/index.php/po-evrope/rady-a-osobni-zkusenosti/842-cestovat-bez-barier-ano-ale-je-to-boj>

Interní dokumenty:

Metodika práce s cílovou skupinou

Metodika komunikace se zákazníky
Metodika mapování a hodnocení přístupnosti ubytovacích zařízení
Byznys plán CA Bezbatour, 2012
Strategický plán Pestré společnosti o.p.s.
Projekt CA Bezbatour
Projekt Profesionalizace
Projekt Bezbalinka

WEBOVÉ STRÁNKY

www.ciriec.ulg.ac.be, CIRIEC International [cit. 2016-01-31].
www.emes.net, EMES International Research Network [cit. 2016-01-31].
<http://www.iap-socent.be>, ISCEM Project [cit. 2016-04-10].
www.ceske-socialni-podnikani.cz, České sociální podnikání [cit. 2015-12-31].
www.komora-socialnich-podniku.cz, Komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací [cit. 2016-05-18].
www.isede-net.com, Innovative Social Enterprise Development Network [cit. 2016-05-18].
<http://socialni.praha.eu>, Portál pro sociální oblast města Prahy [cit. 2016-01-31].
www.socialnifirmy.cz, Platforma sociálních firem [cit. 2016-01-31].
www.socialnipodnikani.info, Sociální podnikání.info [cit. 2016-01-31].
www.equalcr.cz, Iniviativa Společenství EQUAL [cit. 2016-01-31].
www.vlada.cz, Vláda České Republiky [cit. 2016-01-31].
www.osn.cz, United Nations – Informační centrum OSN v Praze [cit. 2016-05-18].
www.strukturalni-fondy.cz, Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2016-05-08].
www.seed.uno, The SEED Initiative [cit. 2015-12-31].
<http://ec.europa.eu>, Evropská komise [cit. 2016-05-18].
www.esfcr.cz, Operační program zaměstnanost [cit. 2016-06-10].
www.euroskop.cz, Euroskop.cz [cit. 2016-05-18].
www.eesc.europa.eu, Evropský hospodářský a sociální výbor [cit. 2015-12-15].
www.prahafondy.eu, Evropské fondy v Praze [cit. 2016-05-18].
<http://rokjinak.cz>, Nadace Vodafone [cit. 2016-06-10].
www.ackcr.cz, Asociace cestovních kanceláří ČR [cit. 2016-06-10].
www.accessibleprague.com, Accessible Prague s.r.o. [cit. 2016-06-10].
www.disway.org, Disway – cestování bez bariér [cit. 2016-06-10].
www.vozejkmap.cz/, Vozejkmap [cit. 2016-06-10].
www.bezbatour.cz, CA Bezbatour [cit. 2016-06-10].

POUŽITÉ VÝZKUMY

CVNS. 2005. Sociální ekonomika a NNO v ČR [online]. NROS. [cit. 12. 1. 2015]

Dostupné z: www.cpkp.cz/regiony/file_download/215

P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. 2014. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR: Zmapování situace sociálních podniků v ČR [online]. [cit. 12. 1. 2016]

Dostupné z: http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_SP.pdf

P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. 2015. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR [online]. [cit. 12. 4. 2016] Dostupné z: http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf

ŠKARABELOVÁ, S., JANOUŠKOVÁ, M., VESELÝ, M. 2008. *Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. ISBN 978-80-904150-1-0

VYSKOČIL, Marek. 2014. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020. *Sociální podnikání* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru [cit. 2015-12-20]. Dostupné z:

http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

ZÁKONY

Zákon č. 248/1995 Sb. zákon o obecně prospěšných společnostech

ROZHOVORY

Rozhovor. Bc. Michal Prager, ředitel, *Pestrá společnost o.p.s.* Vedla Bc. Veronika Čípová
3. 6. 2016

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Sociální podniky podpořené z OPPA (tabulka)

