

**Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií**

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Jana Čuková

**Sociální podnikání nestátních neziskových
organizací**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Petr Vrzáček

Olomouc 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Olomouci dne 13. 5. 2009

Jana Čuková

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Petru Vrzáčkovi za jeho trpělivé vedení a odborné rady při tvorbě práce a také všem odborníkům z oblasti sociální ekonomiky, kteří radou či konzultací přispěli k rozvoji této práce.

OBSAH

ABSTRAKT	1
1 ÚVOD.....	2
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	4
2.1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ	4
2.1.1 Sociální ekonomika	4
2.1.2 Sociální podnik	11
2.1.3 Přístup EU k sociálnímu podnikání.....	15
2.1.4 Právní ukotvení sociálního podniku v české legislativě.....	21
2.1.5 Překážky sociálního podnikání v ČR	25
2.1.6 Zkušenosti se sociálním podnikáním.....	27
2.1.6.1 Zkušenosti se sociálním podnikáním v České republice.....	27
2.1.6.2 Zkušenosti se sociálním podnikáním v Itálii	34
2.1.6.3 Zkušenosti se sociálním podnikáním ve Velké Británii	38
2.1.7 Kvalita v oblasti sociálního podnikání	40
2.1.8 Subjekty sociální ekonomiky	41
2.1.9 Rozbor vhodnosti právních forem nestátních neziskových organizací pro výkon sociální ekonomiky.....	43
2.1.9.1 Občanská sdružení.....	43
2.1.9.2 Obecně prospěšné společnosti.....	44
2.1.9.3 Nadace	46
2.1.9.4 Církev	46
2.1.9.5 Družstvo	47
2.1.10 Možnosti financování sociální ekonomiky v letech 2008 - 2012 z evropských zdrojů 49	
2.1.10.1 Vyhlášené výzvy – Sociální ekonomika	52
2.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A PODNIKATELSKÝ PLÁN JAKO MOŽNOSTI ELIMINACE NEÚSPĚCHU PODNIKÁNÍ	60
2.2.1 Strategické řízení a strategický plán.....	61
2.2.1.1 Analýza okolí.....	64
2.2.1.1.1 Analýza makrookolí.....	64

2.2.1.1.2 Analýza odvětví	67
2.2.1.1.3 Analýza konkurence.....	68
2.2.1.1.4 Analýza trhu	69
2.2.1.1.5 Analýza zákazníků	70
2.2.1.2 Analýza vnitřních faktorů.....	71
2.2.1.3 SWOT analýza.....	72
2.2.2 Podnikatelský plán.....	72
3 EMPIRICKÁ ČÁST	77
3.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU	77
3.1.1 Odůvodnění volby kvantitativního výzkumu	77
3.1.2 Základní formulace výzkumné otázky	78
3.1.3 Zdůvodnění výzkumné otázky.....	79
3.1.4 Stanovení kritérií pro výběr případů a definice toho, co se bude v dané studii považovat za případ	80
3.1.5 Určení základních zdrojů informací	80
3.1.6 Stanovení metod shromažďování dat.....	80
3.2 PŘÍPADOVÉ STUDIE – DOBRÁ PRAXE SOCIÁLNÍCH FIREM V ČR	81
3.2.1 Sociální firma Jůnův statek.....	81
3.2.2 Sociální firma Zahrada.....	86
3.2.3 Sociální firma Café Therapy.....	91
3.2.4 Sociální družstvo ZNOVOZ	93
3.3 DALŠÍ VÝZKUMNÁ PRÁCE	96
3.4 DISKUZE VÝZKUMU	100
3.5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	100
4 ZÁVĚR.....	102
POUŽITÉ ZDROJE	103
PRAMENY	107

ABSTRAKT

Práce se zabývá fenoménem sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Zaměřuje se především na přípravnou fázi zakládání sociálního podniku a metody snížení rizika neúspěchu podniku na trhu v této fázi. Teoretická část práce objasňuje myšlenku sociální ekonomiky a sociálního podnikání a představuje subjekty sociálního podnikání, tedy sociální firmy z řad nestátních neziskových organizací. Druhá teoretická část popisuje strategické plánování, podnikatelský plán a studii proveditelnosti jako metody eliminace rizika neúspěchu podniku na trhu v přípravné fázi zakládání podniku.

Empirická část se metodou kvalitativního výzkumu snaží zjistit, jaké kroky v této fázi učinily již existující sociální firmy v České republice a jak je hodnotí nyní. Přináší příklady tzv. dobré praxe a naznačuje tak možnou cestu těm organizacím a osobám, které se sociální firmu rozhodují založit.

ABSTRACT

This work deals with the phenomena of social economy and social undertaking and its subjects – social enterprises and firms within the group of non-governmental nonprofit organizations. Attention is paid to the preparation phase – establishment of the social enterprise and methods for lowering the risk of failure in the early stages of its activity. Theoretical part of this work clarifies the idea of social economy and social undertaking and presents its actors the social enterprises. The second theoretical part describes strategic planning, business plan and feasibility study as possible methods for lowering the risk of failure in the preparatory phase of enterprise development.

By using the methods of qualitative research the empirical part is trying to find out what approaches have been taken to an account by existing social enterprises in the Czech Republic in preparatory phase and how they evaluate them now. Some good practices are presented and the work indicates a possible path for organizations and individuals that are about to setup a social enterprise.

1 ÚVOD

Sociální podnikání a sociální ekonomika jsou v současné době často zmiňovanými termíny. Jejich definici a umístění do českých podmínek bylo v posledních letech v České republice věnováno mnoho času. Za sociální podnikání bývá velmi obecně označováno podnikání vedené za účelem dosahování sociálních cílů. Za sociální jsou považovány podniky, které se orientují na řešení otázek sociálního začleňování prostřednictvím zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce.

O sociální podnikání se v naší zemi v současné době zvýšeně zajímají nestátní neziskové organizace. Ty v sociálním podnikání vidí především způsob, jak podpořit sociální začleňování uživatelů služeb, které poskytují. V sociálním podniku také spatřují pro posílení finanční stability. Sociální podnikání je jednou z možností, jak rozšířit portfolio příjmů neziskové organizace. Je to cesta velmi náročná, avšak v případě, že podnik na trhu uspěje a bude se umět i nadále trhu přizpůsobovat, získá nestátní nezisková organizace tolik potřebnou finanční stabilitu. Získá totiž takzvané volné peníze, které jsou nepostradatelné k překonání krizových období, kofinancování velkých projektů i zajištění rozvoje.

Velkou otázkou je samotná zmiňovaná cesta, kterou se organizace při tvorbě a zavádění podniku vydá. Jak určit správný směr a jak se zorientovat na trhu, aby organizace při vstupu na něj eliminovala rizika neúspěchu? Vstup jakékoli firmy na trh je vysoce specializovaným procesem, který nelze provádět na základě intuice a na bázi základních informací. Potřebné znalosti a dovednosti se snaží neziskové organizace sdílet, v posledních letech proběhlo na téma sociální ekonomiky a sociálního podnikání několik konferencí a v rámci iniciativy Equal bylo realizováno množství projektů. Přesto se však domnívám, že na poli informovanosti a sběru zkušeností při vytváření a zavádění sociální firmy neziskovou organizací na otevřený trh je třeba udělat ještě mnoho práce.

Diplomovou prací chci přispět k informovanosti o sociální ekonomice a sociálním podnikání a zjistit tzv. dobrou praxi nestátních neziskových organizací, které již na trh se sociální firmou v České republice vstoupily. Především se chci zaměřit právě na proces přípravy a vytváření podniku – zjistit, jaké organizace použily metody a postupy a jaké analýzy provedly. Cílem práce je sumarizovat informace o sociálním podnikání

neziskových organizací tak, aby se práce mohla stát jedním z podkladů pro manažery nestátních neziskových organizací při rozhodování o založení sociální firmy.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Sociální podnikání

Sociální ekonomika a sociální podnikání jsou v současném období v jistých kruzích velmi diskutovaným tématem. Zvláště nyní, v období přístupu k evropským fondům v programovacím období 2007 – 2013, probíhá intenzivní snaha o zkoumání možností sociální ekonomiky a sociálního podnikání v našich podmínkách. Je to čas intenzivního hledání přínosů a omezení světových a především evropských koncepcí a jejich specifíků, podmínek, rizik a dalších ovlivňujících a ovlivnitelných faktorů. Čas hledání nejvhodnější cesty sociálního podnikání a sociální ekonomie v českých podmínkách. Čas tvorby terminologie a vstupu této problematiky do povědomí veřejnosti a zabezpečení potřebné pozornosti na tento fenomén.

Přestože až s přípravou programů evropského sociálního fondu je pozornost intenzivněji nasměřována na oblast sociální ekonomiky a sociálního podnikání, v České republice i přes zřejmé bariéry již několik sociálních firem existuje. Fungují na principech převzatých z koncepcí různých zemí, intuitivně či nuceně přizpůsobených českému prostředí. Přestože praxe si v českých podmínkách zřejmě našla cestu i bez řádné teorie, i této teorii se nyní dostává zasloužené pozornosti. Díky ní se fenomén sociální ekonomiky a sociálního podnikání může stát vyhledávaným a využívaným konceptem podpory jednotlivců, skupin i komunit.

2.1.1 Sociální ekonomika

Pro vysvětlení pojmu sociální ekonomika mohu použít čerstvou definici, která byla přednesena v dubnu 2008. Definice je výsledkem společné dvouleté práce národní expertní skupiny pro sociálně-ekonomické aktivity (NESEA) při Národní tématické síti C, ustavené pro sociální ekonomiku v rámci projektu Iniciativy EQUAL. Skupinu tvoří zástupci nestátních neziskových organizací, družstev a akademické sféry, kteří se konsensuálně dohodli na pojetí sociální ekonomiky tak, jak by podle nich měla být pojímána v České republice.¹

¹ Více o skupině NESEA a jejích aktivitách v kapitole Zkušenosti se sociálním podnikáním v ČR.

„Jedná se o souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům nebo místní komunitě především prostřednictvím podnikání. Sociální ekonomika je orientovaná na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu - ekonomického, sociálního a environmentálního. Sociální ekonomika umožňuje občanům aktivně se zapojit do rozvoje regionu. Vytváření zisku/přebytku sociálního podniku je žádoucí, není však primárním cílem. Případný zisk je přednostně užíván k rozvoji aktivit organizace a pro potřeby místní komunity. Vnitřní vztahy v sociálních podnicích směřují k maximálnímu zapojení členů/pracovníků do rozhodování a k samosprávě, vnější vztahy s okolím posilují sociální kapitál. Právní forma subjektů sociální ekonomiky není rozhodující, principiálním je sledování obecně prospěšných cílů uvedených ve stanovách. Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky a organizace podporující jejich činnost v oblasti vzdělávání, poradenství a financování.“ [1]

Jelikož se jedná o první a prozatím jediné zakotvení terminologie v kulturních a historických zvyklostech českého prostředí, stala se závěrečná konference CIP Equal, která se konala v Praze 22. - 23. dubna 2008 a na které byla dlouhá práce zástupců nestátních neziskových organizací, družstev a akademické sféry poprvé prezentována, velmi důležitým krokem.

Přestože Hunčová, členka skupiny NESEA, ve svém článku na zpravodajském portálu občanské společnosti o několik dní později upozorňuje, že: *“tabulka principů sociálního podniku obsahuje určitý souhlas zúčastněných s možnou definicí. Zároveň však texty doprovázející tabulku pro účely prezentace výstupů na závěrečné konferenci, která se konala 22. a 23. 4.2008 v Praze, byly prozatím poněkud neuspořádané a vyžadují další teoretické i praktické korekce”* [2], jedná se o první významný dokument z českého prostředí, který formuje terminologii sociální ekonomiky, sociálního podnikání a souvisejích fenoménů. Cílem pracovní skupiny však je na definici stále pracovat a rozvíjet ji. V současné době se s touto definicí můžeme setkat v aktuálních českých publikacích, s touto definicí pracují také na jednotlivých ministerstvech, která přispívají k veřejné podpoře sociální ekonomiky (např. MPSV či MMR).

Jak již bylo naznačeno, vývoj českého pojetí sociálního podnikání a sociální ekonomiky v současném evropském kontextu probíhá již několik let. Nejvíce inspirace bylo

načerpáno z tzv. anglosaského pojetí, zdůrazňující ekonomickou aktivitu a tzv. jižanského pojetí, kladoucího důraz na vzájemnost a svépomoc. Studijní cesty nejen do Itálie a Velké Británie přinesly mnoho poznatků a nových informací. Zkušenosti členů skupiny NESEA z různých zemí a jejich snaha přizpůsobit je českým kulturním, historickým a politickým podmínkám přinesly pojetí, které podle tvůrců spojuje oba přístupy.

Pojem sociální ekonomika je pojmem velmi širokým a i v Evropě těžko srovnávaným. Sociální ekonomika nabývá různých významů v Evropských zemích, tyto významy se zakladají především na historii a kultuře. Hlavní principy jsou však všude shodné. Autoři zprávy Sociální ekonomika a NNO v ČR definují hlavní principy takto:

- *“cílem je služba členům nebo komunitě, ne primárně vytváření zisku²*
- *zisk (přebytek) tedy není zapovězen, nicméně jeho využití by mělo směřovat například ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, atd., není hlavním motivem k činnosti*
- *nezávislost řídicích struktur organizace*
- *nezávislost managementu je základní odlišností institucí sociální ekonomiky od institucí veřejného sektoru, které nemohou využívat široké škály předností nezávislého managementu demokratický rozhodovací proces*
- *tento princip vychází z pravidla typického pro družstevní typ organizace, pravidla „jeden člen, jeden hlas“; je to opozitum od jinak obvyklého pravidla „jeden podíl, jeden hlas“, který soustřeďuje řídicí, resp. rozhodovací pravomoci do rukou užší skupiny či do rukou jednotlivců*
- *nadřazenost lidí a práce (pracovní síly) nad kapitálem a redistribucí důchodů*
- *tato vlastnost je vlastně odvozena od výše uvedených, resp. z nich vyplývá; jde o celou řadu konkrétních projevů, omezené rozdělování výnosů kapitálu, rozdělování přebytku/zisku mezi pracovníky či členy ve formě bonusů, tvorba rezervních fondů pro „business“ aktivity, okamžité zužitkování přebytků pro sociální účely, apod.“[3]*

² Tento princip předpokládá běžnou definici podnikání jako činnosti realizované za účelem dosahování zisku – např. obchodní zákoník § 2, odstavec 1 říká: Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Je možno se však setkat s rozdílnou definicí podnikání, např. Drucker [4] uvádí: „Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.“ V tomto pojetí „ziskovost není účelem, ale limitujícím faktorem podnikové organizace a podnikatelské činnosti. Zisk není vysvětlením, příčinou ani prapůvodem podnikatelského chování a podnikatelských rozhodnutí, ale spíše testem jejich správnosti.“ V tomto pojetí se zdá být podnikání běžných podniků a sociálních podniků rovnocenné.

Sociální ekonomika staví na ideologii solidarity. Sociální ekonomika je v mnoha zemích Evropské unie považována za *“součást veřejné politiky, která na neziskovém základě usnadňuje sociální začlenění znevýhodněných skupin obyvatel, vytváří pro ně nová pracovní místa, poskytuje jim vzdělání a kvalifikaci a umožňuje účast na životě většinové společnosti. Má tedy pozitivní dopady do sociální integrace skupin, resp. do celkové soudržnosti společnosti, do zaměstnanosti obyvatelstva i do systému sociálních a vzdělávacích služeb.”* [5]

Hunčová pojem sociální ekonomika přibližuje pomocí pohledu na občanskou společnost a místo sociální ekonomiky v této společnosti: *“..občanská svoboda a odpovědnost se jako přímá demokracie realizuje v celé šíři rolí a funkcí občanské společnosti a znovu objevuje svůj hospodářský rozměr, neboť termín občanská společnost má také svou pohříchu ekonomickou náplň. Sociální ekonomika je tím polem, kde se ekonomická a sociální odpovědnost občanů koncentruje.”* [6, s. 12]

Halásek [7, s. 63] uvádí, že v kontextu moderního sociálního státu je od sociální ekonomiky požadováno snížení břemene sociálního státu odstraněním části jeho redistribučních a solidárních funkcí. Stát by tak mohl prostřednictvím sociální ekonomiky vrátit aktovným občanům jejich ztracenou zodpovědnost za občanskou a komunitní solidaritu, kterou převzal při selhávání trhu.

Koncept sociální ekonomiky představuje moderní pojetí řešení některých témat, jimž čelí země střední a západní Evropy na prahu 21. století. Jde o téma poskytování sociálních služeb na místní úrovni, o integraci osob ohrožených sociální exkluzí na pracovní trhy a o šetrné využití a rozvoj místních zdrojů při poskytování služeb a realizaci programů místního rozvoje (zdroje lidské, materiální a finanční). Koncept sociální ekonomiky vychází z premisy, že stát již nemůže v plné míře sociální potřeby uspokojovat ani finančně zabezpečovat, a že ani čistě komerční pojetí nevyhovuje nárokům moderní demokratické společnosti především na dostupnost služeb a uplatnění veřejného zájmu. Hunčová uvádí „Vedle selhávání trhu a vedle selhávání sociálního státu, se do hluboké krize během rozvoje tržní společnosti a poté sociálního státu dostaly ve vyspělé Evropě také komunity. Právě sociální ekonomika má mimo jiné za úkol napomoci překonat tuto krizi komunit jako základních sociálně-ekonomických struktur, jistících běžná sociální rizika z podstaty své existence.“ [8] Hunčová zde dále upozorňuje na důležitost sociální

ekonomiky na úrovni lokální, regionální, ale i celkové a možnost skrze sociální ekonomiku hledat stabilitu a prosperitu Evropy.

Podle zprávy Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013 z května 2008 hraje sociální ekonomika významnou roli, protože:

- přispívá k účinné tržní konkurenci,
- nabízí potenciál pro vytváření nových pracovních míst a nových forem podnikání a zaměstnanosti,
- vychází převážně z aktivit členské základny,
- odpovídá novým potřebám,
- podporuje zapojování občanů a dobrovolnickou práci,
- posiluje solidaritu a soudržnost,
- posiluje procesy sociální inkluze minoritních sociálních skupin do majoritní společnosti,
- rozvíjí aktivity, které jsou prevencí sociálně negativních jevů,
- zvyšuje partnerství mezi místními úřady a subjekty SE
- přispívá ke kvalitnějšímu rozvoji regionů uspokojováním místních potřeb místními subjekty,
- zvyšuje zaměstnanost zdravotně postižených a sociálně znevýhodněných osob.

Téma sociální ekonomiky je široké a je možno se setkat s různými přístupy k jeho uchopení. V rámci rozvojového partnerství Hefaistos byly zpracovány postuláty sociální ekonomiky, které mají v devětatvaceti bodech ukotvit sociální ekonomiku:³

1. *“Sociální ekonomika je požadavkem doby, vyřčeným Maastrichtskou dohodou (1992) - podněty členskými zeměmi Evropské unie k podpoře ekonomické a sociální soudržnosti, Amsterodamskou dohodou (1999) - cíle zajistit řádnou sociální ochranu a bojovat se sociální exkluzí a Evropskou sociální chartou (1961) – vyjádřena sociální práva.*
2. *Sociální ekonomika je nástroj k uplatnění specifické společenské praxe v národním hospodářství.*

³ Hefaistos – rozvojové partnerství v ČR je projekt občanského sdružení Orfeus realizovaný v rámci Iniciativy Společenství CIP Equal. "nalezení možností, způsobů a podmínek pro vytvoření příležitostí, které by umožnily skupinám ohroženým sociální exkluzí vrátit se zpět - tj.: sociální inkluzi".

3. *Sociální ekonomika je vedle zvykového, příkazového a tržního dalším alternativním ekonomickým systémem. Spolu s nimi je realizována ve smíšeném ekonomickém systému.*
4. *Sociální ekonomika má za úkol hledat možnosti pro vytvoření příležitostí, které by umožnily skupinám ohroženým sociální exkluzí vrátit se zpět - tj.: sociální inkluzi. Tyto možnosti vhodnými způsoby přetvářet v reálné uskutečnění a zajistit podporu nezbytného trvání po dobu, než je subjekt schopen plnohodnotně zaujmout místo na trhu práce a působit za podmínek běžných v místě a čase v tržním prostředí.*
5. *Sociální ekonomika umožňuje ekonomické aktivity cílovým skupinám za definovaných zvýhodněných podmínek.*
6. *Sociální ekonomika, tak jako i ostatní systémy má zájem na zisku, ale jeho maximalizace ani obrat nejsou prioritou. Vytvořený zisk (akumulovaný kapitál) je přednostně směřován k naplnění primárního cíle, k tvorbě rezervního fondu a obecně přednostně rozvoji ve prospěch cílové skupiny před rozdělováním mezi jednotlivce.*
7. *Sociální ekonomiku charakterizuje akcentování sociálních cílů.*
8. *Sociální ekonomika považuje za základní hodnoty solidaritu, sociální soudržnost a sociální zodpovědnost*
9. *Sociální ekonomika je prosazována cestou demokratického řízení, participace občanů na podnikání a rozhodování a autonomie vycházející z kombinace podnikatelského zaujetí a ohledů k veřejnému zájmu - public interest*
10. *Sociální ekonomika nemůže být konkurenčně schopná na volném trhu.*
11. *Sociální ekonomika bez vědomé a účinné podpory vlády, orgánů státní správy a samosprávy nemůže být efektivně realizována.*
12. *Sociální ekonomika je zaměřena na cílové skupiny. Složení (definici) skupin, které tuto speciální podporu potřebují (kterým bude poskytována), definuje vláda ve vzájemné součinnosti se samosprávou a občanským sektorem.*
13. *Sociální ekonomika potřebuje speciální pojmový aparát, výkladový slovník, který jí bude v ekonomickém prostředí charakterizovat, na který se mohou odkazovat legislativní a další normy.*
14. *Sociální ekonomika je v rámci ekonomických systémů podpořena legislativními, daňovými a jinými úpravami, zjednodušenými správními řízeními, včetně oblasti zajišťujícími vznik, provozování i ukončování činností subjektů*

15. *Sociální ekonomika pro dlouhodobý efekt potřebuje pochopení podnikatelského prostředí v regionu. V tomto směru mohou aktivně přispět hospodářské komory, profesní svazy a profesní a odborové organizace.*
16. *Sociální ekonomika potřebuje neustálou a širokou mediální podporu, která vytvoří a udrží vstřícné nebo tolerantní prostředí pro tyto aktivity v celé společnosti.*
17. *Sociální ekonomika nemůže existovat (plnit svůj účel) bez aktivního zapojení cílových skupin.*
18. *Sociální ekonomika se liší od profesionálních nebo komunitních služeb i tím, že je do ní zapojena nejméně jedna, ale obvyčejně více různých skupin ohrožených sociální exkluzí*
19. *Sociální ekonomice pro zapojení cílových skupin předchází jejich aktivní vyhledávání, následně přesvědčování, školení a nepřetržitá, nevtíravá, vysoce odborná pomoc, možnost supervize*
20. *Sociální ekonomika se nejefektivněji uskutečňuje na nejnižší správní úrovni – na úrovni obcí a pověřených obcí.*
21. *Sociální ekonomika je založena na subjektech, které jsou rizikové v čase, místě, způsobu života, nebo s nedostatečným vzděláním a zázemím. Její nutné předpokládat, že výkon může být nižší a riziko ztrát či neúspěchu vyšší.*
22. *Sociální ekonomika má tendenci k dlouhodobějšímu než nutnému, využívání zdrojů a legislativních i ostatních zvýhodnění. S tím je nutno kalkulovat i ve zdrojích. Předčasné ukončení podpory, většinou na základě prvních pozitivních ekonomických výsledků, vede ke zhroucení aktivity.*
23. *Sociální ekonomika musí mít měřitelné výstupy, které nejsou jenom nebo prioritně „ekonomické“. S ohledem na charakter cílových skupin jsou stanovena měřítka pro posouzení míry úniku od sociální exkluze a míry postupu sociální inkluze.*
24. *Sociální ekonomika není sociální podporou. Sociální dávky jednotlivci, rodinám a osobám žijícím ve společné domácnosti nejsou sociální ekonomikou.*
25. *Sociální ekonomika a její podpora není adresována v legislativních a dalších institutech pro jednotlivce, přestože je cílem zabránit sociální exkluzi každého jednotlivého občana.*
26. *Sociální ekonomika pro úspěšné dlouhodobé trvání, ve smyslu naplnění záměrů a k umožnění vytvářených synergických efektů, potřebuje odborníky na tuto*

oblast, jak v rámci veřejné správy, tak v oblasti ekonomiky a dalších. Je nutno provést změny a doplnění v učebních osnovách škol vychovávajících profesionály v těchto oblastech.

27. *Sociální ekonomika ve své struktuře naplňuje horizontální témata jako jsou udržitelný rozvoj, informační společnost, podpora místním iniciativám, rovné příležitosti a další požadavky, například v oblasti gender mainstreamingu apod.*
28. *Sociální ekonomika je potřebná při jakékoliv míře nezaměstnanosti. Cílové skupiny mají specifika, která se vymykají běžnému rámci společnosti, zejména možnosti přístupu na trhy práce a rovnost příležitostí.*
29. *Sociální ekonomika nediskriminuje ani neupřednostňuje žádnou z forem „podnikání“. Předpokládá, že každá forma je v čase a místě odpovídající možností a potřebám.” [24]*

Na závěr kapitoly chci osvětlit používání pojmu sociální ekonomie a sociální ekonomika. Přestože v zahraniční literatuře pojmy splývají anglický pojem economy je překládán jako ekonomie i jako ekonomika, pro fenomén vysvětlený výše používám výhradně termín sociální ekonomika. Pojem sociální ekonomie bývá používán pro označení pro oblast zkoumání sociální ekonomiky jako věda o sociální ekonomice, jejích principech, znacích, možnostech a limitech.

2.1.2 Sociální podnik

Sociální podnikání je “podnikání orientované na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje.

Jeho nositel (sociální podnik) poskytuje veřejné nebo vzájemně prospěšné služby včetně sociální pomoci vyloučeným (sociálně či z trhu práce) a/nebo lidem, kteří jsou vyloučením ohroženi, s cílem jejich opětovného sociálního začlenění/nebo s cílem předcházet jejich sociálnímu vyloučení.” [10, s. 254]

Sociální podnik je základním prvkem sektoru sociální ekonomiky, „který - na rozdíl od klasické neziskové organizace - využívá ekonomické nástroje stejně jako podnik soukromý, generuje příjmy, v optimálním případě zisk, nicméně sleduje především sociální

cíle. Kromě sociálních podniků tento sektor zahrnuje i fyzické osoby (OSVČ) z řad osob znevýhodněných na trhu práce a v neposlední řadě i instituce, které pomáhají vytvářet a zlepšovat podmínky pro úspěšné fungování těchto subjektů (zejména instituce vzdělávací, poradenské, vytvářející nástroje finanční podpory, podporující osvětu a informovanost veřejnosti atd.).“ [11, s.10]

Neformální expertní skupina NESEA zpracovala pro české podmínky tuto definici sociálního podnikání: *“Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba nebo její část nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku; sociální podnik musí mít příslušné živnostenské oprávnění.”* [12]

Další skupinou NESEA zpracovaná definice ukotvuje pojem sociální podnikání: *“Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje a svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje.”* [12]

Je třeba upozornit na to, že NESEA chápe a pracuje s pojmem sociální ekonomika jako prostředím, v němž se pohybují sociální podniky a další instituce podporující sociální ekonomiku (vzdělávací, finanční). V Evropě je často sociální ekonomika chápána jako synonymum třetího sektoru. I v našich podmínkách se můžeme setkat s tímto nahlížením na sociální ekonomiku, která pak zahrnuje i mnoho dalších aktivit (např. agentury práce pro osoby zdravotně znevýhodněné, chráněné bydlení apod.). Já se však ve své práci i praxi držím užšího vymezení sociální ekonomiky jako řešení otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a růstu sociálního kapitálu prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity tak, jak bylo stanoveno výše uvedenými definicemi.

Všechny na konferenci CIP EQUAL uvedené definice vycházejí ze čtyř základních principů, které by měly splňovat všechny sociální podniky. Principy jsou uvedeny v tabulce 1. Ke každému principu je stanoven standard, k němuž je připojen komentář. Tyto standardy jsou nastaveny jako minimální, tj. měly by je naplňovat všechny právní formy a všechny typy sociálních podniků. Konkrétní typy podniků, které jsou pilotně ověřovány v projektech CIP EQUAL a již nyní v České republice fungují, jsou sociální firmy zaměstnávající těžce znevýhodněné cílové skupiny a sociální družstva obcí jako vhodná

forma podnikání za účelem místního rozvoje obcí a mikroregionů.

Principy sociálního podniku	1. Obecně prospěšný cíl, který je formulován ve stanovách nebo statutu	2. Participace, demokratické rozhodování a sociální kapitál	3. Specifické financování a použití zisku	4. Místní rozměr
STANDARDY	Sociální podnik je orientovaný na řešení otázek zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.	Je posílena role vnitřních a vnějších vztahů sociálního podniku: a) Vnitřní vztahy sociálního podniku směřují k maximálnímu zapojení členů/pracovníků do rozhodování a k samosprávě. b) Vnější vztahy s okolím posilují sociální kapitál sociálního podniku a místních společenstev.	Finanční vztahy a hospodaření sociálního podniku. jsou podřízeny obecně prospěšnému cíli uvedenému ve stanovách/statutu/zakládací listině. Hospodaření sociálního podniku směřuje k dlouhodobé ekonomické stabilitě a udržitelnosti (interní i externí). Případný zisk z účasti na trhu je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho obecně prospěšných cílů. Sociální podnik nese ekonomická rizika.	Sociální podnik uspokojuje přednostně místní potřeby a využívá přednostně místní zdroje.
KOMENTÁŘE	Princip tzv. trojího prospěchu je překladem často používaného	Sociální podnik není přímo ani nepřímo řízen veřejnými institucemi nebo	Sociální podnik se snaží o vytváření zisku/přebytku. Zisk však není	Sociální podnik vstupuje do místních iniciativ a partnerství,

	<p>anglického pojmu <i>triple-bottom line</i>.</p> <p>Obecně prospěšného cíle je dosahováno ekonomickými aktivitami, které jsou definovány v podnikatelském záměru, ve stanovách, statutu a/nebo dalších dokumentech.</p> <p>Sociální podnik působí ve všech sférách hospodářství.</p> <p>Právní forma sociálního podniku není rozhodující.</p>	<p>soukromými institucemi a jeho případná závislost nesmí ohrožovat žádný z jeho principů.</p> <p>V sociálním podniku je kladen důraz na vyváženost mezi demokratickým rozhodováním (strategie) a manažerským řízením (operativa).</p> <p>Pro organizace založené na členském principu (např. družstva) platí princip 1 člen = 1 hlas.</p>	<p>primárním cílem podnikání.</p> <p>Převážná část zisku není rozdělována mezi společníky, manažery, členy, akcionáře nebo vlastníky.</p> <p>V závislosti na právní formě mohou případní členové nést ekonomická rizika prostřednictvím podílu na majetku, financování a rozhodování.</p> <p>Sociální podnik může mít vícezdrojové financování.</p>	<p>přispívá k místnímu rozvoji znevýhodněných oblastí.</p> <p>Podporuje smysl pro společenskou odpovědnost na místní úrovni.</p>
--	---	--	---	--

Tabulka 1. Principy a standardy sociálního podniku. Zdroj [12]

Cíle a záměry sociálních podniků spočívají v naplňování společenských a sociálních potřeb. Sociální podnik existuje především pro dosahování sociálních zisků – uspokojení potřeb specifických skupin, komunit nebo potřeb společnosti. Přestože se sociální podnik snaží o kladný hospodářský výsledek, není jeho cílem přerozdělení tohoto zisku mezi vlastníky či akcionáře podniku. Se ziskem je nakládáno tak, aby bylo dosahováno sociálních cílů a záměru podniku, nejčastěji jsou zisky přerozdělovány zpět do podniku, tak je podporován jeho rozvoj a konkurenceschopnost. Sociálním cílem podniku může být zaměstnání osob ohrožených sociálním vyloučením, poskytování sociálních služeb nebo vzdělávání či podpora rozvoje komunity, apod. Sociální podnikání je tedy oblastí, která je vymezena velmi široce.

Konfederace evropských sociálních firem, iniciativ zaměstnávání a družstev (Confederation of European social Firms, Employment initiatives and social Cooperatives, CEFEC) vymezuje sociální podnik pomocí následujících pěti charakteristik:

- sociální podnik je vytvořen za účelem zaměstnávání lidí s postižením nebo osob jinak znevýhodněných na trhu práce
- jedná se o podnikatelský subjekt, který užívá vlastní, tržně orientované výroby zboží a služeb k naplňování svých sociálních cílů
- podstatný počet zaměstnanců jsou lidé s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce
- každý zaměstnanec dostává tržní mzdu nebo plat odpovídající jeho práci
- pracovní podmínky by měly být shodné jak pro znevýhodněné zaměstnance, tak pro zaměstnance bez znevýhodnění
- všichni zaměstnanci mají mít stejná práva a povinnosti [12]

2.1.3 Přístup EU k sociálnímu podnikání

Evropská komise deklaruje významnost sociální ekonomiky a její podpory v mnoha dokumentech. Podporuje také vznik mnoha pracovních skupin zabývajících se sociální ekonomikou a zařazením do možnosti financování Evropským sociálním fondem podporuje praktický rozvoj sociální ekonomiky na území Evropské unie. Přesto se mnohé země včetně České republiky potýkají s nejasností pojmů sociální ekonomika, podnik nebo sociální podnikání.

Evropská komise na svých oficiálních webových stránkách vyjadřuje názor, že důležitost evropské ekonomiky a sociální ekonomiky je v současnosti výrazněji vnímána na úrovních členských států i Evropské unie. Považuje sociální ekonomiku nejen za významnou součást trhu, ale vidí její velký přínos také na poli integrace evropských občanů. Sociální podniky podle ní mohou podpořit požadavky na změnu Evropy. Jsou důležitým zdrojem podnikatelských příležitostí a pracovních míst v oblastech, kde byl tradiční trh méně schopný.

Evropská komise nedefinuje sociální ekonomiku jako takovou, definuje však její subjekty jako entity vycházejí z ekonomických a sociálních potřeb jejich členů. Dále definuje obecné společné znaky těchto entit.

- Jejich zásadním cílem není nárůst a návrat vloženého kapitálu. Jsou přirozenou součástí účastnické (stakeholder) ekonomiky, jejíž podniky jsou vytvářeny běžnými potřebami a jsou odpovědné těm, kterým mají sloužit.

- Jsou všeobecně zřízeny v souladu s principem „jeden člen, jeden hlas“
- Jsou flexibilní a inovativní – podniky sociální ekonomiky jsou vytvářeny v závislosti na měnících se sociálních a ekonomických podmínkách
- Většinou jsou založeny na dobrovolné účasti, členství a odpovědnosti

Evropská komise uvádí, že je možno nalézt sociální ekonomiku ve všech sektorech běžné ekonomiky. Uvádí oblast bankovníctví, zemědělství, pojišťovnictví, oblast sociálních služeb a zdravotnictví, sportu a rekreace, vzdělávání i výzkumu apod. Evropská komise také uznává důležitost sociální ekonomiky na některých trzích některých členských zemí.

Evropská komise uvádí tyto charakteristiky uvedených subjektů sociální ekonomiky:

Družstva (co-operatives):

- Dobrovolné a otevřené členství
- Rovnost volebních práv – akceptace volby většiny
- Členové přispívají do kapitálu, který je proměnlivý
- Autonomie a nezávislost
- Nejčastější oblasti působení družstev jsou zemědělství, výroba, bankovníctví, prodej a služby

Vzájemné společnosti:

- Dobrovolné a otevřené členství
- Rovnost volebních práv – akceptace volby většiny
- Členské příspěvky nejsou kapitálovými příspěvky, jsou vypočítávány z obrátu podniku v minulém období
- Autonomie a nezávislost
- Zdravotní a životní pojištění, garanční program, hypotéky

Asociace, dobrovolnické organizace

- Dobrovolné a otevřené členství
- Rovnost volebních práv – akceptace volby většiny

- Členské příspěvky nejsou kapitálovými příspěvky
- Autonomie a nezávislost
- Poskytování služeb, práce dobrovolníků, hájení zájmů členských skupin
- Významní poskytovatelé sociálních a zdravotních služeb a péče o děti a seniory

Nadace

- Jsou známy jmenovaným opatrovníkem (kurátorem, správcem)
- Kapitál je tvořen dary
- Financování a provádění výzkumů, podpora mezinárodních, národních i místních projektů, poskytování grantů na uspokojování potřeb jednotlivců, financování práce dobrovolníků, zdravotní a sociální péče

Sociální podniky

- Neexistuje univerzálně akceptovaná definice
- Sledují sociální cíle, které kombinují s podnikatelským duchem soukromého sektoru
- Reinvestují své přebytky k dosahování širších sociálních nebo komunitních cílů
- Jsou registrovány jako soukromé společnosti, jako družstva, asociace, dobrovolnické společnosti, charity, vzájemné společnosti, některé jsou volné

Evropská komise dále na svých internetových stránkách udává důvody významnosti sociální ekonomiky:

- přispívá k efektivní soutěži na trzích
- nabízí případný vznik nových pracovních míst a nových forem podnikání a zaměstnávání
- je převážně založena na členských aktivitách
- čelí novým potřebám
- přiklání se k občanské účasti a dobrovolné práci
- zvyšuje solidaritu a soudržnost
- přispívá k integraci ekonomik kandidátských zemí

Podle Evropské komise je sociální podnik částí sektoru sociální ekonomiky. Sociální podniky představují soubor organizací, které existují v prostoru mezi tradičním

soukromým a veřejným sektorem. Ačkoli neexistuje univerzálně přijímaná definice sociálního podniku, jeho klíčové charakteristiky jsou sociální cíle kombinované s podnikatelským duchem soukromého sektoru. Sociální podniky mohou být různorodé, většinou působí alespoň v jedné z následujících rovin:

- Pracovní začlenění (např. školení a začleňování nezaměstnaných lidí)
- Služby (např. služby péče o dítě, služby pro staré lidi, sousedská výpomoc, pomoc pro znevýhodněné osoby)
- Místní rozvoj znevýhodněných oblastí (např. sociální podniky ve vzdálených venkovských oblastech, rozvoj/obnovení sousedských vzorců v městských oblastech)

Sociální podniky zasvětily své aktivity a vkládají zpět své výtěžky k dosahování širších sociálních nebo komunitních cílů jejich členů nebo širšího určení. Evropská komise rozlišuje ekonomické a sociální znaky sociálního podniku.

Ekonomické znaky sociálního podniku:

- Kontinuální činnost v produkci zboží a/nebo prodávání služeb
- Vysoký stupeň autonomie
- Významná úroveň ekonomického riskování
- Minimální objem placené práce

Sociální znaky sociálního podniku

- Iniciativa skupiny občanů
- Rozhodovací síla není založená na vlastnictví kapitálu
- Participativní prostředí, které zapojuje členy
- Omezené přerozdělování zisku
- Cíle, které prospívají komunitě [13]

Konfederace evropských sociálních firem, iniciativ zaměstnávání a družstev (Confederation of European social Firms, Employment initiatives and social Co-operatives, CEFEC) vymezuje sociální podnik pomocí následujících charakteristik:

- sociální podnik je vytvořen za účelem zaměstnávání lidí s postižením nebo osob jinak znevýhodněných na trhu práce
- jedná se o podnikatelský subjekt, který užívá vlastní, tržně orientované výroby

zboží a služeb k naplňování svých sociálních cílů

- podstatný počet zaměstnanců jsou lidé s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce
- každý zaměstnanec dostává tržní mzdu nebo plat odpovídající jeho práci
- pracovní podmínky by měly být shodné jak pro znevýhodněné zaměstnance, tak pro zaměstnance bez znevýhodnění
- všichni zaměstnanci mají mít stejná práva a povinnosti

V roce 1989 byla důležitost sociální ekonomiky pro Evropskou unii zveřejněna také vytvořením jednotky Social Economy Unit na Generálním ředitelství pro podnikání Evropské komise.

Cíly Social Economy Unit bylo:

- posilovat sektor
- připravit evropskou legislativu pro družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace
- potvrdit soudržnost (souvislost) politiky Evropské unie a jejích účinků na tento sektor
- spojit se s představiteli sdružení, která existují
- ustanovit vztahy s těmi částmi sektoru, které nejsou organizovány
- zvednout informovanost a povědomí o družstvech, vzájemných společnostech, asociacích a nadacích především mezi politiky
- zhodnotit problémy, kterým sektor čelí
- reprezentovat Evropskou komisi v relevantních záležitostech v jiných institucích Evropské unie

V roce 2000 se Social Economy Unit stal součástí Programu víceleté podpory malých a středních podniků (European Commission, Enterprise and Industry DG Crafts, small businesses, co-operatives and mutuals - Unit E.3). Tento program se v současné době zabývá také sociálním podnikáním jako součástí malého a středního podnikání obecně.

Social Economy Unit za dobu svého působení učinil mnoho dobrého v pomoci rozvoji sociální ekonomiky v zemích Evropské unie. Za nejdůležitější lze považovat skutečnost, že kroky a iniciativy Social Economy Unit napomohly všem subjektům

sociální ekonomiky. Tyto subjekty se mohly zapojit do tvorby a implementace evropských politik a výrazně se zvýšilo povědomí o sociálním podnikání mezi představiteli vlád členských států, Komise, Evropského parlamentu a občany Unie.

Na podporu rozvoje sociální ekonomiky byl v letech 1994 - 1998 použit víceletý program pro malé a střední podniky známý pod zkratkou MAP (Multiannual Programme) v oblastech jako je zjednodušení legislativy, zvyšování informovanosti ohledně aktivit sociálních podniků, shromažďování relevantních údajů atd.

Evropská unie se oblastí sociálního podnikání zabývá intenzivně, přesto nebyl doposud stanoven právní rámec pro tento fenomén. Upravena je pouze situace družstevních společností, a to v nařízení Rady č. 1435/2003, v ostatních oblastech je situace ve fázi konzultací a usilovného zkoumání možností. Evropská unie usiluje o vznik jednotného prostředí i pro další subjekty sociální ekonomiky. V současné době probíhá ve všech členských státech studie, která má za cíl identifikovat relevantní národní a regionální opatření podporující všechny sociální podniky v Evropě a vybrat z nich ta nejlepší řešení.
[14]

Evropská komise také realizovala výzkumný projekt, v jehož rámci pracovala síť výzkumníků. Název výzkumného programu The emergence of social enterprises in Europe (EMES) se později stal názvem mezinárodní sítě. Evropská výzkumná společnost EMES byla právně založena v roce 2002 v Bruselu. Rámec aktivit uskutečňovaných EMES, jeho členy a partnery je rozčleněn na:

- Výzkum – EMES realizuje multidisciplinární studie směřující k pochopení rozdílnosti zkušeností na národních úrovních a způsobů, jak jsou podniky a organizace sociální ekonomiky začleněny do příslušných společností.
- Vzdělávací programy – EMES přímo i nepřímo podporuje snahy o vzdělávání v této oblasti na evropských univerzitách srkze rozvoj univerzitních programů a umožňování stáží nebo účasti v Evropských iniciativách.
- Diseminace – jako organizátor a účastník národních i internacionálních konferencí, seminářů a setkání se EMES zaměřuje na šíření výsledků výzkumných projektů v akademickém světě a různých ekonomických, sociálních a politických oblastech zkoumání, aby obohatila zkušenosti uskutečněné v těchto oblastech.

Společnost vytváří a podporuje stávající dialog mezi výzkumníky ve stejných oblastech v Severní Americe a jiných regionech a mezi evropskými praktiky v oblasti a jejich národními a evropskými představiteli. [15]

2.1.4 Právní ukotvení sociálního podniku v české legislativě

Žádná z dostupných českých právních úprav neuvádí pojem sociální ekonomika, ani pojmy související. Pevné právní ukotvení tohoto fenoménu, jak bylo již uvedeno, v české legislativě neexistuje. Rozvojové partnerství Hefaistos zpracovalo návrh legislativních úprav, které by tento nedostatek napravily.⁴

Princip sociálního podniku – obecně prospěšný cíl, uvádí ve svém standardu, že sociální podnik je orientovaný na řešení otázek zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního. Aby mohl podnik v současném legislativním rámci naplňovat tyto rysy, musí mít na zřeteli především dva zákony:

- Obchodní zákoník (má-li vznikat a rozvíjet se také na prospěchu ekonomickém)
- Zákon o zaměstnanosti (má-li vznikat a rozvíjet se také na prospěchu sociálním a být orientován na řešení otázek zaměstnanosti a sociálního začleňování)

Právo se na subjekty sociální ekonomiky dívá jako na kterékoli jiné podnikatelské subjekty. Podnikání je definováno jako soustavná a opakovaná činnost za účelem zisku. Z pohledu sociální ekonomiky a jejích subjektů existují ale také obchodní společnosti, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Tento druh obchodních společností upravuje §56 Obchodního zákoníku, který říká že společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje. Obchodní zákoník upravuje také zákonné postavení družstev, která definuje v §221 odst. 1 jako společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, ve znění pozdějších úprav definuje

⁴ Návrh je možno stáhnout na webových stránkách partnerství www.hefaistos.org

právnícké osoby jako poplatníky, kteří nebyli založeni nebo zřízeni za účelem výdělečné činnosti: občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. Za tyto poplatníky se ale nepovažují obchodní společnosti a družstva, i když nebyly založeny za účelem podnikání. Ty tedy nemají možnost čerpat daňové výhody. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty říká, že osoba povinná k dani je fyzická nebo právnická osoba, která samostatně uskutečňuje ekonomické činnosti. Osobou povinnou k dani je i právnická osoba, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, pokud uskutečňuje ekonomické činnosti. Zároveň uvádí (Hlava II, díl 1, §6 Osoby osvobozené od uplatňování daně), že osoba povinná k dani, která má sídlo, místo podnikání nebo provozovnu v tuzemsku, je osvobozena od uplatňování daně, pokud její obrat nepřesáhne za nejbližších 12 předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000 Kč.

Také zákon o zaměstnanosti je pro oblast sociálního podnikání v České republice klíčový. Především proto, že se jedná o jedinou legislativní úpravu sociálního začleňování skrze uplatnění v zaměstnání.

Zákon definuje osoby, kterým je poskytována zvýšená podpora při hledání zaměstnání. Jedná se o:

- fyzické osoby se zdravotním postižením,
- fyzické osoby do 25 let věku,
- absolventi vysokých škol po dobu 2 let po úspěšném ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku,
- těhotné ženy, kojící ženy a matky do devátého měsíce po porodu,
- fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku,
- fyzické osoby starší 50 let věku,
- fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 6 měsíců,
- fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc; těmito osobami se rozumí zejména fyzické osoby, které se přechodně ocitly v mimořádně obtížných poměrech nebo které v nich žijí, fyzické osoby společensky nepřizpůsobené,

fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody nebo po propuštění z výkonu ochranného opatření zabezpečovací detence a fyzické osoby ze sociokulturně znevýhodněného prostředí.⁵

Přestože se ve všech případech jedná o osoby znevýhodněné na trhu práce (výčet není kompletní pro potřeby výčtu osob ohrožených na trhu práce tak, jak ho chápou sociální podniky, chybí například osoby s drogovou zkušeností apod), příspěvky při zaměstnávání jsou poskytovány pouze osobám, které jsou uznány osobami se zdravotním postižením. Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou

- orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidními (dále jen "osoby s těžším zdravotním postižením"),
- orgánem sociálního zabezpečení uznány částečně invalidními,
- rozhodnutím úřadu práce uznány zdravotně znevýhodněnými (dále jen "osoby zdravotně znevýhodněné").

Zaměstnavateli zaměstnávajícímu více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců se poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob. Příspěvek náleží zaměstnavateli měsíčně ve výši skutečně vynaložených mzdových nákladů na zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance, nejvýše však:

- 9 000 Kč za každou zaměstnanou osobu s těžším zdravotním postižením
- 6 500 Kč za každou jinou zaměstnanou osobu se zdravotním postižením

Příspěvek se poskytuje čtvrtletně zpětně na základě žádosti zaměstnavatele, která spolu s jejími součástmi musí být úřadu práce doručena nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po uplynutí příslušného kalendářního čtvrtletí. Je třeba dodat, že jde o administrativně náročný příspěvek, jehož vyřízení čtyřikrát ročně zabere dost času. Také výše příspěvku je v současnosti diskutována, neboť příspěvek byl v letošním roce snížen o téměř čtvrtinu a mnoha zaměstnavatelům (především z řad NNO) to způsobilo velké potíže. I přes tyto potíže je však možnost sociálních firem získat tento nárokový příspěvek

⁵ Tato novelizace nabývá účinnosti 1. ledna 2009

velkou pomocí při financování.

V rámci nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti lze poskytnout i další příspěvky a to zejména na:

- rekvalifikaci
- investiční pobídky
- veřejně prospěšné práce
- společensky účelná pracovní místa
- překlenovací příspěvek
- příspěvek na dopravu zaměstnanců
- příspěvek na zapracování
- cílené programy k řešení nezaměstnanosti

Zaměstnavatel může podle §75 zákona o zaměstnanosti za zvýhodněných podmínek zřídit pro osobu či osoby se zdravotním postižením chráněné pracovní místo nebo chráněnou pracovní dílnu.

Chráněné pracovní místo je pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce, musí být provozováno nejméně po dobu 2 let, úřad práce může poskytnout nenárokový příspěvek na jeho vytvoření a může také poskytnout nenárokový příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny. Úřad práce může dohodu o poskytnutí příspěvku na vytvoření chráněného pracovního místa uzavřít i s osobou se zdravotním postižením, která se rozhodne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost.

Chráněná pracovní dílna je pracoviště zaměstnavatele, vymezené na základě písemné dohody s úřadem práce a přizpůsobené pro zaměstnávání osob se ZP, kde je v průměrném ročním přepočteném počtu zaměstnáno nejméně 60% těchto zaměstnanců. Chráněná dílna musí být provozována nejméně po dobu 2 let, úřad práce může poskytnout nenárokový příspěvek na její vytvoření a nenárokový příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny.

Na zaměstnance subjektů sociální ekonomiky se samozřejmě vztahují pravidla

zakotvená v Zákoníku práce a dalších souvisejících předpisech stejně jako na jakékoli jiné pracovníky.

2.1.5 Překážky sociálního podnikání v ČR

Překážky sociálního podnikání v českých podmínkách lze rozdělit na ekonomické, právní a společenské. Ekonomickými překážkami jsou míněny především nedostatečné zdroje nestátních neziskových organizací pro zakládání sociálních firem, neexistující dobrý systém průběžného financování projektů sociální ekonomiky či nedostatek dobrovolníků v našich podmínkách. Dále sem lze zahrnout nedůvěru sponzorů či drahou pracovní sílu a omezené možnosti využití alternativních pracovních úvazků.

Na pomezí bariér ekonomických a legislativních leží především absence státní podpory sociální ekonomiky, jak vhodným právním rámcem, tak daňovými úlevami pro podniky, jejichž cílem není finanční zisk, formou partnerských smluv a veřejných zakázek, bezúročných půjček. V širším kontextu je možno podotknout, že bariéry se v České republice týkají celého sektoru malého a středního podnikání, který je v porovnání s podporou velkých podniků v nevýhodě. Podpora státu se drobným a středním podnikům příliš nedostává (výjimkou jsou podpory podnikání v rámci ESF, i zde je třeba vždy příspěvku ze státního rozpočtu).

V legislativě v současné době výrazně schází zakotvení takových pojmů, jako třetí sektor, sociální podnik, sociální ekonomika, sociální družstvo, veřejná prospěšnost. Neexistence statutu soukromě-kolektivního vlastnictví a malá kreativita v typech podnikatelských aktivit. Neexistuje legislativa pro ekonomické aktivity ve prospěch samofinancování, chybí také zákon o daňových asignacích a statut veřejné prospěšnosti (neziskovosti) pro obchodní společnosti, které by se mohly podílet na soc. ekonomice. Legislativa v této oblasti je roztroušená např. zákon o obecně prospěšných společnostech, zákon o daních z příjmu, zákon o zaměstnanosti aj. *“Situaci mimo jiné ztěžují oddělenost teoretického oboru sociologie a sociální práce od oboru ekonomiky a managementu, dosud panující resortismus ve veřejné správě, politická nevěle a nepříznivý právní rámec, ale také často chybějící propojení mezi občanskými iniciativami, výzkumem na vysokých školách a odbornými přístupy veřejné správy k věcem veřejným. Dá se však říci, že se dnes již postupně snažíme dobrat podstaty dotčených jevů a někdy se jí již i dobíráme.”* [16]

Hyánek k tématu překážek poznamenává: „*Překážkou rozvoje sociální ekonomiky je v tomto kontextu⁶ rigidita sociálních systémů většiny evropských zemí; jde zejména o „staré formy podpory“: akcent pasivních přístupů a nedocení či úplná ignorance podpory aktivit mobilizujících lidský potenciál a směřujících k znovuzачlenění znevýhodněných skupin nejen do struktur legálních pracovních trhů, ale i do běžného společenského života.*“ [17]

Společenské podmínky v českém prostředí jsou stále také překážkou, ale lze pozorovat, že se zdejší prostředí mění a je více příznivé sociální ekonomice. Základním předpokladem, který byl úspěšně překročen byl vstup České republiky do Evropské unie a dobře navázaná spolupráce se zeměmi, kde je sociální ekonomika již běžnou součástí společnosti. Čepelka [18] však uvádí, že je potřeba povzbudit občanské iniciativy k ekonomickým aktivitám a také k jejich sdružování do účelových uskupení, které české NNO ještě nepříliš využívají. Čepelka upozorňuje také na časté nepochopení a nedůvěru v sociální ekonomiku ze strany politiků i veřejnosti a na přetrvávající názor, že se o oblast zaměstnanosti, stejně jako vzdělávání či sociální služby, má postarat výhradně stát. Tento názor může být posilován také skutečností, že v oblasti zaměstnanosti hrají dominantní roli úřady práce a veřejné instituce. Ty však mají tyto služby organizovat a nikoli zařizovat v plné míře, neboť jejich agenda je tak náročná, že na práci s klienty nezbývá čas⁷.

Mínění o odpovědnosti státu a také ztížené přijímání pojmu sociální ekonomika má zřejmě společného původce – socialistické zřízení s centrálně plánovanou ekonomikou, které pojem sociální ekonomika evokuje v mnoha občanech. Jak již bylo řečeno, v této oblasti byl učiněn pokrok především množstvím seminářů, článků a výstupů v médiích, které se snaží myšlenku sociálního podnikání veřejnosti ozřejmit.

Přesto desetiletí socialismu, kdy byla občanská aktivita potlačována, zanechala i léta po převratu demokratickou ekonomiku degradovanou. „*Občanská samospráva u nás prakticky končí na úrovni obcí, občanská solidarita a ekonomická svépomoc je dosud považována málem za přežitek. Právě dlouhodobá absence aktivní občanské svépomoci u*

⁶ Kontextem autor míní situaci, kdy evropské státy používají k financování sociálních služeb a subjektů kombinace financování prostřednictvím dotací a kontraktování (contracting – out – poskytování služeb na smluvní bázi).

⁷ Parafraze vyjádření ředitele Úřadu práce Olomouc na konferenci Zaměstnávání bez rozdílu v Olomouci 19. 5. 2007.

nás je dnes naším handicapem pro pochopení a uchopení pojmu sociální ekonomika a sociální podnik, ..”[7]

Jako další kroky k lepším možnostem sociálních podniků patří skutečnost, že se v našich podmínkách začíná objevovat společenská odpovědnost firem, které si jako součást svojí politiky či image volí nákup služeb od institucí, které mají na zřeteli sociální cíle, nikoli maximalizaci zisku.

K problému se však vážou i další ohrožení, jedná se např. o odchod zahraničních dárců, nerozvinutá firemní filantropie a nízká profesionalizace pracovníků, a to i managementu sociálních firem.

2.1.6 Zkušenosti se sociálním podnikáním

2.1.6.1 Zkušenosti se sociálním podnikáním v České republice

Družstevnictví, vzájemnost a spolupráci, které můžeme považovat za předchůdce sociální ekonomiku, je možné najít ve společnosti na území dnešní České republiky především v druhé polovině 19. století. Přestože se jedná o důležitou součást naší historie a někteří autoři dokonce uvádějí, že se jedná o hlubokou tradici sociální ekonomiky, touto historií se budu zabývat pouze v bodech. Zaměřím se na kroky, které byly učiněny pro rozvoj sociální ekonomiky po roce 1989.

Jetmar [19] ve svém příspěvku uvádí, že politický vývoj českého národa ve druhé půli 19. století úzce souvisel s ekonomickým povznesením české společnosti. Rozvoj tehdejších spotřebních a výrobních družstev napomáhal využívat síly poptávky a nabídky na tržním poli. Vzájemné spořitelny (tzv. kempeličky) a pojišťovny stály u zrodu českého peněžnictví a umožnily prostřednictvím kumulace drobných prostředků industrializaci země. “Sociální ekonomika tak úzce souvisela s procesem národního obrození, s budováním moderní české společnosti a občanské společnosti. Svůj význam si zachovala ještě v období tzv. první republiky (úzce spojená se systémem politických stran).” [19]

Po druhé světové válce následovalo tříleté budování státu blahobytu, poté po převratu budování socialistické společnosti. Výsledkem byl zánik spořitelních a

pojišťovacích družstev. Družstevnictví se objevuje v obrovské míře v oblasti zemědělství. Uplatnit se v socialistické společnosti se podařilo některým spotřebním a výrobním družstvům. Sociální oblast na sebe zcela převzal socialistický stát. Jetmar uvádí následky této skutečnosti pro současné snahy o prosazení sociální ekonomiky ve společnosti:

- *“celý koncept je poměrně zdiskreditovaný a hrozí demagogické zneužití pojmu sociální ekonomika x socialistická ekonomika,*
- *byla zničena společenství, která uvedené instituce vytvářela, respektive kterým ony sloužily,*
- *došlo ke změně hodnot společnosti, která se odklonila od oblasti solidarity, vzájemnosti, dobrovolnosti,*
- *stávající post welfer state obsahuje prvky, které byly dříve součástí sociální ekonomiky,*
- *existuje malé množství institucí, které je možno označit za subjekty sociální ekonomiky.”[19]*

Pro rozvoj sociální ekonomiky je příznivá především oblast sociální, tj. poskytování statků a služeb ve veřejném zájmu subjekty mimo veřejný sektor. Proces decentralizace vytváří prostor pro oživení uvedeného konceptu na místní úrovni – poskytování statků a služeb na míru požadavků místního společenství, dle potřeb místních obyvatel. Flexibilita systému (coby důsledek liberalizace a konkurence) umožní vytváření různých hybridních forem spolupráce mezi veřejným, soukromým ziskově orientovaným a neziskovým sektorem, podpořený i pluralitním způsobem financování.

Sociální ekonomika má příležitost oživit svoji aktivitu v případě České republiky rovněž ve výrobní oblasti (spojeno ale nejen i s otázkou začleňování hendikepovaných skupin obyvatelstva) a zemědělské ve vazbě na potravinářský průmysl. Tomuto úsilí mohou napomoci i intervence politiky hospodářské a sociální soudržnosti, která se na rozvoj sociální ekonomiky rovněž zaměřuje.

Velkým impulsem pro zkoumání a širší zájem o implementaci principů sociální ekonomiky na trh v českém prostředí byla mezinárodní konference “Šíření sociální ekonomiky 2002”, která se uskutečnila v Praze 24. října a 25. října 2002. Konference se zúčastnilo přes 600 účastníků všech zemí Evropské unie, zemí kandidátských a některých

zemí Asie a Afriky.

Konferenci zahájil tehdejší předseda vlády České republiky Vladimír Špidla, který se ve svém příspěvku přihlásil k problematice sociální ekonomie a jménem vlády ČR přislíbil podporu procesu rozšiřování této formy podnikání.

Na konferenci proběhla dvě plenární zasedání a dále se pracovalo v osmi tematicky zaměřených seminářích, které byly odborně vedeny představiteli organizací sektoru sociální ekonomie. Jednalo se tyto semináře:

- Vznik podniků sociální ekonomie v rozšířené Evropě
- Rozvoj podnikání družstevního, spoluúčastnického a sociálního partnerství Východ-Západ. Model SCOPE.
- Rozvoj nástrojů financování sociální ekonomie v kandidátských zemích
- Sociální soudržnost, sociální začleňování a vytváření zaměstnanosti
- Sociální dialog, vzájemné a spoluúčastnické sociální zabezpečení.
- Trvalý místní rozvoj a partnerství mezi místními/regionálními administrativami a sociální ekonomii.

V posledním jmenovaném semináři bylo výsledkem práce dokonce zformování tzv. Pražské deklarace, která se stala oficiálním dokumentem konference o šíření sociální ekonomie.

K rozvoji sociální ekonomiky v České republice přispěla velkou měrou Iniciativa Společenství EQUAL, ke které přistoupila ČR v roce 2001. Je součástí Evropské strategie zaměstnanosti a zaměřuje se prostřednictvím mezinárodní spolupráce na prosazování nových prostředků boje se všemi formami diskriminace a nerovnosti souvisejícími s trhem práce. V rámci druhého pilíře Evropské strategie zaměstnanosti - Rozvoj podnikání, byla vyhlášena tematická oblast Posilování sociální ekonomiky (třetího sektoru), zejména komunitních služeb se zaměřením na zvyšování kvality práce. V České republice byly podpořeny také projekty uvedené v tabulce 2.

Nositel projektu	Název projektu	Produkt
O. s.	Rozvoj sociální	Sociální firma – model sociální firmy, popsany v publikaci

Fokus Praha a o. s. Sananim	firmy	a CD a ověřený na chodu 2 sociálních firem (Café Therapy zaměstnává osoby se zkušeností drogové závislosti, Zahradě osoby s duševním onemocněním). V rámci modelu též vymezeny základní standardy sociální firmy a jejího zasazení do kontextu sociální ekonomie a sociálního podnikání.
Kazuist, s.r.o.	Beskydy pro všechny	Sociální inkubátor - souboru pěti poradensko-vzdělávacích nástrojů zaměřených na rozvoj sociálního podnikání: - brožura, která se snaží poutavou a srozumitelnou formou vysvětlit pojem sociální podnik a jeho základní atributy - diagnostický nástroj “bilance sociálních kompetencí” pro měření/ porovnání úrovně sociálních kompetencí na vstupu a výstupu ze vzdělávacího programu - motivační vzdělávací program zaměřený na rozvoj kompetenci pro práci v sociálním podniku - rekvalifikační vzdělávací program pro zájemce o sociální podnikání „Jak založit a vést sociální podnik“ - poradenský program „tutoring” - zvyšování kompetencí těch, kteří již sociální podniky vedou (skupinové diskuse s odborníky na dané téma). Sociální observatoř – soubor tří dílčích produktů zaměřených na rozvoj služeb podporujících sociální cestovní ruch: - značka Bez Bariér - přidělována zařízením v ubytovacích a stravovacích službách, která splňují certifikační kritéria bezbariérovosti - certifikační kritéria - pravidla certifikace a tři skupiny kritérií bezbariérovosti(přístup k objektu a parkování, vnitřní bezbariérovost objektu, služby) - databáze všech zařízení, která podstoupí certifikaci - na webu www.jedemetaky.cz
ORFEUS, o.s.	Sociální ekonomika v ČR	Metodické postupy a návody pro obce a cílové skupiny – praktická příručka pro zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením(návody a tipy konkrétních postupů práce s klientem, vzorové dokumenty, podpůrné informace - vhodné profese, související zákony, přehled axiomů sociální ekonomiky) a podklady pro inicializaci legislativní podpory a pro zavádění nových školních oborů
Nový Prostor, o.s.	DO-IT-FOR- YOU: Vytvoření nové služby pro pracovní integraci skupin ohrožených sociální exkluzí	Metodika rozvoje klíčových kompetencí pro osoby se ztíženým přístupem na trh práce - na základě provedené analýzy tří již existujících metodik zpracovává optimální metodiku pro rozvoj klíčových kompetencí včetně jejich vymezení. Představení nového konceptu diversity management v kontextu sociální ekonomiky – informační kampaň Představení nového konceptu oblasti zadávání veřejných zakázek v kontextu sociální ekonomiky - informační kampaň.

Svaz českých a moravských výrobních družstev	Sociální družstva a podniky	Manuál: založení sociálního družstva obcí – metodická příručka pro obce (právní, organizační), jak založit a provozovat sociální podnik, přínos sociálního podnikání pro mikroregion
--	-----------------------------	--

Tabulka 2. Přehled vybraných produktů NTS C. Zdroj [11, s. 200-202]

Společný projekt občanských sdružení Fokus Praha a Sananim „Rozvoj sociální firmy“ byl představen v rámci konference „Sociální firma – šance pro znevýhodněné na trhu práce“ v roce 2005. Na konferenci také zazněly načerpané zkušenosti pracovníků organizací ze stáže v italském Rimini a přilehlém okolí, kterou pracovníci o. s. Fokus Praha a o. s. Sananim absolvovali v rámci mezinárodního partnerství „Building Bridges“.

V rámci Iniciativy Společenství Equal byla také vytvořena Národní tématická síť (NTS). Cílem NTS bylo setkávání a výměna informací a vytváření společné platformy k jednotlivým projektům odborníky z praxe a tvůrci politik a rozvojových strategií. V rámci Národní tématické sítě C byla vytvořena pracovní skupina NESEA, sestávající se z mnoha odborníků z praxe i teorie sociální ekonomiky. Jednalo se o zástupce Svazu českých a moravských výrobních družstev, Farní Charity Starý Knín, Centra komunitní práce Ústí nad Labem, Úřadu práce Chrudim a občanských sdružení Nový Prostor, Fokus Praha a ORFEUS., s.r.o. Kazuist, Nadace VIA, SKOK a akademických pracovišť Filozofické fakulty a Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze a Fakulty sociálně ekonomické Univerzity J.E. Purkyně v Ústí nad Labem. Jako svůj základní cíl si pracovní skupina stanovila nalezení konsensuální shody na pojetí sociální ekonomiky a definici základních pojmů v této oblasti.

V roce 2005 se na Universitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakultě sociálně ekonomické, Katedře financí a účetnictví konal ve spolupráci s Českou ekonomickou společností mezinárodní seminář – kulatý stůl s názvem „Sociální ekonomika a sociální podnik jejich kořeny a perspektivy“. Výstupem semináře se stal sborník se stejným názvem.

V roce 2006 proběhlo množství konferencí a seminářů, které se zasložíly o vznik širšího povědomí o fenoménu sociální ekonomiky. V únoru se pod záštitou Rady vlády pro NNO, Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadace Via a Nadace Open Society Fund Praha uskutečnil seminář „Sociální ekonomika a uplatnění NNO v tomto konceptu“.

V červnu byla občanským sdružením Orfeus v rámci projektu Hefaistos uspořádána mezinárodní konference „Sociální ekonomika v ČR“. A v sídle sociální firmy Jůnův statek občanského sdružení Fokus Praha se konal kulatý stůl „Sociální ekonomika po česku“.

V roce 2008 proběhla v Praze v druhé půli dubna za účasti místopředsedy vlády ČR a ministra práce a sociálních věcí, RNDr. Petra Nečase Závěrečná konference CIP Equal - Veletrh inovací pro otevřený trh práce. V úvodní plenární části vystoupili Peter Stub Jørgensen, ředitel odboru ESF – monitorování příslušných národních politik II, Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti, Evropská komise, Ing. Marie Bílková, vrchní ředitelka Správy služeb zaměstnanosti Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, MUDr. Pavel Bém, primátor hlavního města Prahy a Mgr. Ondřej Liška, ministr školství, mládeže a tělovýchovy. Na konferenci probíhaly workshopy podle příslušnosti k jednotlivým tématickým sítím. K tématické síti C proběhl dvoudenní workshop „Posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb“. V závěrečné části konference vystoupili dlouhodobí experti a dlouhodobé expertky národních tématických sítí.

V květnu téhož roku proběhla v Poslanecká sněmovně Konference o sociální ekonomice a její budoucnosti v České republice.⁸

Prakticky se do sociálního podnikání jako první v České republice pustilo občanské sdružení Fokus Praha, které v roce 1999 v rámci projektu Phare Lien otevřelo sociální firmu Jůnův statek, podnikající v pohostinství. V roce 2006 Jůnův statek rozšířil svoji kapacitu a poskytované služby a provozuje v obci Sedlec nedaleko Prahy penzion s kapacitou 40 lůžek a venkovský hostinec s 55 místy. Firma zajišťuje také pohoštění na menších akcích.

Sociální firma Jůnův statek je firma, která prostřednictvím provozování penzionu a restaurace vyvíjí podnikatelskou činnost a zároveň zaměstnává osoby se znevýhodněním na trhu práce i bez tohoto znevýhodnění a nabízí všem svým zaměstnancům rovné příležitosti v pracovním uplatnění. Osoby se znevýhodněním na trhu jsou v tomto případě

většinou osoby s duševním onemocněním.

Sociální firma Jůnův statek dnes osoby zdravotně znevýhodněné zaměstnává na těchto pracovních pozicích:

- Pokojská
- Údržbář
- Pomocný číšník
- Pomocný kuchař
- Recepční
- Úklid restaurace
- Pradlena

Zaměstnanci pracují většinou na zkrácené úvazky. Firma je financována vlastními příjmy, Úřadem práce a v současné době evropským projektem SROP. Zákazníky této firmy jsou obyvatelé obce Sedlec, okolní firmy a neziskové organizace.

Občanské sdružení Fokus Praha založilo s využitím zkušeností ze sociální firmy Jůnův statek také sociální firmu Zahrada. Ta vznikla transformací chráněné dílny a poskytuje zahradnické služby, pravidelnou i jednorázovou údržbu, generální úklidy, úpravy trávníků a živých plotů, výsadku květin a keřů. Sociální firma zaměstnává také především osoby s duševním onemocněním. Zákazníky této sociální firmy jsou Galerie hlavního města Prahy – Trojský zámek, městská část Praha 7 – Troja, Pražská botanická zahrada a majitelé soukromých zahrad v okolí. Financována je vlastními příjmy, dotacemi od Úřadu práce, Magistrátem hl.m. Prahy a projektem v rámci Iniciativy Equal.

Občanské sdružení Sananim v roce 2005 založilo sociální firmu Sananim charity services s.r.o., v rámci které provozuje kavárnu Café Therapy. V kavárně pracují osoby se zkušeností drogové závislosti, většinou na pozicích kuchař, číšník, úklid, druhou půli zaměstnanců tvoří osoby bez znevýhodnění na trhu práce. Vzhledem k umístění ve Školské ulici v Praze nemá kavárna o zákazníky nouzi. Firma vznikla v rámci iniciativy Equal, v

⁸ Více o této konferenci v kapitole Možnosti financování sociální ekonomiky v letech 2008 - 2011 z evropských zdrojů.

současné době je zisková a její zisky jsou vkládány do naplňování cílů o. s. Sananim.

2.1.6.2 Zkušenosti se sociálním podnikáním v Itálii

Nevládní sektor v Itálii je charakterizován rozsáhlou transformací, především sekularizací. Služby ve významu charity tu donedávna zajišťovala téměř výhradně církev. Transformaci ovlivnilo silné družstevní hnutí. To bylo jedním z důvodů, proč je nyní v Itálii sociální ekonomika velmi rozvinutá.

Ve třetím sektoru Itálie existuje velké množství organizací a institucí. Zahrnuje sdružení, nadace, dobrovolnické organizace, patronáty, sociální družstva, sdružení pro vzájemnou solidaritu apod. Tyto nevládní organizace jsou sdružovány řadou svazů a asociací. K nejvýznamnějším patří celostátní svazy družstev – Confcooperative a Legacoop, které sdružují asi tři čtvrtiny všech sociálních družstev. Skupiny těchto družstev vytvářejí regionální konsorcia.

Sociální ekonomika je v Itálii provozována ve velké míře právě družstvy a sociálními družstvy, dále sdruženími a nadacemi. V roce 1997 byly do italského práva zavedeny i typy organizací ONLUS – neziskové organizace se sociálními účely.

Italské právo dále obsahuje zákon o sociálních družstvech z roku 1991, který byl o deset let později novelizován. Tento zákon stanovuje dva typy družstev:

- Typ A pravidelně produkuje a prodává služby sociální, zdravotní a vzdělávací (např. mateřská škola, péče o seniory apod.).
- Typ B integruje na otevřeném trhu práce znevýhodněné osoby do pracovního procesu, který je přizpůsoben jejich možnostem a potřebám (minimálně 30% zaměstnanců je znevýhodněných). Projevuje se jako malá výrobní jednotka, výrobní družstvo nebo i družstvo poskytující jiné služby. Tím, že zde pracují lidé na běžném trhu znevýhodnění je také částečně určena náplň podnikatelské aktivity, často se jedná o balení zboží, zahradnické práce, úklid prostor vnějších i vnitřních nebo opravy.

Sociální družstvo se jako jiná družstva řídí pravidlem „jeden člen – jeden hlas“ bez ohledu na výši vkladu jednotlivých členů. Jakékoli družstvo zakládá minimálně sedm

osob. [20]

Italská družstva jsou dělena do skupin:

- Spotřební družstva
- Výrobní družstva
- Zemědělská družstva
- Bytová družstva
- Rybářská družstva
- Dopravní družstva
- Sociální družstva

Sociální družstva se od jiných družstev odlišují tím, že jedním z jejich cílů je přímo sociální a pracovní integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo osob již sociálně vyloučených. Přesah do sociální ekonomiky či sociální oblasti však nemívají pouze sociální družstva. Například i zemědělská družstva často zaměstnávají osoby, které jsou na trhu práce znevýhodněné, bytová družstva například pomáhají bydlet chudým rodinám (ceny v bytech družstev jsou až o třetinu nižší než na volném trhu s byty).

Sociální družstva začala v Itálii vznikat na konci 80. let v souvislosti s krizí sociálního státu. Jejich velký rozvoj přišel v 90. letech 20. století díky reformě sociálních služeb.

Sociální družstva zde v sobě spojují dva základní, prolínající se přístupy. Na jedné straně je to zájem komunity o uspokojování potřeb jejích členů a o integraci všech jejích členů do života většinové společnosti. Na straně druhé jde o poskytování služeb, zboží či práce členům družstva za výhodnějších podmínek, než které poskytuje volný trh.

Sociální družstva mají v Itálii silné postavení. Mají oporu v zákonodárství, jsou zvýhodňována ve veřejných zakázkách, mají nižší odvody do systému sociálního pojištění, využívají povinnosti obchodních společností podporovat znevýhodněné občany (podobně jako u nás zdravotně postižené), mají konsorcia, které družstvům pomáhají v jejich podnikání a za výhodných podmínek mohou získávat finanční prostředky.

Sociální družstva jsou také ve velmi úzké spolupráci s obcemi, což jim dále dodává na váze. Postavení družstev v ekonomice obcí je silné, což je dáno i skutečností, že tvoří přirozenou součást italského veřejného života. Některé samosprávy vytvářejí s družstvem „společný podnik“, např. pro sběr druhotných surovin ve městě.

Sociální ekonomika je v Itálii součástí běžného života, nikdo se nepozastavuje nad zvýhodněnými cenami, předností ve veřejných zakázkách, specifitějšími odběratelskými vztahy. Nic z toho není považováno za zvýhodňování jednoho podniku nad jiným, za ohrožení veřejné soutěže.

Možnosti sociálních podniků v Itálii také pozitivně ovlivňuje existence tzv. etických bank. Jedná se o peněžní ústavy, do kterých vkládají fyzické i právnické osoby své finance ne proto, aby znásobili jejich množství, ale činí tak ze solidarity a se snahou prospět společnosti. Tyto banky tedy za nízké úroky poskytují půjčky organizacím, které působí ve veřejném prospěchu. Takto je možno získat finance na založení a rozjezd sociální firmy nebo na pokrytí zlých období v životě takového podniku či na inovace v podnikání.

Sociální družstva přijímající znevýhodněné osoby jsou ze zákona daňově zvýhodněna. Celkové odvody příspěvků na zdravotní a sociální zabezpečení týkající se znevýhodněných zaměstnanců sociálního družstva se rovnají nule. Veřejné zakázky do 200 tisíc EUR se přidělují sociálním družstvům typu B bez výběrového řízení, čímž dochází ke spolupráci s veřejným sektorem. Sociální družstva typu B mohou finanční prostředky na zaměstnávání znevýhodněných osob získávat také od ministerstva práce prostřednictvím krajských úřadů. Stát zvýhodňuje dary do neziskového sektoru osvobozením od daně, a to do čtyř tisíc EUR od fyzických osob a do 20 tisíc EUR od právnických osob. [20]

V roce 2005 byl italským parlamentem přijat zákon o sociálním podniku. Tento zákon umožňuje více právních forem sociálních podniků. Právnickými osobami se mohou krom družstev stát také sociální družstva, sociální podniky nebo asociace. Zákon také vymezuje sociální podnik pěti znaky:

- Formální založení
- Soukromá právní forma
- Zákaz rozdělování zisku

- Demokratické řízení
- Podíl dobrovolnické práce

V souladu s těmito znaky musí také podnik vyvíjet ekonomickou a zároveň společensky prospěšnou aktivitu. Sociální prospěšnost zákon o sociálních podnicích (č. 118/2005) vyjmenovává.

Za sociálně prospěšné se považují výrobky a služby vyráběné nebo poskytované v následujících odvětvích:

- sociální péče
- zdravotní péče
- sociálně zdravotní péče
- školství, vzdělávání a příprava
- ochrana životního prostředí a ekosystému
- zhodnocení kulturního dědictví
- sociální turistika
- univerzitní a postgraduální univerzitní vzdělávání
- výzkum a poskytování kulturních služeb
- mimoškolní vzdělávání zaměřené na prevenci předčasného ukončení školní docházky a na úspěšný průběh školní výuky a vzdělávání
- účelové služby poskytované sociálním podnikům institucemi, které z více než sedmdesáti procent tvoří organizace provozující sociální podnik

Kvalifikaci sociálního podniku mohou nezávisle na výkonu podnikatelské činnosti v odvětvích uvedených výše získat organizace vykonávající podnikatelskou činnost za účelem pracovního zapojení znevýhodněných pracovníků a zdravotně postižených pracovníků, které dále specifikuje legislativa. Jedná se o invalidní osoby s fyzickým, psychickým a smyslovým postižením, bývalé pacienty psychiatrických ústavů, osoby v psychiatrickém léčení, narkomany, alkoholiky, nezletilé v pracovním věku v obtížné rodinné situaci a odsouzené osoby, pro které byl připuštěn alternativní výkon trestu.

Problematiky se také týká u nás neexistující zákon o daňových asignacích, který daňovému subjektu umožňuje poukázat přímý dar ve výši 5 % daňového odvodu.

Italská legislativa pracuje se sociálními podniky, umožňuje spolupráci a solidaritu a díky tomu se sociálnímu podnikání v Itálii velmi dobře daří.

2.1.6.3 Zkušenosti se sociálním podnikáním ve Velké Británii

Sociální oblast Velké Británie, stejně jako Irsko, je charakterická dlouhou tradicí dobrovolnické práce. Neziskový sektor Velké Británie si zakládá na vysoké profesionalizaci a kvalitním řízení a plánování. Mnoho systémů v oblasti sociální, např. standardy sociální péče či metodu komunitního plánování přebírá česká odborná veřejnost právě z Velké Británie. Třetí sektor je ve Velké Británii velmi rozvinutý, není však rozsáhlý a je financován částečně z vládních fondů, velká část tohoto sektoru se však financuje sama. Neziskové organizace se ve Velké Británii sdružují v asociacích a koalicích a bývají propojeny prostřednictvím organizací, které kooordinují či sponzorují místní rozvoj. [21, s. 23]

Sociální ekonomika je ve Velké Británii velmi rozvinutá, přesto však v ní neexistuje univerzální definice sociální ekonomiky, sociálního podniku či podnikání. Hunčová [8] charakterizuje rámec možného fungování sociální ekonomiky a její rozměr ve Velké Británii zvýšeným důrem na váhu svobodného trhu a na ustavení spolurozhodovacích mechanismů.

Po roce 1997 vláda Velké Británie zahájila řadu významných iniciativ na podporu růstu a transformace sociální ekonomiky. Sociální podniky ve Velké Británii jsou různorodé, zahrnují podniky místních komunit, sociální subjekty, vzájemně podpůrné organizace, jako jsou družstva, velké organizace operující na národní či mezinárodní úrovni. Jednotný právní model sociálního podniku ve VB neexistuje, mohou to být společnosti s ručením omezeným, průmyslové a pojišťovací společnosti, akciové společnosti; některé z nich nejsou zapsány v obchodním rejstříku a jiné jsou registrovány jako charitativní organizace. Sociální podniky často začínají jako organizace dobrovolnického sektoru, závislé především na grantech a dobrovolnické práci a usilující o zvýšení obchodního příjmu.

O prosazování rozvoje sociální ekonomiky ve VB se po r. 1997 zasloužily především tyto státní orgány:

- Ministerstvo vnitra, zodpovídá za dobrovolnický a komunitní sektor;

- Ministerstvo financí, zodpovídá za fiskální a měnovovou politiku. Nese zodpovědnost za správu daní prostřednictvím finančních úřadů
- Ministerstvo průmyslu a obchodu, řídí národní politiku podpory podnikání, útvar sociálního podnikání, který byl dříve při tomto ministerstvu, byl převeden pod Úřad vlády;
- útvar pro financování charitativních organizací a třetího sektoru v rámci Ministerstva financí
- Úřad vlády (zejména jeho Strategický útvar)

V 80. letech a na začátku 90. let byl vládou vnímán rozvoj sociálního podnikání jako nástroj pro omezování chudoby. Tento důraz se v současné době přesunul tak jako v jiných evropských státech na sociální integraci, takže sociální podniky a sociální ekonomika jsou považovány především za prostředek podpory sociální integrace a vytváření nových zdrojů pracovních míst pro osoby znevýhodněné na trhu práce.⁹

Jak už bylo zmíněno, ve Velké Británii neexistuje jednotný model sociálních podniků ani jednotná definice či zákonná úprava. Volba statutu jednotlivého sociálního podniku tedy závisí na povaze aktivit, které podnik realizuje či nabízí, na požadavcích zájmových skupin, na výběru správní struktury nebo na možnostech přístupu k finančním zdrojům.

Ve Velké Británii existují tyto typy sociálních podniků:

- *“Družstva jsou sdružení osob, které se spojily za účelem poskytování sdílené služby prostřednictvím demokraticky řízených podniků ve společném vlastnictví. Družstva jsou činná v mnoha oblastech, např. bytové oblasti, sociální péče atd.*
- *Podniky ve vlastnictví zaměstnanců jsou podniky, které jsou alespoň částečně vlastněny a kontrolovány osobami, které v nich pracují.*
- *Úvěrové svazy jsou finanční družstva vlastněná a kontrolovaná svými členy.*
- *Komunitní rozvojové finanční instituce poskytují finanční prostředky malým podnikům ve znevýhodněných komunitách, sociálním podnikům a podnikům zakládaným členy znevýhodněných skupin.*
- *Rozvojové fondy jsou situovány v komunitách a vlastní je organizace pro obnovu. Mohou zavádět nejrůznější iniciativy, např. řídit prostory pro pracovní*

činnosti, spravovat sportovní a volnočasová zařízení, poskytovat služby péče o děti atd.

- *Zprostředkující organizace trhu práce poskytují vzdělávání/školení a pracovní praxi dlouhodobě nezaměstnaným.*
- *Sociální podniky jsou neziskové organizace, často založené za účelem podpory práce charitativních nebo nevládních organizací.*
- *Komunitní podniky jsou sociální podniky s výrazným geografickým vymezením a se zaměřením na místní trhy a místní služby.*
- *Sociální firmy představují jeden typ „sociálního podniku“ a jsou zakládány speciálně pro vytváření pracovních příležitostí a poskytování školení osobám se zdravotním postižením nebo jiným znevýhodněným skupinám.“¹⁰*

Co se týče finanční podpory sociálního podnikání ve Velké Británii, granty a rozjezd sociální firmy s dobrým záměrem není těžké získat. Je možno získat podporu státu, která je distribuována lokálně podle pravidel platných v dané lokalitě nebo ze zdrojů ESF. Problematická je však situace, kdy je třeba inovovat či udržet podnik po jisté “hluché” období v chodu. Na tyto situace státní podpory ani evropské fondy nepamatují.

2.1.7 Kvalita v oblasti sociálního podnikání

Fokus Praha v rámci projektu Rozvoj sociální firmy v roce 2007 vytvořil Standardy sociální firmy. Při tvorbě přejal systém standardů z Velké Británie, stejně tak, jako byl přejat systém standardů v sociálních službách. Princip je tedy stejný. Systém zahrnuje 13 standardů, přičemž každý jednotlivý standard je popsán a jsou mu přiřazena kritéria, která naplňují jeho podstatu.

Standardy jsou rozděleny na tři oblasti:

- Standardy v oblasti podnikání
- Standardy v oblasti zaměstnávání
- Standardy v oblasti podpory

Jednotlivé standardy v oblasti podnikání se věnují následujícím tématům:

- Poslání sociální firmy

⁹ srov. MPSV ČR. Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013, s. 18

- Podnikání
- Financování
- Provoz sociální firmy
- Informovanost a prezentace

Jednotlivé standardy v oblasti zaměstnávání se věnují následujícím tématům:

- Znevýhodnění zaměstnanci
- Pracovní smlouvy a mzdy
- Etické principy a vnitřní komunikace
- Organizační struktura

Jednotlivé standardy v oblasti podpory se věnují následujícím tématům:

- Adaptace
- Udržení
- Profesní rozvoj
- Spolupráce sociální firmy¹¹

2.1.8 Subjekty sociální ekonomiky

“Subjekty sociální ekonomiky definují samy sebe jako organizace a podniky nezávislé na státu, vytvářející tržní i netržní zboží a služby se sociálním cílem. Jedná se o organizace a podniky, které posilují demokratickou účast na životě společnosti svých členů a zákazníků a jejichž hlavními cíly jsou veřejný zájem a solidarita a které nedistribuuji své zisky mezi své podílníky.” [22]

Subjekty sociální ekonomiky v evropském pojetí v jakékoli formě naplňují dvě hlediska – ekonomické a hledisko sociální. Ekonomické hledisko předpokládá ekonomickou činnost jako hlavní důvod existence subjektu sociální ekonomiky. Ekonomickou činností jsou myšleny trvalé produkce užitků nebo služeb. Hledisko také

¹⁰ MPSV ČR. Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013, s. 18

¹¹ Plné znění výstupu Standardy sociální firmy je možno nalézt na www.socialnifirmy.cz v sekci Výstupy projektu Rozvoj sociální firmy.

předpokládá vysoký stupeň autonomie, přestože jistá závislost na dotacích je možná, subjekt sociální ekonomiky je vytvářen a řízen skupinou lidí dobrovolně se formující pro jeho vznik a fungování. Subjekty sociální ekonomiky počítají s ekonomickým rizikem, úspěch jejich podniku závisí na schopnostech jeho členů a zaměstnanců.

Sociální hledisko naplňuje snaha subjektů prospět společnosti nebo určité skupině osob a zároveň podporovat smysl pro sociální zodpovědnost na místní úrovni. Subjekty jsou zakládány skupinou lidí, která sdílí potřebu řešení společenského problému. Tvorba i řízení tohoto podniku zůstává po celou dobu jeho existence kolektivní. [23, s. 10-11]

Teorie sociálního podnikání na našem území zahrnuje do subjektů sociální ekonomiky družstva, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby, sdružení s ručením omezeným, akciové společnosti a osoby samostatně výdělečně činné. V praxi sociálního podnikání v České republice se setkáváme nejčastěji se dvěma druhy zřízení sociálního podniku. V současné době na našem území sociálně podnikají většinou hospodářská družstva nebo nestátní neziskové organizace. Dá se zjednodušeně říci, že hospodářská družstva mají více na zřeteli výše uvedené hledisko ekonomické, nestátní neziskové organizace spíše hledisko sociální. Obě hlediska však musí být v jisté míře naplněna, abychom mohli hovořit o subjektu sociální ekonomiky.

Dohnalová uvádí, že: *“V českých podmínkách je subjektem sociální ekonomiky typ družstva, který zaměstnává znevýhodněné osoby nebo občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace a nadační fond, který vykonává jako doplňkovou také ekonomickou činnost. Subjekty sociální ekonomiky představující možnost pro pracovní uplatnění osob ohrožených sociálním vyloučením.”* [24, s. 51] K tomuto tématu uvádí Hunčová: *“Sociální podnik je často binárním subjektem typu občanské sdružení + jím vybudovaný a demokraticky kontrolovaný podnik (sloužící k účelu, pro něž byl zřízen a mající přímé sociální dopady případně sociálně kladné externality). Může však být „jen“ samostatným sdružením majetku (naše OPS či nadace ap.), nebo jen členským sdružením občanů. Právě binární subjekty (symmetry) jsou však některými badateli považovány za jádro sociální ekonomiky pro vzájemně jejich svépomocný charakter, kdy se jejich prostřednictvím lidé vyvazují ze závislosti na státu, ale částečně i na trhu.”* [25]

2.1.9 Rozbor vhodnosti právních forem nestátních neziskových organizací pro výkon sociální ekonomiky

2.1.9.1 Občanská sdružení

Občanské sdružení je sdružení fyzických a právnických osob vzniklé za účelem realizace společenského zájmu. Nevztahuje se na sdružování za účelem zisku, sdružování politických stran a hnutí a náboženských a církevních společností. Občanská sdružení jsou registrována u Ministerstva vnitra ČR. Nejvyšším orgánem občanského sdružení je valná hromada. Dalšími orgány jsou správní rada a dozorčí rada. Vznik a činnost občanského sdružení jsou částečně upraveny zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Vznik občanského sdružení probíhá registrací u MV - podáním návrhu na registraci a doložením dvou kopií stanov občanského sdružení.

Občanská sdružení se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Tento zákon neposkytuje žádnou úpravu ekonomických aktivit občanských sdružení. Úvodní ustanovení tohoto zákona obsahuje informaci o tom, že se tento zákon nevztahuje na sdružování občanů:

- v politických stranách a politických hnutích,
- k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání,
- v církvích a náboženských společnostech.

Z uvedeného vyplývá, že občanské sdružení nesmí být založeno za účelem dosahování zisku, avšak může se stát, že sdružení zisk generuje. Pak je povinno jej vrátit zpět do fungování sdružení a naplňování neziskového cíle občanského sdružení. Nařízení vlády č. 140/2000 Sb. uvádí seznam volných živností, které mohou být předmětem činnosti sdružení, ale pouze je-li tato činnost označena za vedlejší. V případě, že chce občanské sdružení provozovat tuto vedlejší činnost, je jeho povinností mít tuto skutečnost uvedenu ve stanovách. V případě, že chce občanské sdružení provozovat živnost, je povinno získat a vlatnit na tuto aktivitu živnostenský list.

V kapitole 2.1.9. uvádím údaje z výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, globální grant Sociální ekonomika, který vyřazuje občanská sdružení z okruhu možných žadatelů o tuto podporu.

Je tedy třeba brát v úvahu i tuto skutečnost. Z rozhovoru, který jsem k tomuto tématu na semináři k této výzvě, které proběhlo v Praze 16. 4. 2009, vedla s Danielem Dárkem jsem se dozvěděla, že důvodem k vyřazení občanských sdružení z možných žadatelů o podporu je neprůhledné financování občanských sdružení a riziko jejich snadného zániku, tedy i zbytečně proinvestovaných zdrojů z ESF. Cílem této výzvy je podle slov Dárka motivovat a umožnit podnikatelům podnikat sociálně, nikoli chtít po neziskových organizacích, aby začaly podnikat. Oprávněnými žadateli pro tuto výzvu však zůstávají obecně prospěšné společnosti, a právnické církevní organizace. Tato možnost mi byla Dárkem vysvětlena jako vstřícné gesto neziskovým organizacím, které mají pro podnikání vhodnější statut. S touto skutečností je třeba také počítat ve fázi zakládání podniku či firmy.

2.1.9.2 Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která je charakteristická tím, že poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců, musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.

Obecně prospěšnou společnost zřizuje právnická osoba, právně způsobilá fyzická osoba nebo Česká republika. Obecně prospěšná společnost je registrována u krajského soudu, vzniká zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností. Její vznik a rámec upravuje zákon č. 248/1995 Sb. O obecně prospěšných společnostech.

Statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti je správní rada. Dalšími povinnými orgány jsou dozorčí rada a ředitel.

Vlastním zdrojem financování obecně prospěšné společnosti je její jmění. Jmění se tvoří hodnotou vkladů zakladatelů, hodnotou přijatých darů a dědictví, fondy obecně prospěšné společnosti a/nebo dotacemi.

Hospodaření obecně prospěšné společnosti vymezuje Hlava V uvedeného zákona a určuje, že kromě obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla založena, obecně prospěšná společnost může vykonávat i jiné činnosti, tzv. doplňkovou činnost, za

podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a zároveň tím nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb. Sociální podnikání obecně prospěšných společností je tedy možné. V případě, že bude sociální podnikání doplňkovou činností obecně prospěšné společnosti, je povinna tato společnost vést podvojný účetnictví, ve kterém důsledně oddělí náklady a výnosy spojené s doplňkovými činnostmi, náklady a výnosy spojené s obecně prospěšnými službami a náklady a výnosy nepatřící do předchozích skupin a spojené se správou obecně prospěšné společnosti. Obecně prospěšná společnost se však nesmí účastnit na podnikání jiných osob a nesmí zřizovat ani organizační složky mimo území České republiky.

Zákon také definuje možnosti využití “zisků” obecně prospěšné společnosti. Hospodářský výsledek po zdanění, vykázaný ke konci účetního období, je obecně prospěšná společnost povinna převést v celé výši do rezervního fondu. Rezervní fond používá nejprve ke krytí ztráty vykázané v následujících účetních obdobích. Další jeho využití je již na rozhodnutí vedení obecně prospěšné společnosti.

Němeček ve svém článku [26] uvádí, že právní forma existence v rámci obecně prospěšné společnosti je pro rozvoj samofinancování bezpečnější než právní forma občanského sdružení. Jak už bylo vedeno výše, pro podnikání může občanské sdružení využít možností, které mu nabízí tzv. doplňková činnost, která podporuje hlavní činnost sdružení. Informace, že tuto doplňkovou činnost občanské sdružení vykonává, však musí být uvedena ve stanovách, které jsou schvalovány Ministerstvem vnitra. Němeček uvádí: „... legislativní zádrhel tkví v současné době v neochotě Ministerstva vnitra registrovat takové stanovy občanských sdružení, kde se mluví explicitně o vlastních příjmech či vedlejší hospodářské činnosti.“ [26] Generovat zisky jako nestátní nezisková organizace tedy může skutečně být vhodnější v rámci právní formy obecně prospěšné společnosti, neboť nehrozí neochota Ministerstva vnitra registrovat občanské sdružení, které je připraveno podnikat. K tvrzení o vhodnosti statutu obecně prospěšné společnosti přispívá také výše uvedená informace o o.p.s. jako oprávněném žadateli o podporu sociální ekonomiky z evropských zdrojů.

2.1.9.3 Nadace

V roce 1997 byl přijat zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, který obsahoval komplexní úpravu zakládání a fungování nadací a nadačních fondů. Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních nebo humanistických hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.

Rozdíl mezi nadací a nadačním fondem je v možnostech užívat své jmění k dosahování svých cílů. Nadace používá k dosahování účelu, pro který byla zřízena, výnosů z nadačního jmění a ostatní majetek nadace. Nadační jmění je peněžní vyjádření souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů a nadačních darů zapsaných v nadačním rejstříku. Nadační fond používá k dosahování účelu, pro který byl zřízen, všechn svůj majetek.

Zákon o nadacích a nadačních fondech byl novelizován v roce 2002 zákonem č. 210/2002Sb. Novela upravila hospodaření nadací, vztahy mezi grantováním, režijními náklady a vlastními programy nadace. Upravila také pohyb s nadačním jměním, možnosti jeho zvyšování či snižování a umožňuje svěřit část nadačního jmění do správy druhé osoby. Dále novela umožnila sloučení nadace s jinou nadací po rozhodnutí správní rady za podmínky, že účel nadace, s níž má být sloučena, je shodný, popřípadě obdobný účelu, pro který byla slučovaná nadace zřízena. Nadační jmění přejímající nadace se pak musí zvýšit o nadační jmění slučované nadace. Zákon také nadacím umožňuje zakládat obecně prospěšné společnosti.

Nadace mohou do sociální ekonomiky vstupovat nadačními příspěvky, kterými podpoří obecně prospěšné činnosti jiných osob, ať už jimi založených nebo na nich nezávislých.

2.1.9.4 Církev

Církev jsou v současné době upravovány zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a

náboženských společnostech. Z hlediska ekonomických aktivit církví a náboženských společností je velmi podstatná novelizace tohoto zákona, provedená zákonem č. 495/2005 Sb. Tato novelizace přinesla pojem evidovaná právnická osoba (náhrada dřívějšího pojmu církevní právnická osoba) a podrobněji rozpracovala typologii účelových zařízení církví a podmínky pro jejich ekonomickou činnost (ust. § 15a až § 16a zákona č. 3/2002 Sb.). § 15 tohoto zákona uvádí, že podnikání a jiná výtěžná činnost právnických osob - orgánů registrované církve a náboženské společnosti, řeholních a jiných církevních institucí, osob hlásících se k církvi a náboženských společností založených za účelem vyznávání náboženské víry, účelových zařízení registrované církve a náboženských společností založených církví a náboženskou společností pro poskytování charitativních služeb vedle obecně prospěšné činnosti charitativní, sociální nebo zdravotnické, mohou být pouze jejich doplňkovou činností. Tato doplňková činnost, je-li provozována musí být dle § 16a téhož zákona uvedena ve stanovách tohoto zařízení.

2.1.9.5 Družstvo

Hospodářská družstva, nazývaná také jako společenstva jsou v současné době v mnoha zemích světa běžnou součástí trhu. V anglické literatuře se setkáváme s termínem co-operative, který naznačuje základní rys – spolupráci partnerů a členů, v dokumentech Evropské komise nalezneme termín symmetry, který vyzdvihuje souměrné postavení osob a jejich podniku, zaznívá zde také prvek vzájemné podpory. Český používaný termín družstva nevyvolává žádná podobná spojení, naopak přináší neprospěšné připomenutí družstev z doby socialismu. Přestože si v české ekonomice dosud družstva stále hledají své místo, povědomí o tomto fenoménu významně roste.

Vzhledem k tomu, že jsou družstva ve světě hojně využívaným statutem, je možno nalézt mnohé definice toho, čemu v našich podmínkách říkáme hospodářská družstva. Multimediální encyklopedie Diderot ve verzi z roku 2001 uvádí, že družstvo je: „právnická osoba s neuzavřeným počtem členů založená za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. Členy mohou být fyzické i právnické osoby. Každý člen se na činnosti družstva musí podílet majetkově, základním vkladem. Družstvo musí mít vlastní stanovy, které upravují zejm. jeho strukturu, orgány, předmět činnosti, práva a povinnosti členů. Charakteristické znaky: dobrovolnost členství v družstvu, rovnost všech členů družstva, závazek člena k aktivitě v družstvu, solidární podílení se na výsledcích činnosti družstva, a to jak na výsledcích pozitivních, tak na

hrazení případných ztrát.“

V českém právním systému je družstvo ukotveno v zákoně č. 513/1991 Sb., jako společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání či zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. To mimo jiné znamená, že družstvo nemůže být založeno za charitativními účely ve prospěch jeho nečlenů. Obchodní firma družstva musí obsahovat označení družstvo. Družstvo musí tvořit minimálně 5 osob (pokud nejsou jeho členy dvě právnické osoby). Za porušení svých závazků odpovídá družstvo celým majetkem. Členové za závazky družstva neručí. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, za které navenek většinou může jednat jeho předseda nebo místopředseda. Vznik a zánik družstva je totožný se zápisem resp. výmazem do/z obchodního rejstříku.

V oblasti tzv. sociálních družstev již dochází znovu ke známé situaci, tedy množství neukotvených pojmů a termínů. Z nich pro ukázkou uvádím definici Svazu českých a moravských výrobních družstev: „Sociální družstvo představuje nejen jeden ze čtyř hlavních pilířů sociální ekonomie, ale také nejvhodnější formu pro sociálně podnikatelský subjekt - tím, že (zpravidla malá) skupina lidí se společnými zájmy nese společnou odpovědnost za svá rozhodnutí a svoji prosperitu - a je motivována ke společnému (participativnímu) prospěchu, tj. ke stabilizaci a dlouhodobému rozvoji „své firmy“. [27]

Sociální družstvo v podnikatelské formě je zpravidla malý podnik – právnická osoba podnikající na volném trhu, jejímž cílem je plnit sociální funkci – zpravidla vytvářet ve společném zájmu členů, společníků nebo akcionářů stabilní a konkurenceschopná pracovní místa, přitom plnit současně smysluplnou podnikatelskou roli. Případný zisk má být využit k rozvoji firmy, prospěchu členů, není rozdělován jako profit z kapitálového podnikání mezi jeho účastníky v peněžní nebo nepeněžní formě. Hovoří se o demokratickém principu (u družstev) nebo o "ochraně poživatelů výhod" a o "pozitivní externalitě" sociálního družstva/podniku.“

2.1.10 Možnosti financování sociální ekonomiky v letech 2008 - 2012 z evropských zdrojů

Občanské sdružení Nový Prostor v rámci svého projektu H/R/D/I představilo 28. května 2008 téma sociální ekonomiky a její budoucnosti v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky. Akce, které se zúčastnilo přes sto zástupců ze státní, neziskové i komerční sféry, se konala pod záštitou předsedy Výboru pro sociální politiku Poslanecké sněmovny ČR Ing. Zdeňka Škromacha. Na této konferenci byla představena koncepce podpory sociální ekonomiky Danielem Dárkem, zástupcem Úseku pro oblast sociální politiky Ministerstva práce a sociálních věcí. Jeho příspěvek s názvem "Jaké finanční prostředky připravuje stát na podporu sociálních podniků?" shrnul možnosti finanční podpory subjektů sociální ekonomiky z veřejných zdrojů. Daniel Dárek představil možnosti podpory sociální ekonomiky v operačních programech. Jedná se o tyto zdroje:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost ESF - Prioritní osa 3 - Sociální integrace a rovné příležitosti – oblast podpory 3.1. Podpora sociální integrace a sociálních služeb
- Integrovaný operační program – Oblast intervence 3.1. – Investice v oblasti soc. infrastruktury (zprostředkující subjekt pro obě oblasti je odbor sociálních služeb MPSV)

Dárek představil také principy, na kterých je podpora v oblasti sociální ekonomiky postavena:

- Inovativnost – budou podporovány projekty, které není možno financovat z jiných zdrojů (např. z Aktivní podpory zaměstnanosti, programů ESF Správy služeb zaměstnanosti nebo dotací pro sociální služby), podporovány budou nové (dosud neexistující) subjekty sociálního podnikání
- Cílová skupina – nejvíce znevýhodněné skupiny obyvatelstva – osoby ohrožené sociálním vyloučením – osoby se zdravotním postižením, etnické menšiny, osoby bez domova, mládež a mladí dospělí, oběti trestné činnosti aj.
- Provázanost investiční a neinvestiční podpory – možnost v rámci jedné žádosti propojit investiční i neinvestiční finanční podporu
- Pilotní projekt – bude v sobě nést evaluační nástroje, závěry budou k

dispozici jako jeden z podkladů pro další opatření na úrovni národních politik (zaměstnanosti, podnikání, služeb)

- Konkurenceschopnost jako apriori předpoklad – jedná o zamezení toho, aby se z tohoto dotačního programu stal jeden z alternativních finančních zdrojů pro sociální služby jako takové a program sloužil skutečně pouze pro nové subjekty sociálního podnikání

Dárek dále naznačil, jaké fáze podpory jsou naplánovány a jejich harmonogram:

První fází je analýza možností aplikace sociální ekonomiky v prostředí České republiky. Proběhla v období únor až červen 2008. Tato fáze byla z OP RLZ Opatření 5.2. „Zpracování odborných studií a analýz pro Řídící orgán OP RLZ“. Tuto veřejnou zakázku pracovalo Consortium GLE a REDECo a jejími cíly bylo:

- zpracovat srovnávací analýzu systémů podpory projektů sociální ekonomiky ve vybraných Evropských zemích (modely), současného stavu v ČR, určit výhody a nevýhody aplikace jednotlivých modelů v prostředí ČR
- formulovat doporučení k procesu a způsobu aplikace podpory sociální ekonomiky z ESF a ERDF v rámci již schválených operačních programů, navrhnout optimalizaci současného způsob implementace
- navrhnout nutné systémové a legislativní kroky k začlenění modelu sociální ekonomiky do národní politiky

Analýza pod názvem „Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013“ byla vyvěšena v květnu 2008 na stránkách www.esfcr.cz a je volně ke stažení.

Druhou fází je příprava pro předkladatele žádostí – informační a vzdělávací kampaň. Časově je lokalizována do období druhé půle roku 2008. Bude se jednat o průběžné vzdělávání, kurzy a konzultace záměrů a žádostí o podporu z operačních programů. Tato fáze bude financována z individuálního projektu OP LZZ Oblast podpory 3.1. „Podpora sociální integrace a sociálních služeb“. Cíle fáze jsou:

- realizovat informační kampaň pro žadatele a veřejnost – zájemce o sociální podnikání, obce, neziskový i ziskový sektor

- realizovat vzdělávací kurzy pro zájemce
- průběžně konzultovat a podporovat vznikající podnikatelské záměry zájemců o podporu

Výstupem této fáze budou kvalitní, profesionální, konkurenceschopné podnikatelské záměry sociální ekonomiky, připravené využít podpory ze společného globálního grantu ESF a ERDF.

Třetí fáze nese název “Investiční a neinvestiční podpora projektů” a je naplánována na roky 2009 a 2010. Zdrojem budou paralelní globální granty OP LZZ 3.1. a IOP 3.3. Cílem je provázaná investiční a neinvestiční podpora projektů realizovaných na území celé České republiky vyjma území města Prahy¹².

Podporované subjekty, tedy modely sociální ekonomiky, které budou při výběru realizátorů podporovány jsou:

- subjekty zaměstnávající minimálně 30% pracovníků z výše uvedené cílové skupiny
- OSVČ z řad cílové skupiny
- podnikatelské subjekty poskytující veřejné služby v rámci regionu pro minimálně 75% uživatelů z cílové skupiny

Preferované typy sociálních subjektů byly určeny s.r.o., družstva, OSVČ, o.p.s. Velká debata byla vedena ohledně občanských sdružení. Tento typ je pro sociální podnikání považován za rizikový z důvodu značně neprůhledného financování a rizika snadného zániku sdružení a proto hrozících marně proinvestovaných prostředků.¹³

Čtvrtou fází je evaluace, tutoring a kontrola při realizacích projektů, plánovaná na období prosinec 2008 až březen 2011. Fáze bude financována z individuálního projektu OP LZZ Oblast podpory 3.1. Cílem je:

- zabezpečit systematickým způsobem průběžné odborné poradenství

¹² Na území města Prahy jsou plánovány jiné projekty na podporu sociální ekonomiky v rámci programu Praha – Adaptabilita.

¹³ Odstavec 1 § 12 zákona 83/1990 Sb. o sdružování občanů uvádí, že sdružení zaniká dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením nebo pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění.

podpořeným projektům – „couching“

- kontrolovat soulad způsobu realizace a využívání prostředků se schválenými záměry
- provádět průběžnou evaluaci efektivity a účelnosti vynaložených prostředků, vyhodnocovat možnosti realizovaných aktivit a ověřovat jejich budoucí aplikovatelnost a udržitelnost
- podporovat provázanost subjektů sociální ekonomiky s dalšími subjekty – veřejnou správou, ziskovými i neziskovými subjekty, odbornými institucemi, veřejností

Závěrečnou fází je ověření, vyhodnocení, návrhy dalšího postupu, které by měly proběhnout během března 2011. Cílem poslední fáze je:

- vyhodnotit dosavadní účelnost a použitelnost způsobu podpory
- vyhodnotit výsledky průběžné evaluace, definovat možné limity, rizika a výhody
- navrhnout doporučení k systematizaci podpory
- s využitím závěru prvotní analýzy a závěrů evaluace vytvořit varianty možných způsobů začlenění sociální ekonomiky do systému národních politik, včetně mainstreamingové a legislativní strategie [28]

2.1.10.1 Vyhlášené výzvy – Sociální ekonomika

Dne 16. 2. 2009 byla Ministerstvem práce a sociálních věcí, odborem sociálních služeb a sociálního začleňování vyhlášena Výzva k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále OP LZZ) – prioritní osa 3. Sociální integrace a rovné příležitosti. Jedná se o globální grant s názvem Sociální ekonomika, oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb. Celková částka pro tuto výzvu je stanovena na 248 801 970,89 Kč. Příjem žádostí je možný do 30. 11. 2012 za předpokladu, že dříve nedojde k vyčerpání finančních prostředků alokovaných na tuto výzvu.

Cílem podpory je “sociální začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu k

zaměstnání. Globální grant (GG) má podpořit vznik a rozvoj nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání, které umožní sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí a současně jejich začlenění do společnosti. V rámci poskytnuté podpory může dojít k provázání potřeb neinvestičního charakteru s investičními potřebami (viz. níže). Tyto nově vzniklé podnikatelské aktivity by se měly stát do budoucna ekonomicky samostatnými a schopnými udržet se v místním konkurenčním prostředí, a být tak významnými aktéry regionálního rozvoje. Propojení neinvestiční a investiční finanční podpory představuje určité zajištění kontinuity systémového přístupu k sociální ekonomice na národní úrovni, což do budoucna otevírá možnosti pro vytvoření podmínek pro efektivní způsob zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. Tato podpora má rovněž za úkol pomoci najít a vydefinovat optimální model sociálního podnikání v prostředí České republiky a vytvořit tak nezbytné předpoklady pro implementaci sociální ekonomiky jako standardního nástroje sociální politiky a politiky podpory podnikání.”

V rámci výzvy jsou podporovány tyto aktivity, typy činností:

- nové podnikatelské aktivity, jejichž cílem je zaměstnání osob ze znevýhodněných cílových skupin za předpokladu, že v rámci projektu bude zaměstnáno alespoň 30% osob (zaměstnanců) z těchto cílových skupin;
- nové podnikatelské aktivity osob samostatně výdělečně činných (bez zaměstnanců), které jsou zároveň sociálně znevýhodněnou skupinou;
- nové podnikatelské aktivity směřující k zajištění/podpoře veřejných služeb v rámci regionu, u kterých je minimálně 75% uživatelů veřejné služby tvořeno cílovou skupinou znevýhodněných osob.

Novou aktivitou se přitom rozumí buď podnikatelská aktivita nově vzniklého subjektu nebo podnikatelská aktivita jako nově zřízená živnost subjektu již existujícího.

V rámci výše uvedených okruhů aktivit budou podporovány následující typy činností:

- vytvoření a zachování pracovních míst pro cílové skupiny
- vytvoření a zachování pracovních míst pro vedoucí zaměstnance a zaměstnance zajišťující specifickou podporu zaměstnaným z cílových skupin

- vzdělávání všech zaměstnanců sociálního podniku (např. manažerské techniky, kurzy pro obsluhu strojů)
- marketing sociálního podniku (kampaně na podporu prodeje, reklama)

Podporovanými cílovými skupinami jsou osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením, které jsou pro tuto výzvu stanoveny takto:

- osoby se zdravotním postižením – osoby, jejichž zdravotní postižení představuje určité znevýhodnění ve vztahu k ostatním členům společnosti
- děti, mládež a mladí dospělí – zejména s důrazem na mládež ohroženou sociálně patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková skupina 15 – 26 let
- etnické a národnostní menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí – etnické a národnostní menšiny, které setrvale a dlouhodobě žijí na území ČR
- cizinci – občané jiného státu než ČR, kteří jsou dlouhodobě legálně usazení v ČR – žijí na území ČR zpravidla nejméně po dobu jednoho roku, pod pojem cizinec nespádají žadatelé o udělení mezinárodní ochrany a státní příslušníci členských států EU, azylanti spadají pod pojem cizinec pouze jako doplňková skupina – tzn. projekt nesmí být zaměřen výhradně či převážně na azylanty
- osoby bez přístřeší – osoby, které nemají ubytovací možnosti, popř. obývají nouzová obydlí
- osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody
- oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané
- osoby pečující o osobu blízkou – osoby pečující o osobu blízkou, která je z různých příčin ohrožena sociálním vyloučením, a které se samy díky této péči dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám či na trh práce
- osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách

Velmi zajímavé je vymezení žadatelů o finanční podporu v tomto programu:

Oprávněnými žadateli jsou fyzické osoby (OSVČ) a tyto formy podnikatelských právnických osob: společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, družstvo a podnikatelské právnické osoby podnikající

na základě oprávnění podle zvláštních právních předpisů. Žadatelé mohou být také nestátní neziskové organizace, a to: obecně prospěšná společnost a evidované (církevní) právnické osoby. Žadatel musí vyvíjet nové podnikatelské aktivity na volném trhu na základě nového živnostenského oprávnění/jiného oprávnění k podnikání definovaného příslušným předpisem. Možnost žádat o finanční podporu v rámci této výzvy je tedy zcela upřena občanským sdružením.

V rámci této výzvy jsou přípustní partneři žadatele při realizaci předloženého projektu. Pro partnera žadatele platí identické podmínky jako pro žadatele (občanské sdružení tedy nesmí být ani oficiálním partnerem projektu, jehož aktivity v projektu jsou placeny. Neoficiálním partnerem, který své služby poskytuje bezúplatně o.s. být může). Žadatel má sídlo v ČR.

Finanční podpora na jeden projekt je omezena na minimální přípustnou výši: 100 000 Kč a maximální přípustnou výši podpory 4 940 600 Kč. Uvedené limity pro výši podpory se týkají pouze způsobilých výdajů. Výší podpory se rozumí částka poskytnutá projektu z veřejných zdrojů (nikoli celkové náklady projektu, pokud je projekt dofinancován z jiných zdrojů). Míra podpory projektu může dosáhnout až 100% způsobilých výdajů.

Velmi zajímavá v této výzvě je skutečnost, že povinnou součástí žádosti o finanční podporu je podnikatelský plán pro aktivitu, která má být realizací projektu podpořena. Podmínky výzvy uvádí maximální rozsah plánu 15 stran a také určují jeho strukturu takto:

- **Obsah**
- **Identifikační údaje o žadateli**
 - *stručná charakteristika organizace* (poslání, historie a současná situace, výhled do budoucnosti, vlastnické poměry, organizační struktura a vnitřní předpisy zaručující transparentní prostředí pro podnikání apod.)
 - *stručný popis oboru podnikání* (analýza současného stavu a možnosti rozvoje oboru, konkurence na trhu apod.)
- **Popis nové podnikatelské aktivity:** výrobku/služby (výkresy, fotografie, popis výzkumu a vývoje – je-li prováděn, vlastnická práva apod.) včetně vlastního provozu výroby/ poskytování služby (výrobní procesy, fyzický prostor a zařízení apod.)

- **Harmonogram** – plán činnosti – včetně plánu udržitelnosti, tj. i po skončení podpory
- **Technické a technologické řešení projektu** (odůvodnění zvolené technologie a plánovaných investic), investiční záměr – studie (nezbytná součást investičních projektů) – netýká se žadatelů, kteří předkládají žádost pouze do OP LZZ (viz. níže)
- **Vymezení regionu a analýza trhu** (definice regionu, definice trhu, historie a velikost trhu, cílový trh, trendy trhu, sezónnost, konkurence apod.)
- **SWOT analýza podnikatelské aktivity** (tj. analýza silných a slabých stránek, externích příležitostí a hrozeb v managementu i marketingu)
- **Analýza rizik podniku** (identifikace rizik, opatření k eliminaci rizik apod.)
- **Marketingová strategie** (odhad prodeje a podílu na trhu, stanovení ceny, prodej a distribuce, servis, propagace a reklama 4P a 4C aj.)
- **Management a lidské zdroje** (manažerský tým, počet pracovníků/nic a jejich úvazky, systém motivace a odměňování aj.)
- **Potřeby a zdroje dlouhodobého a oběžného majetku** (formou rozvahy) – netýká se žadatelů, kteří předkládají žádost pouze do OP LZZ (viz. níže)
- **Finanční plán** (investiční, provozní – na dobu udržitelnosti projektu, finanční harmonogram, průběh cash flow pro realizaci akce a pro provozní část čistou současnou hodnotu investic, finanční udržitelnost.
- **Sociální aspekty podnikání:** např.: *nefinanční příležitosti a přínosy* (sociální dopady apod.), *popis cílové skupiny ve vztahu k podnikatelským aktivitám a poskytovaným službám*, *popis poskytování přiměřené individuální pracovní a psychosociální podpory zaměstnancům z cílové skupiny* (zaškolování, úpravy pracovního prostředí a pracovních podmínek, odborné vedení, profesní rozvoj, rozvoj dovedností atd.), *popis naplňování rovných příležitostí pro zaměstnance z cílové skupiny* (způsob podpory znevýhodněných pracovníků k dosažení rovných podmínek, sladování rodinného a pracovního života, kariérní postup, velikost pracovního úvazku se řídí možnostmi pracovníka apod.)

Součástí hodnocení projektu je hodnocení kvality tohoto podnikatelského plánu podle těchto kritérií:

- kvalitu podnikatelského plánu

- rozsah
- srozumitelnost
- důraz na sociální aspekty podnikání.

Hodnocení pak výzva uvádí takto:

- Vysoká kvalita (max. 15 bodů) získá projekt, jehož podnikatelský plán je v předepsané struktuře a uvedeném max. rozsahu, a jehož jednotlivé položky - včetně sociálních aspektů podnikání – jsou popsány konkrétně a jasně.
- Střední kvalita (max.10 bodů) získá projekt, jehož podnikatelský plán je pouze částečně v předepsané struktuře, tj. chybí některé body či jsou popsány nedostatečně, jehož rozsah překročil max. stanovenou hranici, a který sociální aspekty podnikání popisuje obecně.
- Nízká kvalita (max. 5 bodů) získá projekt, jehož podnikatelský plán nebude mít předepsanou strukturu a překročí max. rozsah, a jehož samovydefinované položky - jakož i sociální aspekty podnikání - budou popsány nekonkrétně a vágně, či nebudou popsány vůbec.

Zanedlouho po vyhlášení výzvy z OP LZZ byla vyhlášena také 1. výzva Integrovaného operačního programu (dále IOP) k předkládání žádostí o podporu projektů z oblasti intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace, aktivita c) investiční podpora poskytovatelům sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky. Jedná se taktéž o kontinuální výzvu. Podporována je aktivita 3.1c) – investiční podpora poskytovatelům sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky. Specifickým cílem 3.1c) je zajištění udržitelného zaměstnání znevýhodněných skupin v běžném podnikatelském prostředí včetně jejich individuálního rozvoje a podpory poskytování sociálních služeb.

Alokovaná částka pro výzvu je 383 936 850,-Kč. Poskytovatelem dotace je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. V rámci této výzvy jsou s výzvou předchozí shodně podporované aktivity, cílové skupiny i žadatelé (výjimkou je, že v této výtvě nesmějí mít žadatelé sídlo v Praze).

Podpora sociální ekonomiky v této výzvě je paralelně provázána s podporou

realizovanou v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa: 3 Sociální integrace a rovné příležitosti, oblast podpory: 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb. Z výzvy č. 30 tedy mohou být hrazeny pouze neinvestiční náklady, kdežto z 1. výzvy IOP náklady investičního charakteru. Pro výzvu IOP jsou jasně vymezeny způsobilé výdaje:

- pořízení dlouhodobého hmotného majetku
- pořízení dlouhodobého nehmotného majetku
- pořízení drobného hmotného a nehmotného majetku
- výdaje na nákup služeb souvisejících s pořízením dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, tedy služeb tvořících součást ocenění dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a nákladů na zaškolení pracovníků
- náklady na nezbytnou publicitu projektu do výše 50 000,- Kč
- mzda projektového manažera – koordinátora projektu (maximální rozsah pracovního úvazku 0,5, maximální výše mzdy 22 500,- Kč včetně povinných odvodů na daně a pojištění za zaměstnance a zaměstnavatele, v případě nižšího úvazku se uvedená maximální částka mzdy poměrně krátí)
- daň z přidané hodnoty u neplátců DPH
- DPH, pokud příjemce neuplatňuje nárok na odpočet na vstupu.

Podporu lze získat do výše 90% způsobilých výdajů projektu, příjemce bude zajišťovat 10% způsobilých výdajů projektu z vlastních (jiných) zdrojů. Maximální výše podpory je vymezená limitem de minimis. Při uplatnění pravidla de minimis platí, že celková kumulovaná výše podpor de minimis poskytnutých jednomu příjemci nesmí v průběhu předchozích dvou fiskálních let a v běžném fiskálním roce přesáhnout ekvivalent 200 000 EUR. Tento finanční strop se uplatní bez ohledu na formu či účel podpory, pro přepočítání se použije měnového kurzu Evropské centrální banky platného pro aktuální měsíc podle data vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace.

Finanční podpora na jeden projekt je omezena na minimální přípustnou výši: 100 000 Kč a maximální přípustnou výši podpory: 5 493 800,-Kč. Uvedené limity

pro výši podpory se týkají pouze způsobilých výdajů.

Maximální doba realizace projektu je 2 roky (24 měsíců), projekty musí být zrealizovány nejpozději do 30. 6. 2015. Realizace projektu může být zahájena před podáním žádosti. Realizace projektu však nesmí být ukončena před vydáním Rozhodnutí o poskytnutí dotace. Podpora je poskytována formou nevratné přímé pomoci (dotace) prostřednictvím principu financování ex-ante, který spočívá v průběžném předkládání originálních faktur příjemcem zprostředkujícímu subjektu ke kontrole a průběžném hrazení vzniklých nákladů příjemce z tzv. rozpočtového limitu otevřeného u banky UniCredit Bank Czech Republic, a. s.

Pokud žadatel podává žádost zaměřenou na realizaci nástrojů sociální ekonomiky, jak v rámci OP LZZ tak IOP (tj. tyto žádosti tvoří jeden celek a aktivity/výdaje v rámci obou projektů jsou vzájemně propojeny či na sebe navazují), předloží žadatel obě žádosti o finanční podporu souběžně, tj. ke stejnému datu v rámci kontinuálních výzev. Obě žádosti jsou hodnoceny souběžně a v případě schválení k financování budou podpořeny vždy oba projekty (tj. nebude možné, aby úspěšně prošla hodnocením a byla podpořena jen jedna žádost). Projekt uplatněný v obou výzvách spojuje také stejný podnikatelský plán. Žadatel však není povinen připravit projekty do obou programů.¹⁴

¹⁴ Všechny informace uvedené v této kapitole byly čerpány z oficiálních znění výzev, které je možno nalézt na <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-socialni> a <http://www.mpsv.cz/cs/6748> a na semináři k těmto výzvám, který se konal 16. 4. 2009 v Praze v sídle MPSV.

2.2 Strategické plánování a podnikatelský plán jako možnosti eliminace neúspěchu podnikání

Zisk sociálního podniku není primárním cílem sociálního podnikání. Přesto se každý takový podnik snaží o vytvoření zisku, který přednostně směřuje zpět do naplňování veřejně prospěšných cílů podniku. Sociální podnik, stejně jako každý jiný podnik, potřebuje zisk pro rozvoj sebe sama. Aby mohl naplňovat své veřejně prospěšné cíle, musí být na trhu úspěšný, je tedy třeba se trhu neustále přizpůsobovat, rozvíjet se.

Publikace Sociální podnikání uvádí *“Recept na úspěšný sociální podnik:*

- *jeden velmi jasný účel a pečlivě vybrané místo na trhu*
- *jedna sada rozvinutých hodnot*
- *jeden tým vysoce kvalitních, prověřených a odolných lidí*
- *dávka soutěživosti a touhy uspět*
- *spousta tvrdé práce*
- *jedna špetka oportunistu*
- *jedna polévková lžička ziskové motivace”* [10, s. 15]

Pro sociální podnik je, stejně jako pro všechny podnikatelské subjekty, důležité správně vstoupit na trh. Vzhledem k tomu, že evropský trh je přesycen, je třeba učinit všechny kroky, které mohou napomoci tomu, aby vstup podniku na trh byl hladký a zajistit podniku co nejvyšší možnost úspěchu, předem tedy zjistit, zda má podnik připraveny všechny ingredience v potřebném rozsahu i kvalitě.

Nejvhodnější možnost, jak eliminovat případné pozdější ztráty, je ve stádiu přípravy a plánování podniku. Nejčastěji používanými metody při přípravě vstupu na trh jsou plány vytvořené na základě analýz a sběru informací, např. strategický plán, dále výrobní plán, plán odbytu, finanční plán či plán marketingový. Jejich vytvoření může snížit možnost neúspěchu. V následujícím textu se zaměřím na strategický plán (v rámci něj popíši analýzy a aktivity vhodné pro fázi zakládání nového podniku) pro jeho vysokou efektivitu a podnikatelský plán, který je v dnešní době běžnou součástí přípravy podnikání.

2.2.1 Strategické řízení a strategický plán

Strategické řízení je souborem aktivit, jejichž cílem je formulace směru rozvoje podniku. Může se jednat o další rozvoj již fungujícího podniku nebo vznik a rozvoj podniku nově zakládaného.

“Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku...strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku.” [29, s. 1]

Buchta a Sedláčková dále uvádějí, že: *“Strategické řízení představuje proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Strategické řízení je zaměřeno především na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, jež je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.”[29, s. 2]*

Vzhledem k tomu, že konkurence je v současném globálním světě již téměř v každém odvětví či oblasti podnikání, je strategické řízení způsobem, jak zvýšit šanci úspěchu na trhu. *“Strategická analýza externího prostředí poskytuje manažerům malého a středního podniku informace o pozici, kterou jejich podnik v externím prostředí zaujímá. V současném externím podnikatelském prostředí, které je charakterizováno neustálými změnami, tvoří analýza stavu externího prostředí základ, na němž je možné rozhodovat o budoucnosti podniku.” [33, s. 19]*

Armstrong a Kotler uvádějí, že plánování je neoblíbený proces. V malých firmách manažeři navíc předpokládají, že strategické plánování patří do velkých podniků. Existuje také mínění, že situace na trhu se tak často a rychle mění, že plánování je zbytečná ztráta času.¹⁵ Jak však autoři v publikaci několikrát opakují: *“Nedokážete-li plánovat, plánujete*

¹⁵ Buchta a Sedláčková uvádějí, že dřívější pojetí strategie, jako cesty k jasně určenému cíli, je již překonána. „Moderní pojetí strategie je proto spíše o vystihnutí dobrého směru, vymezení dráhy, v rámci které můžeme operativně měnit pohyb, než o ustanovení přesné trajektorie, z níž nesmíme uhnout.“ [29, s. 4] Také Šmída uvádí, že strategie není naplánování cesty k jednomu cíli, naopak: *“strategie samotná znamená vytvoření několika variant budoucího vývoje na základě analýz, přičemž uplatňování strategie je činění rozhodnutí,*

svůj neúspěch.” [30, s. 80], což vztahují na firmy velké, malé, nové i etablované.

Existuje mnoho přístupů či postupů tvorby strategie, jedním z nejčastěji používaných je přístup tzv. hierarchický, který obsahuje:

- Formulaci poslání
- Formulaci vize
- Formulaci strategických cílů
- Formulaci strategie

“Poslání (mise) identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence podniku.” [29 s. 2] Jedná se o sdělení, které odpovídá na otázky:

- Kdo nebo co podnik je?
- O co podnik usiluje?
- Proč podnik existuje?
- Jak chce být podnik vnímán okolím?

Poslání je důležitým sdělením, které by mělo mít psanou formu a je potřeba jej dobře komunikovat se všemi, kterým je určeno. Tvorba poslání je velmi důležitým aktem a bývá ovlivněna mnoha faktory. Mezi nejčastější lze zařadit:

- Aktuální preference vedení podniku
- Zdroje podniku
- Kompetence podniku
- Historii podniku
- Tržní hospodářství [32, s. 28]

Při tvorbě poslání je třeba zodpovědět následující otázky, které se pak stávají zdrojem formulace poslání.:

- Kdo jsme?
- O co usilujeme?
- Jaké jsou základní hodnoty podniku? V co management podniku věří a co hodlá

kteří jsou jen velmi špatně zvrátitelná, mají zároveň zásadní význam a odpovídají vizi (představě) a misi (poslání) podniku“. [31, s. 53]

v činnosti podniku prosazovat?

- Kdo je zákazník našeho podniku? Jaký význam má náš podnik pro tohoto zákazníka?
- Co je předmětem našeho obchodu? Existují priority v případě širokého předmětu podnikání?
- Čím se odlišujeme od konkurence? Koho pokládáme za konkurenci? [32, s. 30]

Vize má dlouhodobější charakter, než poslání, jde o „..jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.“ [32, s. 4] Také vize by měla být písemně formulována a zveřejněna.

Formulace strategických cílů je postavena právě na formulovaném poslání a vizi. Jedná se o očekávané výsledky podniku, stav, kterého se podnik svými aktivitami snaží dosáhnout. Cíle představují stav podniku po uplynutí stanoveného časového období. Většinou se stanovuje více cílů, jeden z nich by však měl být vytyčen jako cíl hlavní, ostatní by měly být označeny za vedlejší nebo doplňkové. Jedná se většinou o ekonomicky charakterizované cíle, tedy, tržby, zisk či obrat, cíle zaměřené na růst podniku, může se však také jednat o cíle zaměřené sociálně. Všechny tyto cíle by měly splňovat základní kritéria tzv. metody SMART. Jedná se o to, stanovit cíle tak, aby byly:

- Specific – jednoznačné¹⁶
- Measurable – měřitelné
- Achievable – dosažitelné, realizovatelné
- Relevant – významné, důležité
- Timed – časově určené [32, s. 34]

“Formulace poslání, vize, cílů a strategie vyžaduje analyzovat a vyhodnotit velké množství informací chrakterizujících nejen podnik a jeho jednotlivé stránky, ale i jeho okolí. Tento proces vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji podniku , a to vše v podmínkách neurčitosti prostředí a nejistoty. Strategické řízení musí být kontinuálním

¹⁶ Objevují se různé variace tzv. SMART metody. V literatuře se také můžeme setkat s pojetím, které požaduje, aby cíle byly: S – stimulating - stimulující, M - measurable – měřitelné, A – acceptable –

procesem, který na změny vnějšího prostředí reaguje přizpůsobováním se podniku.” [29, s. 2]

Jedním z největších přínosů dobře zvolené strategie je, že pomáhá podniku se identifikovat a tak nalézt, vytvořit nebo udržet si konkurenční výhodu. Ta je pak základem úspěchu na trhu. K tomu, aby byli manažeři schopni zformulovat dobrou strategii podniku, která povede k dosažení konkurenční výhody, je třeba nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím.

Východiska pro formulaci strategie vychází z výsledků strategické analýzy, která prostřednictvím analytických technik identifikuje vztahy v okolí podniku. Kvalitně provedená strategická analýza je předpokladem dobré strategie.

2.2.1.1 Analýza okolí

Při formulování strategie je hlavním úkolem zasadit podnik do jeho okolí. Aby bylo možné do okolí správně podnik usadit, je třeba toto okolí poznat, identifikovat a zjistit místo podniku v něm. Je potřeba také pochopit zákonitosti fungování okolí podniku, poznat významné vlivy v okolí, znát jejich minulost a moci předvídat vývoj těchto vlivů. Velmi důležité je zvolit široký rozsah analýzy.

Základními úkoly analýzy okolí jsou:

- vymezení okolí,
- identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi,
- identifikace klíčových konkurenčních sil a konkurenční pozice,
- identifikace příležitostí a rizik,
- identifikace strategické pozice.

2.2.1.1.1 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, do kterého je podnik vsazen. Zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo

přijatelné pro ty, které budou tyto cíle naplňovat, R – realistic – reálné a T – timed – vymezené v čase. [13, s. 3] nebo také A – Attainable – dosažitelný a T – Tangible – materiální [16, s. 24]

podnik bez ohledu na podnik samotný. Jedná se o vlivy vnějšího prostředí.

Jedná se o vlivy jako míra inflace, mobilita lidí, politická stabilita, dovozní omezení týkající se surovin, převratné technologické inovace. Tyto vlivy mohou ovlivnit úspěšnost podniku v budoucnosti. Právě schopnost podniku vyrovnat se s těmito vlivy, reagovat na ně adekvátně, pracovat s nimi jako s výzvou, představuje často zásadní faktor ovlivňující úspěšnost či neúspěšnost podniku.

Analýza PEST – analýza obecného okolí podniku

Analýza PEST zkoumá politickou, ekonomickou, sociální (kulturní) a technologickou (technickou) oblast. Je třeba zdůraznit, že jejím cílem není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty, které mají pro podnik význam, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde.

Správně zacílená analýza PEST podniku identifikuje vlivy, které jsou podstatné a tyto vlivy rozvine a podrobně je analyzuje. Zjistí, jakou roli tyto faktory sehrály v minulosti a umožní předvídat jejich budoucí vývoj. Současně umožní pochopit jaké povahy jsou podmínky okolí, zda převládají vlivy statické či dynamické, jednoduché či komplexní. Analýza PEST zkoumá tyto faktory makrookolí:

- **Politické faktory.** Politickými faktory, rozumíme např. politickou situaci, stabilitu této situace, členství země v EU, stav legislativy, regulaci mezd, antimonopolní regulaci či daňové právo. Tyto faktory mohou být pro každý podnik příležitostmi, některé se však také mohou stát ohroženími.
- **Ekonomické faktory.** Ekonomické faktory vyplývají, jak je zřejmé z názvu, z ekonomické podstaty. Jedná se především o indikátory stavu makroekonomického okolí, jako např.: míra inflace, trendy HDP, míra nezaměstnanosti, úroková míra, míra ekonomického růstu, stabilita měny, daňová politika státu, rozvinutost kapitálového trhu apod. Je velmi zásadní pro vytvoření dobrého strategického plánu tyto indikátory zachytit, zjistit

souvislosti mezi nimi a promítnout si jejich účinky na podnik. Tak může podnik předvídat vývoj těchto oblastí, což mu může poskytnout konkurenční výhodu. [29, s. 17]

- **Sociální a kulturní faktory.** Sociální a kulturní faktory jsou faktory vyplývající z vlivů pracovní síly, růstu populace, ochrany životního prostředí, životní úrovně či životního stylu obyvatelstva. Zahrnuje i kariérová očekávání, spotřebitelskou aktivitu nebo regionální rozdělení obyvatelstva. Jsou ovlivněny vývojem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek. Blažková do této skupiny řadí také módu, záliby, módní výstřelky a další kulturní faktory, které mají vliv na způsob užití výrobku [32, s. 54]. V posledních letech význam těchto vlivů roste, proto může rozpoznání vývojových tendencí v předstihu přinést podniku významné konkurenční výhody.
- **Technické a technologické faktory.** Tyto faktory také ovlivňují okolí podniku, protože technický i technologický vývoj dosahuje velké rychlosti a změny v této oblasti bývají nejen rychlé, ale také převratné. Mohou velmi výrazně změnit okolí podniku. Týkají se také např. patentové ochrany, automatizace nebo transferu technologií. Schopnost předvídat technický a technologický vývoj a přizpůsobovat či dokonce vyvíjet nové trendy se může stát absolutní konkurenční výhodou. Technologický rozvoj se může týkat jak rozvoje samotného produktu či vývoje produkce. [29, s. 19]

Podobná jako analýza PEST je analýza SLEPT, která analyzuje navíc legislativní faktory. Ani jedna z těchto analýz však nezahrnuje hloubkovou analýzu ekologických faktorů¹⁷, které v dnešním světě také nabývají na významu velmi důrazně. I tento faktor je proto dobré při analyzování vnějšího prostředí podniku brát v potaz. Zvláště v prostředí sociálních podniků je totiž enviromentální složka fungování podniku brána na zřetel.

Běžně je předpokládáno, že se v dnešním globalizovaném světě každá významější

¹⁷ Někdy bývají ekologické faktory vkládány do PEST analýzy jako součást politických faktorů či sociálních a kulturních faktorů. Domnívám se však, že téma ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje si zasluhuje vlastní hloubkou analýzu, zvláště má-li podnik vycházet z občanské společnosti.

firma alespoň v malém rozsahu pohybuje na mezinárodním trhu. Analýza PEST by pak měla být zaměřena na všechny trhy, na kterých se podnik pohybuje, neboť faktory mohou být na různých trzích velmi odlišné. Při zkoumání jednotlivých trhů je využíváno metody 4C, která zkoumá následující složky:

- Customers – zákazníci
- Country - národní specifika
- Costs – náklady
- Competition – konkurence [29, s. 25]

2.2.1.1.2 Analýza odvětví

Součástí okolí podniku, ve kterém se podnik pohybuje, je jeho odvětví. Odvětví je obvykle definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Klíčovým prvkem pro definování hranic odvětví je tedy identifikace relevantního trhu.

Cílem analýzy odvětví je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Směřuje k odhalení faktorů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury.

Chceme odpovědět především na následující otázky:

- Jaké jsou charakteristiky odvětví?
- Jak je odvětví strukturováno?
- Jaký vliv má struktura odvětví?
- Jaké hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
- Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je základním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

Všechny tyto otázky jsou pokládány a řešeny s cílem analyzovat jednotlivé složky odvětví. Poslední otázka však může nejvíc pomoci v tom, na co je zaměřena tato kapitola, tedy na úspěch podniku, na získání konkurenční výhody. Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí a bezprostředně ovlivňují pozici a úspěšnost podniku.

Tyto síly můžeme identifikovat analýzou konkurenčních sil. Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy, směřující do oblasti charakteristiky konkurence působící v daném odvětví. Druhým krokem je analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem obou částí je získat obraz konkurenčního prostředí, který by vytvářel užitečnou výchozí základnu pro zpracování strategie.

Významným nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil. Ten zkoumá síly konkurence na trhu v daném odvětví, které jsou obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

- *“Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky.*
- *Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.*
- *Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupů nových konkurentů do odvětví.*
- *Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.*
- *Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.”* [29, s. 48]

Analyzovat tyto síly může být velmi významným krokem k získání schopnosti nalézt konkurenční výhodu, která zvyšuje šanci úspěchu podniku na trhu.

2.2.1.1.3 Analýza konkurence

“V konkurenčním prostředí není firma schopna vytvořit přitažlivější nabídku pro zákazníky bez toho, aby hlouběji analyzovala konkurenci.” [33, s. 49] Dále autoři uvádějí, že analýzu konkurence nelze omezit na analýzu marketingového mixu. Marketingový mix je kombinace základních složek marketingu, tzv. 4P:

- Product – výrobek, produkt
- Price – cena
- Place – distribuční cesty
- Promotion – stimulování prodeje (marketingová komunikace)

Krom těchto složek je třeba konkurenci zkoumat dále, zjišťovat další informace o konkurenci, např.:

- Složení konkurence

- Intenzitu konkurence
- Strategii konkurence (minulou i současnou)
- Hlavní zdroje konkurenční výhody konkurence a její silné stránky, ale také slabé stránky a její hrozby a zranitelnost
- Nabídka výrobků a služeb konkurence
- Způsob produkce a distribuce výrobků konkurentů
- Intervaly inovace výrobků a služeb konkurentů apod.

Některé z těchto informací je možno získat snadno, většinu z těch strategických se však jednotlivé podniky snaží uchovat v tajnosti. Velkým zdrojem informací o konkurenci se může stát internet. Dalšími zdroji informací při analýze konkurentů mohou být:

- Výroční zprávy a finanční výkazy konkurence
- Analytické zprávy, vládní zprávy, články v médiích
- Prezentace, reklamy a propagační materiály konkurenčních podniků a jejich výrobků
- Přihlášky na patent
- Zaměstnání bývalých pracovníků konkurentů
- Sociální či zákaznické kontakty s konkurenty apod.

2.2.1.1.4 Analýza trhu

Trh jako termín vystihuje celkovou hodnotu či objem zboží nebo služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. [32, s. 55] Definovat trh, na kterém se pohybuje podnik je velmi důležité. Definovat potřeby, které jsou na tomto trhu uspokojovány, může pomoci nepřemýšlet o trhu pouze ve smyslu stávajících výrobků či služeb. To pomáhá vytvořit produkt, který bude mít konkurenční výhodu, bude jiný. Vymezení trhu je třeba učinit tak, aby nebyl trh definován ani příliš úzce, ani příliš široce. Při analýze trhu zjišťujeme především tyto informace:

- Velikost trhu
- Vymezení trhu
- Míra růstu trhu
- Atraktivita trhu
- Ziskovost trhu

- Vývoj a předvídání poptávky
- Předvídání potřeb
- Tržní trendy [32, s. 56]

Po definici trhu lze přistoupit také k výzkumu trhu. Ten poskytuje informace z vnějšího prostředí podniku. Další informace nám může poskytnout také výzkum trhu. Ten se provádí nejčastěji anketováním, pozorováním, experimentováním nebo panelovým zkoumáním. [34, s. 45]

2.2.1.1.5 Analýza zákazníků

Zákazníci jsou základním cílem existence podniků. Bez zákazníků není důvod k existenci firmy. Analýza zákazníků přináší odpovědi na zcela zásadní otázky: Kdo jsou zákazníci našeho podniku nebo produktu či služby? Co tito zákazníci chtějí?

Je třeba si při hledání charakteristiky zákazníka uvědomit, že zákazníkem nemusí být pouze konečný spotřebitel, ale také např. odběratel, přes kterého se zboží dostává ke konečnému spotřebiteli. Při analýze je třeba se věnovat všem zákazníkům či skupinám zákazníků. O zákaznících je nutno přemýšlet nejen ve finančních souvislostech, ale také uvažovat např. kolik času strávíme uspokojením jejich přání, zda nám přináší i jinou výhodu či uspokojení.

Při analýze konečných spotřebitelů zjišťujeme:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Kdo mohou být naši zákazníci?
- Jaké potřeby mají naši zákazníci a jak se tyto potřeby mohou měnit v budoucnu?
- Jaké je spotřební chování našich zákazníků?
- Jaké hodnoty naši zákazníci vyznávají?
- Jak zákazníci využívají konkurenční výrobky. [32, s. 68]

Při analýze odběratelů zjišťujeme např.:

- Kdo jsou naši odběratelé?
- Jaké potřeby mají a jak se mohou tyto potřeby měnit?
- Co je potřeba k uzavření zakázky s těmito odběrateli?
- Jaké distribuční cesty využívají naši odběratelé? [32, s. 68]

2.2.1.2 Analýza vnitřních faktorů

Analyzovat vnitřních faktory podniku je velmi přínosné, neboť tato analýza nám přinese přehled o silných a slabých stránkách vnitřních zdrojů podniku a umožní nám identifikovat možné zdroje konkurenční výhody. V případě zakládání nové firmy záleží velmi na tom, jak detailně je představa budoucí firmy propracována, zda jsou již známy zdroje, zaměstnanci, propagační cesty či hodnoty podniku. Je možné např. analyzovat podnik jako takový, kdy zjišťujeme odpovědi na otázky:

- Jaká je firemní kultura podniku?
- Jaké jsou hodnoty pracovníků?
- Jaké jsou slabé a silné stránky managementu?
- Jaká je personální politika podniku?

Je možno také analyzovat marketing, komunikaci, technologii či finanční situaci podniku. Ve všech případech se jedná o vnitřní faktory podniku. Tyto faktory se však dají často efektivně vyhodnotit až po určitém skutečném čase fungování firmy. Při zakládání můžeme vycházet pouze z plánů či předpokladů, které musejí být po určité době analyzovány a potvrzeny či vyvráceny.

Lze také analyzovat podnik jako unikátní soubor zdrojů a schopností, které jsou důležité pro budování konkurenční výhody a klíčovým faktorem ziskovosti. Výhodiskem pro hodnocení těchto zdrojů je jejich rozčlenění do čtyř základních skupin: Jedná se o:

- Hmotné zdroje, např. strojní zařízení, nemovitosti aj., analyzovány jsou charakteristiky jako počet, kapacita, spolehlivost, flexibilita strojového parku apod.
- Lidské zdroje, které zahrnují počet, strukturu, motivaci, vzdělání, adaptabilitu zaměstnanců apod.
- Finanční zdroje. Zde je analyzována struktura kapitálu, možnosti získávání kapitálu, řízení pracovního kapitálu atd.

- Nehmotné zdroje, např. patenty, licence, know-how, a dále mezi nehmotné zdroje patří oblast zahrnující pověst podniku, značku atp.

2.2.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou, která může být použita k určování stavu jednotlivých věcí a jevů, např. právě podniku, a to identifikací jeho silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, jeho příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Swot analýza může být použita na zkoumání jednotlivých dílčích jednotek (např. swot analýza marketingu), může však být použita také k syntéze výsledků provedených výše popsaných analýz. Na základě výsledků analýzy okolí identifikuje příležitosti a rizika a na základě analýzy vnitřní situace podniku pak silné a slabé stránky.

Využití analýzy SWOT má vést k rozvíjení silných stránek a potlačování slabých a současně se připravovat na příležitosti a možná rizika, resp. ohrožení. Cílem analýzy SWOT je získat strukturovaný pohled na okolí i vnitřní situaci podniku, směřující k předvídání vývojových trendů faktorů vnějšího prostředí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [29, s. 91]

2.2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, tzv. business plan bývá často prvním dokumentem, který popisuje základní smysl existence firmy, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. Jeho úkolem je objasnit podnikatelské záměry, konkurenci a potřebnost finančních prostředků.

Dobry podnikatelský plán může sloužit jako hlavní nástroj řízení podnikatelských aktivit, může však být také základním dokumentem, který přináší informace potenciálním poskytovatelům kapitálu. Proto je třeba věnovat pozornost i jeho vnější formě, celkové úpravě i jeho přehlednosti a srozumitelnosti.

Struktura podnikatelského plánu není pevně stanovena, liší se v případě zakládání nového businessu a inovaci již běžícího, liší se požadavky oslovených investorů či bank, má-li být použit pro získání kapitálu či rozsahem podle podstaty podnikání.

Srpová [33, s. 15] doporučuje zařadit tyto části podnikatelského plánu:

- **Shrnutí.** Přináší čtenáři podnikatelského plánu na úvod stručné vyjmenování a popis nejdůležitějších bodů plánu. Slouží k zaujetí čtenáře, mělo by být tedy stručné a jasně pochopitelné. Mělo by především obsahovat informace o podnikatelském záměru, popsat předpokládané faktory úspěchu, vizi podniku a několik číselných údajů týkajících se potřeby kapitálu a předpokládaného obrátu či zisku.
- **Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy** následují shrnutí. Představí vedení podniku, jejich poradce, další strategické zaměstnance a organizační strukturu podniku. Tato část podnikatelského plánu má za cíl dokázat čtenáři, že je podnik veden osobami, které jsou schopny zrealizovat podnikatelský záměr.
- **Popis podnikatelské příležitosti** objasňuje čtenáři podnikatelského plánu, v čem je spatřována podnikatelská příležitost. Součástí je podrobný popis výrobku nebo služby, ve které je tato příležitost spatřována. Je vhodné také uvést například doplňové služby k výrobku, potřebné vybavení k výrobě či poskytování služby apod. Je třeba také poukázat na užitek pro zákazníka a ozřejmit čtenáři konkurenční výhody nového výrobku či služby.
- **Majetkoprávní vztahy související s projektem** zahrnují problematiku sídla společnosti, výrobních a prodejních prostor. Vlastnictví nemovitosti vhodné k podnikání může být velkou devizou pro rozjezd podnikání. Koupě či pronájem prostor k podnikání může ovlivnit celý podnik a proto je třeba tyto informace do podnikatelského plánu zahrnout.
- **Technicko-technologická část projektu** má čtenáři přinést pochopení základních principů výroby, jednotlivých fází výrobního procesu a při něm potřebných strojích a zařízeních, má také podat informace o tom, jakou kvalifikaci nebo specifické znalosti budou požadovány od pracovníků a jaká jsou potřebná povolení pro jednotlivé procesy, stroje a zařízení.
- **Dodavatelské zajištění realizace projektu** popisuje plán realizace

projektu, uvádí termíny a smluvní zajištění investiční výstavby, plán zahájení provozu a další aktivity projektu a jejich harmonogram.

- **Vstupy projektu – materiálové vstupy a energie** uvádí, jaké jsou potřebné vstupy projektu – suroviny, materiály, pomocné materiály, náhradní díly, energie apod.
- **Postavení firmy na trhu, konkurence, marketing** je část plánu, která je velmi významná. Popisuje trh, na který hodlá podnik vstoupit a možnosti, jak se na tomto trhu prosadit. Rozvádí charakteristiku celkového trhu a především cílového trhu. Tento trh segmentuje a určuje konkrétní potřeby zákazníků, kteří se na tomto trhu pohybují a které uspokojuje nový produkt. Dále tato část plánu zkoumá konkurenci a rozvádí strategii, jak dosáhne produkt konkurenční výhody. Uvádí také marketingovou strategii určenou pro daný produkt nebo podnik.
- **Zabezpečení prodeje** zahrnuje prodejní politiku výrobku nebo podniku, cenovou politiku, kalkulaci prodejních nákladů i poprodejní služby a způsob podpory prodeje a reklamy.
- **Finanční plán** by měl obsahovat celkový rozpočet projektu, potřebu finančních prostředků, zdroje financování projektu a prokázání schopnosti splácet cizí zdroje. Vhodnou součástí je také rozbor výnosů a provozních nákladů po náběhu projektu a finanční výkazy, jako např. cash flow, plánovaný výkaz zisků a ztrát či plánovanou rozvahu.
- **Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu** je vhodné představit v podnikatelském plánu formou SWOT analýzy, která poukáže na silné i slabé stránky podniku či produktu a také na jeho příležitosti a hrozby. Je možno takto identifikovat rizika spojená s realizací projektu.

K plánu je vždy možné přidat další informace, které se do hlavní struktury nevešly a přesto je tvůrce plánu považuje za důležité. Jak již bylo řečeno dříve, podnikatelský plán může vypadat pokaždé jinak, je důležité, aby byl přizpůsoben podmínkám, pro které je

zpracováván. Jeho součástí mohou být také výsledky provedených analýz (viz. výše).

V případě malého či středního podniku, který vstupuje na trh a vytváří zcela nový business, může podnikatelský plán obsahovat také tyto kategorie, které pomáhají k zorientování podniku a všech osob zainteresovaných na jeho životě na trhu:

- **Popis společnosti.** Přináší informace o struktuře vlastníků podniku, důvodu vzniku a existence podniku, hodnotách podniku, cílech businessu a jeho plánovaném průběhu. Obsahuje také informace o současném stavu daného segmentu trhu.
- **Vymezení produktu.** Obsahuje definici produktu a jeho charakteristiky, popisuje jeho unikátnost a problém, který produkt řeší a kritéria, kterými je produkt posuzován. Nastihuje možnosti kompletování či doplňání se s jinými produkty, možný vývoj produktu v budoucnosti, jeho fixní náklady i požadavky na produkt kladené např. zákonem.
- **Analýza bodu zvratu.** Analýza bodu zvratu či BEP analýza (Break Even Point Analysis) zkoumá rovnováhu mezi náklady a výnosy. Při analýze bodu zvratu jsou vztahy mezi tržbami, náklady, a ziskem jasně a přehledně uspořádány. Výsledky pak mohou být zjišťovány numericky nebo graficky.
- **Marketing plán** analyzuje trh, jeho velikost, a to, jak je segmentován. Analyzuje také zákazníka a potřeby. Určuje také konkurenty, jejich strategie a produkty a popisuje odlišení od konkurence. Definuje marketingovou strategii – atraktivitu pro zákazníka, distribuční kanály, propagaci apod.
- **Management plán** popisuje, s kým je business prováděn, kdo budou členové manažerského týmu, co lze od kterého člena týmu budu očekávat (jeho odbornost, zkušenosti). Dále uvádí, jaké vybavení a vědomosti a schopnosti budou potřebovat zaměstnanci, jaké budou motivační a stimulační faktory pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.
- **Operating plán** obsahuje informace o výrobku či službě – o tom, jak budou

vyráběny či prováděny, jaké budou užívané technologie, jaké bude potřeba vybavení, jaké jsou hlavní náklady výroby (procesu), materiálové vazby, klíčové položky a zdroje.

- **Financial plán** obsahuje cash flow, popis zdrojů financování a jejich získání a použití, předpokládaný profit a krytí případných ztrát.
- **Legal plán** popisuje, jaký typ společnosti bude daný business provádět, majetkové poměry podniku a především legislativní a politické faktory ovlivňující podnik.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Přípravná fáze výzkumu

3.1.1 Odůvodnění volby kvantitativního výzkumu

Cílem šetření, které je součástí této práce, je zjistit, jaké metody využili zakladatelé a manažeři sociálních firem v České republice, aby snížili riziko, že firma bude na trhu neúspěšná. Sociální firmy a jejich fungování v České republice po obnovení tržního hospodářství po Sametové revoluci je stále ještě zkoumáno a analyzováno. Stále je věnována pozornost teorii sociální ekonomie, definování pojmů a principů sociálního podnikání a sociálních podniků. V praxi v České republice existují tři sociální firmy, vytvořené v rámci projektů Iniciativy Equal, které své zkušenosti šíří pořádáním konferencí a publikováním na internetových serverech věnujících se sociální ekonomice a sociálnímu podnikání.

Ve své práci věnované sociálním firmám s akcentem na jejich zakládání je mým cílem dozvědět se, jak se v ČR založené sociální firmy mohou vypořádat s možností, že jejich podnikání nebude úspěšné. Je samozřejmé, že zakládání sociální firmy v rámci projektu - finanční podpory - bude rozdílné od zakládání běžné firmy. Přesto i zde se domnívám, že úspěch sociální firmy ležel na srdci překladatelům projektových žádostí především. Cílem projektů bylo pilotní ověření toho, zda je sociální firma i v českých podmínkách nástrojem podpory solidarity, integrace a aktivizace. Jistě doufali, že tomu tak je, a proto se snažili vytvořit podnikání co nejlepší podmínky vedoucí k úspěchu.

Možnosti eliminace rizik podnikání ve fázi jeho přípravy jsou z oblasti zakládání běžných podniků známy. Zmapovat okolí zamýšleného podniku, jeho vnitřní zdroje a výpočty a analýzami ověřit reálnost podnikatelských záměrů, to je již téměř pevnou součástí vytváření nových podniků. Takto lze eliminovat rizika, že podnik vstoupí na trh s výrobkem či službou, která nebude konkurenceschopná a na trhu neuspěje.

Při tvorbě plánu řešení výzkumné otázky, tedy zjištění toho, jak se sociální firmy snažily v přípravné fázi, případně v průběhu podnikání, snížit rizika neúspěchu podnikání, se moje myšlenky ubíraly dvěma směry. Uvažovala jsem, že by metodou kvantitativního

výzkumu bylo možno porovnat účinnost metod, které se používají k eliminaci rizik neúspěchu běžného podniku v oblasti sociálního podnikání. Ověřovala bych tedy hypotézu, že metody snižování rizik neúspěchu podnikání ve fázi plánování podniku jsou shodné v běžném i sociálním podnikání.

K volbě využití metody kvalitativního výzkumu, tedy druhého směru, přispívala skutečnost, že je velmi omezené množství sociálních podniků, ve kterých lze sbírat data. Takto nízký počet respondentů není pro kvantitativní výzkum vhodný. Kvalitativní výzkum bývá využit, když chceme porozumět novému nebo neznámému jevu a vytvořit novou hypotézu. Tak to v mém případě skutečně je. Domnívám se, že výzkum na podobné téma v našich podmínkách dosud neproběhl nebo alespoň není volně dostupný veřejnosti, tedy i těm, kteří se myšlenkou založit sociální podnik zabývají.

Také jsem chtěla z šetření získat i cenné rady pocházející ze skutečné praxe manažerů sociálních firem. Chtěla jsem také vědět, co by dělali jinak, kdyby měli možnost začít znovu, tak jako ti, kteří se teprve odhodlávají sociální firmu založit. Také jsem chtěla získat jejich rady těmto osobám a organizacím. Proto jsem se rozhodla využít kvalitativního výzkumu, konkrétně metody případových studií, které jsem plánovala provést ve čtyřech sociálních firmách, které jsou ověřenou praxí sociální ekonomie v České republice. Předpokládám, že tak budu schopna získat informace, které mě zajímají a které, jak doufám přispějí k tomu, aby měly organizace, které o založení sociální firmy uvažují, možnost využít informace z praxe, jak bylo eliminováno riziko neúspěchu sociálního podniku.

3.1.2 Základní formulace výzkumné otázky

Základní výzkumná otázka zní: **Jaká je dobrá praxe sociálních firem při snižování rizik neúspěchu podniku ve fázi jeho zakládání?**

Pro účely této práce je dobrou praxí míněn úspěšný a efektivní přístup k řešení problému, ověřený praxí. Obecně bývají za dobrou praxi také považovány řešení a postupy, které nesou prvky inovace, nové myšlenky a nápady. Vzhledem k tomu, že se jedná v našich podmínkách o první řešení problému eliminace neúspěchu podniku ve fázi jeho zakládání, je možno uvést, že všechny tyto postupy budou zahrnovat prvky inovace,

nové myšlenky a nápady.

Sociální firma i eliminace rizik neúspěchu podniku ve fázi jeho zakládání byly popsány v teoretické části práce.

3.1.3 Zdůvodnění výzkumné otázky

Výzkumná otázka vyvstala z praxe mé pracovní činnosti. V občanském sdružení, ve kterém jsem byla zaměstnána, jsme uvažovali o možnostech, jak vytvořit vlastní zdroj finančních prostředků a zároveň zaměstnat osoby se zdravotním postižením, které ve službě sociální rehabilitace stanovovaly své cíle jako získání zaměstnání.

Během zjišťování informací a hlubším pronikání do problematiky jsem zjistila, že se jedná o běžný problém. V místě mého působení jsem se na schůzce pracovní skupiny komunitního plánování dozvěděla, že i jiné neziskové organizace by rády založily sociální firmu. Při studiu tématu na internetu jsem se znovu několikrát setkala s tímto tématem. Neziskové organizace by rády řešily problém získání zdroje vlastních peněžních prostředků a zároveň zaměstnávání osob ohrožených na trhu práce. Tyto organizace ví, že sociální firma může být řešením tohoto problému. Zakládání firmy je ovšem velmi náročnou záležitostí. Náročnou na lidské zdroje, finanční zdroje, informace. Finanční zdroje neziskových organizací jsou velmi omezené a neúspěch v podnikání by sebou mohl nést riziko omezení fungování celé organizace.

Při pokládání otázky o tom, co by mohlo pomoci toto riziko snížit jsme se orientovali na možnosti práce s tímto tématem v praxi běžného podnikání. Že jsou tyto metody uplatnitelné i u sociálních podniků, jsme pouze předpokládali. Zjistila jsem, že zjistit zkušenosti již fungujících sociálních firem s eliminací rizik neúspěchu, bude ku prospěchu mnoha organizací, které zvažují založení sociální firmy a jsou odrazovány nedostatkem přístupných zkušeností na tomto poli.

V sociální oblasti je často využívanou metodou sdílení úspěšného řešení pomocí příkladů dobré praxe. Jejich shromažďování vytváří prostor a motivaci pro vzájemné učení se jeden od druhého, sdílení know-how a zkušeností. Proto jsem se rozhodla posbírat příklady dobré praxe při eliminaci rizik neúspěchu sociálních firem ve fázi jejich zakládání

metodou případových studií a zpřístupnit je organizacím, které tuto problematiku řeší.

3.1.4 Stanovení kritérií pro výběr případů a definice toho, co se bude v dané studii považovat za případ

Za případ bude ve studiích považován sociální podnik provozovaný nestátní neziskovou organizací, který funguje minimálně od roku 2006. Prošel si tedy přípravnou fází vzniku podniku a nyní po zkušenosti z provozu jsou jeho manažeři schopni hodnotit, zda byly v přípravné fázi využity vhodné metody.

3.1.5 Určení základních zdrojů informací

Zdrojem informací budou rozhovory s manažery sociálních firem. Dále budou zdrojem materiály a dokumenty prezentované na internetových stránkách jednotlivých projektů a odborných stránkách věnovaných sociální ekonomice, publikace vydané v rámci projektů, v kterých byla sociální firma vytvářena a dokumenty a analýzy, které mi manažeři zpřístupní.

3.1.6 Stanovení metod shromažďování dat

Data budou sbírána metodou rozhovoru. Bude se jednat o „strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami“. Tento typ rozhovoru je sestaven z řady pečlivě formulovaných otázek a je vhodný tehdy, pokud máme možnost provést rozhovor pouze jednou. Umožní mi minimalizovat efekt mé osoby jako tazatele na kvalitu rozhovoru a zároveň udrží linii rozhovoru směrem k vytyčenému cíli a tím ušetří čas manažerů. Tento požadavek vyplynul přímo z informativních rozhovorů s manažery, při kterém jsem ověřovala, zda je cíl mého výzkumu reálný. Tito manažeři jsou velmi vytížení ve svém pracovním procesu a proto mě upozornili, že uvítají efektivní a nezdoluhavý sběr dat. Proto jsem také odvodila, že budu mít na sběr dat pouze jedno setkání. Tuto charakteristiku efektivity, předpokládám, strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami splňuje. Počítám však i s použitím tzv. sondážních otázek, budu se však snažit vyhodnotit jejich váhu a využívat jich v případech, které shledám odůvodněnými.

Respondenti budou vybíráni účelově. Osloveni budou pouze manažeři sociálních firem. Sociální firma byla definována v teoretické části textu. V České republice

neexistuje mnoho sociálních firem, které se jako sociální firmy prezentují a které splňují principy sociálního podnikání tak, jak je teoretická část práce nastavila a zároveň fungují tak dlouho, aby bylo možno hodnotit s odstupem jejich založení a účinnost podnikatelských analýz a jiných metod, které použili při zakládání firmy proto, aby eliminovali rizika neúspěchu podniku na trhu.

Shromažďování dat má podle Dismana [36] probíhat až do chvíle, kdy se informace začínají opakovat a materiál nepřináší nic nového. V této situaci, kdy v celé České republice nenajdeme mnoho sociálních firem, se této situace zřejmě nedočkám. Domnívám se však, že situace je vyrovnána faktem, že pohovor bude veden s téměř všemi možnými informanty pro tento výzkum a validita tohoto šetření bude tedy vysoká.

3.2 Případové studie – dobrá praxe sociálních firem v ČR

3.2.1 Sociální firma Jůnův statek

Sociální firma Jůnův statek funguje od roku 1999. Nachází se v Sedlci nedaleko Prahy a nabízí služby pohostinství, ubytování, cateringu a pronájmu školících prostor. Sociální firmu Jůnův statek založilo občanské sdružení Fokus Praha a sociální firma je střediskem tohoto sdružení bez vlastní právní subjektivity. Posláním občanského sdružení Fokus Praha je podpora lidí se zkušeností s duševní nemocí spokojeně zvládat život a nalézat možnosti osobní realizace ve společnosti.

Cílem služeb Fokusu Praha je podpořit lidi se zkušeností s duševní nemocí ve schopnosti:

- žít ve společnosti, tzn. mít sociální vztahy, rodinu, bydlení a práci
- určovat si svůj životní směr, uplatnit svůj talent, přednosti a silné stránky
- mít životní perspektivu a existenciální jistoty
- mít uspokojené základní materiální potřeby
- starat se o své zdraví a léčit se
- využívat kulturních a volnočasových institucí, vzdělávat se

Za tímto účelem Fokus Praha:

- poskytuje programy a služby (zdravotní, psychoterapeutické, pracovní a sociální rehabilitace) na odborné úrovni v dostupné formě pro lidi se zkušeností s duševní nemocí
- pracuje v komunitě a s komunitou
- obhajuje práva a zájmy lidí se zkušeností s duševní nemocí
- informuje o problematice duševního zdraví a duševní nemocí a propaguje otevřený přístup a toleranci k lidem se zkušeností duševní nemocí
- sdružuje a spravuje prostředky určené pro pomoc lidem se zkušeností s duševní nemocí a k rozvoji péče o duševní zdraví a účelně s nimi nakládá v souladu se svým posláním a zaměřením
- zajišťuje vzdělávací programy pro zaměstnance Sdružení, odbornou i laickou veřejnost
- pracuje na zvyšování kvality služeb a celkovém rozvoji oblasti péče o lidi se zkušeností duševní nemocí
- iniciuje a aktivně se podílí na tvorbě regionálního systému péče o lidi se zkušeností duševní nemocí (<http://www.fokus-praha.cz/>)

K založení sociální firmy vedly především dva důvody. Informant uvádí potřebu sdružení vytvořit pro uživatele služeb sdružení místo k pracovnímu uplatnění bez časového omezení, jak je tomu v případě chráněných dílen. Druhým důvodem byla potřeba využití statku, který Fokusu Praha darovala vnučka pana Jůna. Rozloha a umístění budovy bylo vhodné využít právě jako ubytovací kapacity a pohostinství.

Statek byl v době předání ve stavu, který vyžadoval rekonstrukci. Fokus Praha pracoval za finanční podpory Phare Lien od roku 1995 na projektu zaměřeném na vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách a ověření zřízení sociální firmy v rámci legislativy ČR. V roce 1999 byla ukončena první fáze rekonstrukce statku. V provozu bylo 8 pokojů a stravování pro hosty zabezpečovala kuchařská chráněná dílna Fokusu Praha. Takové byly úplné začátky první sociální firmy v České republice.

V rámci druhé fáze rekonstrukce byly vytvořeny další 4 pokoje a zrekonstruováno přízemí objektu, kde vznikla kuchyně, zázemí, výčep a sál restaurace. Restaurace s vlastní

kuchyní je v provozu od roku 2001. V záměru bylo vytvoření podniku vyššího standardu, avšak požadavek obce byl vybudovat klasický hostinec, který budou moci využívat běžní obyvatelé obce. Požadavku Jůnův statek vyhověl a dodnes nelituje. Dobře navázaná a prohlubovaná spolupráce s obcí je podle mého názoru základem dobré praxe Jůnova statku a proto se jí budu dále v textu věnovat podrobněji.

Manažer sociální firmy nastoupil do své funkce až v roce 2001 se zkušenostmi z podnikatelské i sociální sféry. Měl za sebou nejen zkušenosti z chráněné dílny, ale také z vedení hotelu, který byl podobné velikosti jako Jůnův statek. Po svém nástupu využil manažer této zkušenosti ze srovnatelné kapacity ubytování a vytvořil finanční rozvahu podnikání.

V rámci grantu byla také zpracována studie proveditelnosti. Respondent, manažer sociální firmy Jůnův statek uvádí, že firma je často spolufinancována granty a pro jejich účely jsou studie zpracovávány. Než se však podaří grant získat a na projektu začít reálně pracovat, trvá to běžně kolem tří let. Studie pak bývají těžko skutečně použitelné: „ono se to všechno mění za pochodu a po třech letech je to všechno úplně jinak“. Podle slov manažera se situace v okolí ovlivňující jejich podnikání velmi rychle mění. Při rozhovoru uváděl, že situace v současnosti je diametrálně odlišná od situace, která byla před pouhým půl rokem a to „jenom tím provozem, který nám sem chodí lidi, ono se prostě hrozně všechno mění. Obraty, který jsme měli před půl rokem byly proti tomu, co máme v současnosti, třetinový. On je to obrovský nárůst, ono se tady mění prostředí kolem nás. Teď se tu hodně staví, oni sem pak chodí hodně lidí z těch staveb, před rokem jsme pak rekonstruovali, takže nám chodili naši lidi, naše firma, která to rekonstruovala, na jídlo, plus místní, pak zavřeli v okolí jednu hospodu, takže k nám zase chodí další lidi a neustále se to všechno mění. Teď se ty domy dostaví a zase ty firmy odejdou pryč, přibudou tu noví lidé, takže počítáme s tím, že se to trošku převrátí, ten provoz, bude víc pro ty rodiny, teď je to pro ty dělníky, zaměřené na stravování... a když se dělala studie proveditelnosti dva roky předem, tak člověk vůbec neví, co bude. Představy byly nějaké a teď je to zase jiné. A zase na druhou stranu, funguje to dobře. Já si myslím, že tyhle studie jsou poměrně nepružné. Máme samozřejmě nějakou představu o fungování, ale všechno se to mění za pochodu.“

V této situaci, stejně jako v následujících, jsou manažeři sociálních firem velmi

pracovně vytížení. Pracují také jako vedoucí a provozní v jedné osobě a když je potřeba, berou na sebe roli jakéhokoli pracovníka, který se do práce nemůže ze zdravotních důvodů dostavit. Vzhledem k cílové skupině zaměstnanců s duševním onemocněním jsou potíže s pokrytím provozu zaměstnanci na denním pořádku. Časové možnosti manažerů jsou tedy velmi omezené. Respondent k tomu poznamenává: „Dělat analýzy, mě by se to hrozně líbilo, ale na to prostě není čas. .. Já určitě chci si pak udělat strategický plán, říct si, kam se chceme dostat za pár let, ale teď doháním běžné provozní věci, které prostě nestíhám. My jsme samořejmě dodělali rekonstrukci, přijímáme další lidi na nová místa, kde se musí ty lidé zaučit a pak bude rozšiřovat provoz o nový sál a prodejnu a prádelnu pro veřejnost. Takže se to snažíme prostě dát dohromady, aby to fungovalo.“

Rozvoj sociální firmy Jůnův statek následuje především tři výzvy: blízkou spoluprací s místními iniciativami, přizpůsobování se změnám potřeb zákazníků a využití stávajících zdrojů. K rozhodnutí rozšířit stravovací prostory dospělo vedení firmy právě aktivním řešením stávajících problémů a spoluprací s obcí. „Měli jsme restauraci a penzion, asi 40 lůžek. Budova potřebovala rozsáhlou opravu. Penzion fungoval poměrně dobře, byl poměrně slušně vytížen, ale když se šli hosté stravovat na starý sál, tak se nám to tlouklo s běžným provozem. Tak jsme hledali další prostory. V obci není pořádná společenská místnost. Spoluprací s obcí máme docela dobrou. Obec využívala naši hospodu na schůze, na myslivecké bály a podobné akce. Takže jsme si řekli, uděláme něco pro místní a něco pro penzion.“ Sociální firma tedy vybudovala další sál, ve kterém bude možno nabídnout stravování hostům penzionu, bude jej také možno využít na akce místních obyvatel, na oslavy a bály, také na lekce aerobiku či sledování sportovních zápasů.

Také v případě rozšíření ubytovacích kapacit navazoval Jůnův statek na vysokou poptávku, kterou nebyl schopen uspokojit. Nyní má kapacity i pro zákazníky, které byl dříve nucen odmítat a to s sebou samozřejmě přineslo možnost zaměstnat více pracovníků a mít větší zisky.

Firma se neustále rozšiřuje, posiluje, nalézá své místo na trhu. Protože je již vyhledávanou firmou, hledá a nalézá také další způsoby, jak využít zdroje, se kterými disponuje. Můžeme hovořit o analýze vnitřních zdrojů a hledání jejich potencialů. Tato analýza však neprobíhá standardním sepisováním a dlouhým zkoumáním. Jedná se o

rychlá, nápaditá řešení: “Dál jsme tu měli pračky. Prali jsme tu pro penzion. Takže jsme si řekli, proč to nevyužít a nenabídnout to zase ven, ty služby. Taky tu máme počítače, teď je to zase jakoby trend, internetové kavárny, obec by to měla v podstatě zajišovat, ale nezajišťuje, tak jsme otevřeli internetovou kavárnu.

Sociální firma Jůnův statek, jak už bylo uvedeno výše, intenzivně spolupracuje s vedením obce. To považuje i manažer firmy za její velmi silnou stránku. O této spolupráci manažer říká: “Počátek spolupráce s obcí byl těžký. Říkali si, že přijdou nějací feťáci a narkomani a my je tady nechceme. Pak se ukázalo, že je to jinak a teď nás berou jako partnery. V obci jsme vlastně největší její partner. Obec s námi spolutvoří tvář obce... Postaví se tu nová náves, my budeme koncem té návsi. Takže my budeme centrem obce a na to se snažíme navazovat našimi službami.”

Obec počítá s firmou Jůnův statek a sama jí zadává i zakázky ve formě nových potřebných služeb. Pokud je v obci třeba vytvořit něco nového, je Jůnův statek vždy osloven a je považován za partnery při tvorbě nové nabídky pro obec. V obci byl například uzavřen jediný obchod s potravinami. Obec oslovila Jůnův statek s informací, že existuje tato poptávka. Firma se rozhodla této poptávky využít a malý krámk s pečivem a základními potravinami otevřít. Aby eliminovala riziko neúspěchu, který, jak sama předpokládá, by mohl pramenit z nevhodného sortimentu obchodu, šetří nyní požadavky potencionálních zákazníků. Formou dotazníkového šetření oslovuje všechny obyvatele obce a získává údaje o potřebách zákazníků, které by měl obchod uspokojovat. Jedná se tedy o hlubokou analýzu potřeb zákazníků dalšího produktu sociální firmy Jůnův statek.

Za velmi důležitou součást řízení sociální firmy považuje respondent také správný výběr zaměstnanců. V sociální firmě Jůnův statek pracují bývalí uživatele služeb chráněných dílen a tréninkových zařízení, ale také lidé, kteří přicházejí z úřadů práce nebo se přijdou na práci zeptat proto, že někdo známý o firmě dobře mluvil. Je velmi potřebné metodicky zvládnout namíchat pracovníky s různým druhem znevýhodnění. Je tedy třeba umět pracovat s různými cílovými skupinami uživatel. Jako klíčovou uvádí respondent flexibilitu zaměstnanců. Od počátku se snaží, aby zaměstnanci byli navzájem zastupitelní, tedy aby například pokojská zvládala i pracovní náplň servírky a byla tedy schopna ji ve chvíli pracovní neschopnosti zastoupit. Zde jsme došli s respondentem k závěru, že je vhodné, aby pozice v sociální firmě nebyly zcela specializované a nezastupitelné. S

vysokou pracovní neschopností zaměstnanců se znevýhodněním je třeba počítat a také tím je možnost snížit riziko neúspěchu. V případě jasně specializovaných, nezastupitelných pracovních pozic by se mohla firma dostat do situace, že absence jednoho zaměstnance způsobí krizi ve výrobě či poskytování služeb a firma tak může ztratit zákazníky, což jí může být osudné.

Při hledání vhodného předmětu podnikání je tedy podle manažera možnost volit mezi dvěma základními strategiemi: analýzou schopností potencionálních zaměstnanců (současných uživatel služeb) a podle toho najít výrobní program šitý na míru jejich schopnostem nebo vědět, v čem přímo chce firma podnikat a na tuto aktivitu hledat zaměstnance.

Radou manažera sociální firmy Jůnův statek, jak eliminovat riziko neúspěchu na trhu je: „Udělat z běžné komerční firmy sociální firmu. To znamená, aby se běžná firma přetransformovala a motivovat ji tím, že bude zaměstnávat lidi znevýhodněné. To mi připadá přirozenější než na chráněnou dílnu napasovávat nějaké podnikání. A riziko neúspěchu je tak určitě nižší.”

3.2.2 Sociální firma Zahrada

Sociální firma zahrada je také střediskem občanského sdružení Fokus Praha bez vlastní právní subjektivity. Cílem sociální firmy Zahrada je podpora poslání organizace a možnost zaměstnání uživatel služeb občanského sdružení. Aktivity sociální firmy financuje sdružení jako celek i granty jsou vypisovány tímto způsobem.

Sociální firma zahrada je zvláštní tím, že její aktivita nebyla primárně tvořena pro sociální firmu. Na místě dnešní sociální firmy byla dříve zahradnická chráněná dílna. V té pracovalo přibližně 12 osob na zakázkách především pro Trojský zámek a Botanickou zahradu. V sociální firmě byly později využity prostory i vybavení této chráněné dílny. Rozdíl proti chráněným dílnám pro uživatele je také v tom, že v chráněné dílně se klade důraz na handicap uživatele, zatímco v sociální firmě se klient setká s nižší mírou podpory. Na rozběh sociální firmy Zahrada bylo využito podpory Strukturálních fondů EU.

Při tvorbě sociální firmy Zahrada postupovalo občanské sdružení Fokus Praha

cestou analýzy stávajících chráněných dílen a jejich potenciálu. Manažerka vysvětluje proces takto: “Řeklo se, že se nebude zakládat sociální firma na zelené louce s nějakým výrobním plánem blíže neurčeným, ale že se využije už ten potenciál chráněných dílen, které jsou v současnosti v chodu. A protože Fokus je velká organizace a má hodně chráněných dílen, tak bylo z čeho vybírat a mapovalo se, kde je největší náprah na to jít na otevřený trh s nějakou nabídkou. A Fokus vybral chráněnou dílnu zahradnickou. Která pracovala v botanické zahradě v Trojském zámku a pro městskou část Prahy 7 a kde tedy byly již některé zakázky jisté.“

Přechod z chráněné dílny na sociální firmu byl pečlivě připraven, „v rámci příprav byly stanoveny kroky, jak to uděláme, čili já jsem mapovala konkurenci, pak jsme si řekli, jaký vlastnosti vlastně musejí mít lidé, kteří tady u nás chtějí pracovat. To jsme vyhlásili, klienty jsme informovali o té změně, že bude sociální firma. Ještě donedávna jsme to tady měli na dveřích celý popsaný a to trvalo asi půl roku.

V rámci přechodu na sociální firmu si vedení určilo, jaké aktivity očekává od svých zaměstnanců, jaké charakteristiky musí zaměstnanci naplňovat, aby mohli pracovat v sociální firmě. Poté proběhlo šetření možností a schopností stávajících pracovníků z chráněné dílny. Informantka uvádí: “Pak jsme řekli, že klienty zmapujeme, co se týče jejich schopností, měli jsme takovou tabulku k tomu, jestli jsou samostatní, pilní, dochvilní, jestli umí tohle a tohle, jestli mají vůli se zlepšovat, jsou konfliktní na pracovišti s ostatními a tak dál, prostě celkové šetření o člověku. Oni věděli, že jsou v takovém jakoby pozorovacím období a pak jsme ke každému sepsali, co si o tom myslíme a toho člověka jsme s tím seznámili a řekli jsme mu, jestli může projít podle těchto kritérií do sociální firmy nebo mu budeme hledat v rámci Fokusu jiné uplatnění v jiné chráněné dílně. A bylo to tak padesát na padesát.“ Někteří uživatelé služeb chráněných dílen tedy přešli jako pracovníci do nově založené sociální firmy. Některá místa ale zůstala neobsazená a pro jejich obsazení vhodnými pracovníky byl znovu využita analýza potřebných schopností a znalostí zaměstnanců. „Pak jsme vyhlásili ven směrem k neziskovkám, které zaměstnávají psychiatricky nemocné klienty, že jsou tu některá volná místa a začali jsme nabírat a dělat výběrová řízení. A nabírat profesionální zahradníky.”

Manažerka sociální firmy má ekonomické vzdělání a pracovní zkušenosti z podnikatelské sféry. Zúčastnila se také vzdělávání v oblasti aktivit sociálních firem v rámci

organizace NESsT a má tedy informace o metodách analýz, šetření a aktivit, které bývají činěny před samotným vstupem podniku na trh. Do tohoto vzdělávání však vstoupili za běhu programu a protože požadavky byly velmi náročné na čas, vzdělávání pracovníci nedokončili. „Nicméně něco jsme se tam naučili, o mapování konkurence a o možnosti jak si teda něco spočítat, ale vzhledem k tomu, že tu mám prostě pět lidí, deset zákazníků, tak jako není zase moc co počítat. Spíš se umět pohybovat na trhu a zaměstnávat takový zahradníky, kteří jsou schopní tu poptávku pokrýt.“

I přesto, že vzdělávání nastoupila manažerka až v době fungování firmy, v přípravné fázi byla zpracována analýza vnitřních zdrojů, konkurence, trhu i zákazníků: “Proběhla tedy analýza zaměstnanců a i analýza našich potřeb, kudy chceme jít, jestli jsou to zakázky pro město, jestli je to nějaký zametání nebo jestli máme kapacitu dělat nějaké výsadby, jestli na to máme znalosti. To byla hodně velká práce. Pak jsme tvořili ceníky, museli jsme se dopátrat těch správných informací, zmapovat si konkurenci, co kde konkurence dělá, nakoupit tu správnou techniku. Proběhla i analýza trhu. Analýza zákazníků také proběhla, jak těch stávajících tak i těch, které jsme chtěli dostat.”

S dokumenty vytvořenými v rámci analýz se však v průběhu existence firmy dále příliš často nepracuje. Respondentka uvádí, že: „to je ale asi moje chyba, že s nimi nepracuji, to nechci říkat, že ty plány jsou špatně. Já s tím nepracuji, ale měla bych. Já radši jdu a seženu novou zakázku a radši všechno vyfakturuji a jedu dál. Myslím, že jsou to ale poměrně dost dobré dokumenty, kdyby bylo třeba, dá se tam sáhnout a získat informace. Třeba máme jeden excelovský soubor, ve kterém se dá spočítat, kolik hodinodnů, kolik nasazení, jaká je využitelnost lidí v rámci měsíce, roku a podobně. Dá se s tím dobře pracovat.“

Analýzy a plány manažerka považuje za velmi dobrý nástroj. „To nás v těch programech učili, to bylo dobré, zmapovat si třeba kde se co bude stavět, zajít si na obecní úřad, najít co nejvíc informací, které se v tu chvíli i nejeví jako podstatné a všechno si to sepsat a když se potom k tomu může člověk za půl roku, za rok i několikrát vracet, tak tam pak najde jakoby nějaký zase zajímavý věci z jinýho úhlu pohledu. Kdyby na to byl čas, tak bychom do toho určitě šli.“

Na základě zjištěných informací z provedených analýz manažerka sociální firmy vytvořila nabídku směrem k veřejnosti a také seznamovala bývalé zákazníky chráněné

dílny s novými skutečnostmi. “Osobně jsem chodila po těch stávajících zákaznících a všechny jsem informovala, že jsme se transformovali z chráněné dílny na sociální firmu, že pracujeme s jiným nasazením, za jiné peníze, a to byl samozřejmě často kámen úrazu, to jsem si musela obhájit, že prostě chci jiné peníze za tu práci těch lidí. Ale museli to pak ti lidé tou prací stvrdit.“

Poptávku po službách ze strany zákazníků naplňuje sociální firma Zahrada zcela a snaží se aktivně vyhledávat i další zakázky. Ceny služeb se sociální firma snaží mít srovnatelné s konkurencí. Na rozdíl od nich sociální firma Zahrada někdy přijímá i zakázky, o které by běžné komerční firmy neměly zájem, např. zahradnické práce pro komunitu, okolí sociální firmy, pro starší spoluobčany apod. Poptávku po zaměstnání v sociální firmě ze strany znevýhodněných zaměstnanců bohužel v současné době nemůže uspokojit. Kapacita znevýhodněných zaměstnanců je naplněná a firma má i čekatele na zaměstnání v pořadníku.

Kolektiv sociální firmy zahrada se skládá z manažerky firmy, jedné zahradnice bez znevýhodnění, která také většinou dělá specializované práce a pomocných zahradníků se znevýhodněním (v současné době sedmi). Pokud je potřeba nějaká specializovaná péče, sociální či psychiatrická, je využíváno zdrojů Fokusu i jiných odborníků. Jednou týdně také do sociální firmy dochází pracovnice Fokusu Praha, konzultantka podporovaného zaměstnání, která se zaměstnanci konzultuje. Konzultace se dějí na žádost manažerky nebo zaměstnance se znevýhodněním. Všichni pracovníci se znevýhodněním jsou poživatelé částečných nebo plných invalidních důchodů a pracují na poloviční úvazek. Také v sociální firmě Zahrada pracují především lidé s duševním onemocněním a také zde tedy vyvstávají problémy s častou nemocností pracovníků. Manažerka firmy tedy upozorňuje, že řízení takovéto firmy klade mnohem větší nároky na organizaci práce. I zde je důležitá flexibilita pracovníků a velký důraz je kladen i na zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců a práci v týmu, předvídatost a připravenost manažera na tyto události.

Pracovní den v sociální firmě Zahrada začíná setkáním v sídle firmy, podle toho, kdo má ten den jaké možnosti se rozdělit práce a pracovníci odcházejí pracovat na zakázkách. Jedná se o lidi s duševním onemocněním, jejich nemocnost je vyšší než u normální populace, přesto, jak uvádí informantka: „se snažíme být k sobě poměrně nároční a pracovat v plném nasazení po plnou pracovní dobu.“

Zakázky firmy jsou různé, dlouhodobým zákazníkem je Botanická zahrada Trója, dále zadává zakázky město, školy, knihovny, i zahrady soukromníků v širším okolí. Firma vlastní auto, technické vybavení – sekačky, křovinořezy apod. V zimě má firma náhradní výrobní program. Vyrábí vánoční svíčky, květináče apod.

Manažerka také doporučuje a sama by mezi zaměstnanci uvítala různorodost skupin osob znevýhodněných na trhu práce, aby se tito lidé jako jednotlivci mohli navzájem podporovat a doplňovat. Dále doporučuje věnovat pozornost poměru pracovníků se znevýhodněním a bez znevýhodnění, aby se nestalo, že pracovníci bez znevýhodnění budou pouze kontrolovat práci zaměstnanců se znevýhodněním a sami nebudou moci vykonávat svoji práci. „Tu pomocnou zahradnickou práci, což je hrabání, pletí, převážení zeminy, může dělat u nás skoro každý, ale já, abych měla ty zakázky ekonomicky zajímavé, tak musím nabídnout odbornou práci, to znamená odbornou práci toho zahradníka. Proto potřebuju, aby lidi všichni byli samostatní a ten zahradník je nemusel tak moc kontrolovat a mohl se sám soustředit na ty odborné věci, kterými jako jediný v tom týmu disponuje. Nebo by bylo vhodné mít takové zakázky, které mzdově pokryjí i dva, tři odborné zahradníky bez znevýhodnění, kteří by si u nás vydělali tolik, kolik na otevřeném trhu a zůstali by u nás. Což se bohužel neděje. Vynikající by bylo, kdyby byli třeba tři zahradníci bez znevýhodnění a šest s handicapem, myslím, že by se pak mohlo velmi rychle jít dopředu. A i těm lidem se znevýhodněním by to myslím hodně pomohlo.“

Podnikatelský plán sociální firma Zahrada vytvořen nemá. Manažerka však o jeho vytvoření stojí a vidí v něm dobrého pomocníka: “Je dobré podnikatelský plán mít, třeba stručný, ale mít ho, aby člověk pak mohl se těch dat držet, spočítat si náklady na kancelář a tak. Když se rozhodujete, musíte, a to je podstata toho podnikatelského plánu, sednout si a napsat na papír co se bude dělat, jak to bude vypadat, struktura toho, jak si to budu účtovat, kde budu hledat zákazníky, dělá to někdo na trhu, dělá něco alespoň přibližně něco podobného, jak se jim daří ekonomicky, když ne ve stejném městě, kde nejbližší a podobně. Já bych se nejdříve držela něčeho, co funguje v té běžné sféře a to přehodila do té handicapované. Myslím, že úplně nejdůležitější pořádně si zpracovat ten produkt, se kterým chci přijít. “

3.2.3 Sociální firma Café Therapy

Café Therapy je sociální firma, kterou jako součást společnosti s ručením omezeným plně vlastní občanské sdružení Sananim. Občanské sdružení SANANIM je v ČR jedním z nejstarších a dnes i největších nestátních poskytovatelů služeb v oblasti prevence, péče a léčby závislostí na nealkoholových drogách. V současné době sdružení provozuje jedenáct hlavních zařízení – Terénní programy, Kontaktní centrum, Specializované ambulantní služby CADAS, Denní stacionář, terapeutické komunity Karlov a Němčice, Doléčovací centrum s chráněným bydlením, Drogové informační centrum, Centrum pro osoby v konfliktu se zákonem, Pracovní a sociální agenturu, Poradnu pro rodiče – a poskytuje řadu rozšiřujících a doplňujících projektů či programů. Mezi nejvýznamnější patří telematické poradenské a informační služby (Drogová poradna, Promile INFO, Alkotest aj.), Romský terénní program a Program pro matky s dětmi. Další projekty se zaměřují zejména na oblast vzdělávání, primární prevence, publikační činnost a zahraniční spolupráci. Významné jsou i všechny aktivity realizované v rámci samostatného právního subjektu (zřízeného a stoprocentně vlastněného sdružením) – SANANIM Charity Services s.r.o. (Café Therapy, Charity shop).

Klíčové cíle o.s. Sananim jsou tyto:

- Poskytování efektivní, profesionální pomoci osobám ohroženým drogovou závislostí v síti programů a služeb, které tvoří komplexní systém prevence, péče, léčby a resocializace.
- Profesionalizace poskytovaných služeb a rozvoj systému v oblasti poskytování specifických služeb.
- Spolupráce na místní i centrální úrovni při plánování a realizaci protidrogové politiky včetně zahraniční spolupráce a změny pohledu veřejnosti na problematiku drogových závislostí.
- Vzdělávání laiků, profesionálů a paraprofesionálů v oblasti drogových závislostí.

Sociální firma café Therapy má statut společnosti s ručením omezeným. Na trh vstupovalo s podnikatelským plánem vytvořeným vedením Sananimu. „Sdružení založilo s.r.o., kde není jenom kavárna v tom s.r.o. Jakože jakoby celé s.r.o. svůj podnikatelský plán

mělo a stále má. Snažíme se ho držet, ne vždy nám to úplně vyjde. Součástí s.r.o. je ještě Promile SMS, což je služba, která informuje o aktuálním zůstatku alkoholu v krvi zákazníka. Potom informační služby, co se týče, drogové prevence a podobně a pak keramika.“

Podnikatelský plán byl tedy vytvořen pro celé s.r.o, několik aktivit, z nichž sociální firmou je jen kavárna. S.r.o. má účetnictví oddělené od občanského sdružení a jeho jednatel je výkonný ředitel o.s. Sananim, schvalovací a kontrolní mechanismy podléhají organizační struktuře a řádu o.s.

Při výběru produktu byla volba jistá, o kavárnu a s ní spojené místo pro kulturní a společenské účely sdružení již dlouhou dobu stálo: „ My jsme se rozhodli, že chceme kavárnu, aby klienti pracovali v kavárně a měli tak kontakt s lidmi. Že to je docela rozumná integrace naší cílové skupiny. V počátku bylo nejdůležitější vyhledat vhodný prostor. Ten jsme hledali asi čtyři roky. Mezitím byly nějaké prostory k mání, ale nijak zvlášť nás neoslovily”.

V tomto případě se tedy nehledal produkt, ale strategické místo pro uplatnění produktu – kavárny. Sdružení jednalo s mnoha partnery a městskými částmi Prahy. Jednalo také o půjčce v bance. Když byl nalezen a s podporou místní samosprávy zvolen prostor ve Školské ulici, získalo jej sdružení za velmi výhodný pronájem a i rekonstrukce prostor byla financována ÚMČ Praha 1 a Magistrát hl.m. Prahy .

Při zakládání sociální firmy Café Therapy složilo občanské sdružení základní kapitál, dále kavárnu realizovalo ze sponzorských darů, půjčky a za podpory Evropského sociálního fondu. V rámci projektu byly vytvořeny standardy sociální firmy, které byly ověřovány na chodu sociálních firem Café Therapy a Zahrada. Z projektu byly po tuto dobu hrazeny platy zaměstnanců bez znevýhodnění a část vybavení Café Therapy a Zahrada, které slouží k zaučování zaměstnanců a ověřování modelu sociální firmy v praxi. Část vybavení je také od pivovaru, které sdružení získalo bezúplatně.

Manažer firmy míní, že čekání se vyplatilo, místo považuje za strategické: „Lidi chodí, zaplat'pánbůh. My jsme původně chtěli malou kavárnu, nechtěli jsme takhle velkou restauraci, ale nějak se nám to vymklo z rukou a máme prostě trošku větší kavárnu”, říká

manažer se smíchem. Sám má strojní vzdělání, pak několik let praxe v Doléčovacím centru v Sananimu v práci přímo s klienty.

Kavárna má 400 m², je rozdělena na několik prostor s různým účelem využití, např. poradnu pro rodiče, vzdělávací místnost nebo dětský koutek. Podobný prostor v širokém okolí není. V počáteční fázi podnikání byla ve firmě vytvořena finanční analýza, analýza konkurence a analýza vnitřních zdrojů: “Dělali jsme si nějaký náčrtek, jak by to mělo vypadat, že bychom vyloženě monitorovali trh, to jsme nedělali, protože to si myslím, že to ani u kavárny nemá smysl. Respektive monitorovali jsme ho, co se týče cen tady v okolí. Na počátku jsme měli výnosy, tržby, ztráty, náklady, nějaký rozvahy jsme měli. Měli jsme finanční plán. A měli jsme taky vcelku jasné, jak to chceme personálně zajistit. Jak obsadit tu kavárnu, kolik chceme klientů, kolik na to musíme mít profesionálů, abychom to utáhli a nezhoršili tím úroveň poskytovaných služeb.” Již při zakládání s.r.o. byl také zpracován podnikatelský plán, který manažer považuje za užitečný: “Podnikatelský plán určitě na počátku stojí za to mít a koukat do toho, nějakým způsobem se ho snažit držet nebo ho v průběhu měnit. My ho časem revidujeme, aktualizujeme. Na počátku to určitě má smysl. A pak tak dvakrát do roka si sedneme, aktualizujeme to všechno a dáváme to dohromady“

Sociální firmě Café therapy se na trhu daří poměrně dobře. Nejen že se udržela, je také již téměř soběstačná. Jak uvádí, v dosahování plné soběstačnosti jí brání především skutečnost, že považuje za nezbytné slušné podnikání, standardní mzdy a kvalitní služby za dobré ceny.

3.2.4 Sociální družstvo ZNOVOZ

Sociální družstvo Znovoz je historicky prvním sociálním družstvem v České republice. Vzniklo v roce 2006 také za podpory evropského projektu, ale odlišně od předchozích případů. Projekt CIP EQUAL CZ 0082 - Sociální družstvo a podnik v letech 2005 – 2008 realizoval Svaz českých a moravských výrobních družstev. Cílem projektu bylo vytvořit infrastrukturu, síť poradenských center, know-how a manuály, oslovit zájemce o zakládání sociálních družstev a podniků, nabídnout jim motivaci a nezbytné penzum vzdělávání, poskytnout jim podporu v prvních krocích. Zakladatelka a manažerka sociálního družstva Znovoz využila služeb projektu a získala tedy informační a motivační

podporu. Nečerpala z projektu podporu finanční.

Cesta k sociálnímu podnikání byla v tomto případě odlišná od ostatních studií. Sama zakladatelka je osobou s postižením, pohybující se na invalidním vozíčku. Dle jejích slov její motivací: “Nebylo, já jdu podnikat, já jsem jen chtěla svoji špeluňku, kde bych mohla pomáhat lidem, kteří na tom byli ještě hůř než já. Dva roky jsem si odmítala připustit, že jsem podnikatelka, vždycky jsem říkala: ne, já jsem sociální pracovnice”. Zakladatelka tedy chtěla pouze organizaci, kde by mohla pomáhat lidem v podobné situaci, ve které byla sama a také viděla, kolik je toho potřeba v městě Znojmě, ve kterém žije, pro lepší podmínky pro lidi s postižením udělat. Byla však sama a ve Znojmě se jí přílišné podpory nedostalo. Založila občanské sdružení, avšak vzhledem k absenci podpory mělo sdružení sídlo v místě bydliště zakladatelky a rozvoj byl téměř nemožný. Zakladatelka ale dál sbírala informace a navštěvovala vzdělávací akce a semináře, až se dostala na seminář Svazu českých a moravských výrobních družstev v rámci popsání projektu. Myšlenka založit sociální podnik ji nadchla a ona do půl roku otevírala sociální družstvo Zvonoz (Vozíčkáři Znojemska). Cíle v očích zakladatelky a manažerky byly dva: pomoci lidem se zdravotním postižením v integraci jejich zaměstnáním a také vybudovat firmu, která bude moci podporovat činnost občanského sdružení Vozíčkáři Znojemska.

Sociální družstvo Zvonoz bylo založeno pěti fyzickými osobami. V současné době v organizaci zůstali pouze dva. Od začátku sociální družstvo vede stále zakladatelka, jejíž vzdělání i předchozí praxe se týkala řízení lidí ve státním, později komerčním podniku. Po zdravotních potížích se začala obracet spíše k humanitnímu směru a studovala psychologii.

Začátek podnikání družstva byl rychlý, spontánní a bez plánů i finančního zázemí. To přivedlo firmu do mnoha problematických situací. “Neplánovala jsem, v životě mě to nenapadlo, šli jsme do toho po hlavě a chtěli jsme to moc rychle a tak jsme vybrali nejmíň náročnou činnost na vstupní náklady, prodej kancelářského zboží. Ale na trhu byla ještě jiná firma, která to dělala a ta nás na trh prostě nepustila. Dva roky jsme se pokoušeli najít pro kancelářské zboží odbyt. Jen nás někdo občas osloví, že přes nás přefakturuje kancelářské zboží, ale to já nechci, to je podvod, já pro nás chci práci.” Dále se družstvo zaměřilo na výrobu a prodej upomínkových předmětů. Výroba však byla velmi nákladná a prodejní cena byla hluboko pod cenou výrobní. Nyní již v družstvu vyrábějí jednodušší předměty, méně zdobené a především na zakázku. Tyto události se odehrály v roce 2007.

Následovala také personální změna a změna v přístupu k vedení firmy. Manažerka vytvořila některé dokumenty potřebné pro rozhodování a řízení podniku. Zpracovala podnikatelský plán a také jak tvrdí, před každou novou aktivitou zpracovává analýzy trhu, konkurence a zákazníků. Jak sama říká: „Zjišťuji, co se dá, bez těchto informací už bych do toho nešla. Přece nepůjdu do toho, co už tu je. Ale ono se stejně všechno mění tak rychle, že většinou stejně víc řeším až to, co prostě nastane. Ale vždycky hlavně zkoumám lidi – zákazníky a dělám průzkum trhu, jestli je tu vlastně možnost návratnosti vložených peněz.”

Podnikatelský plán manažerka stále používá: „Je to pro nás návod, je užitečný, to určitě, pomáhá nám, abychom neskákali jen tak od jednoho k druhému. Jen bych ještě chtěla sestavit cash-flow, to by mi pomohlo, ale není kdy to udělat”.

Dnes družstvo zaměstnává 22 pracovníků. Provozuje šicí dílnu, jak rukodělnou, tak také strojové vyšívání, dílnu zámečnickou, polygrafickou a dřevařskou, kde se nyní začínají zaměřovat i na renovace historických hraček. Jako jediní také vymysleli a vyrábí originální způsob zastřešení invalidních vozíků, který nazvali Saša a který vozíčkáři umožňuje se bezpečně pohybovat po ulicích i za nepřízně počasí. S tímto produktem se manažerka družstva také přihlásila do pořadu České televize Den D, kde bude za přenosu televizních kamer hledat investora pro tento produkt. Výrobní cena zastřešení je poměrně vysoká, neboť musí být využito velmi kvalitních materiálů vzhledem k vystavení nepřízní počasí a také každé jednotlivé zastřešení musí být vyráběno individuálně. Každý výrobek se přizpůsobuje konkrétnímu vozíku, na kterém bude využíván a také tělesné konstituci a možnostem toho, kdo jej používá. Konzultace vedené s Ministerstvem zdravotnictví, Ministerstvem práce a sociálních věcí i pojišťovny o příspěvku na tuto pomůcku pro osoby se zdravotním postižením však byly dosud neúspěšné. Vysoká nedotovaná cena však odrazuje potencionální zájemce.

Družstvo má v místě svého sídla také vzorkovou prodejnu, kde prodává také zdravotní obuv. Tu bere také jako podporu osob se zdravotním postižením, neboť jsou schopni zajistit individuální úpravu této obuvi.

V roce 2008 se družstvu na trhu již začalo dařit. Některé aktivity byly výdělečnější než jiné, ale družstvo bylo finančně vyrovnané. Dařilo se dosahovat stanovených cílů i přes splácení úvěru. Na konci roku 2008 manažerka dokonce uvažovala o zavedení

dvojsměnného provozu na šicí dílně, pro kterou bylo domluveno množství zakázek. Vzhledem k ekonomické krizi však byla většina zakázek zrušena a družstvo je znovu v situaci, kdy se chytá každé příležitosti a jak říká zakladatelka a manažerka v jedné osobě: doktorandského studia v oboru aplikovaná etika. „Zase musíme řešit, co bude, až to nastane. Zrušení zakázek nikdo nepředpokládal. Ale bojovala jsem a bojovat budu dál. Myslím si, že co se v krizových situacích moc nemění, jsou trafiky. Plánuji nějakou otevřít, jen musím někde nějakou vhodnou najít.”

Na otázku, co je při zakládání podniku důležité a co by doporučila novým zakladatelům odpověděla manažerka: „Nejdůležitější jsou samozřejmě lidi. Lidi, co pracují opravdu naplno, pro dobro podniku a umí se rozhodovat. Ty je těžké najít a vytvořit dobrý kolektiv a zároveň mít na zřeteli odbyt. A taky doporučuji se do ničeho nepouštět po hlavě. Všechno si spočítat a zjistit, jestli budu mít odbyt a jestli se mi může podařit se prosadit na trhu.”

3.3 Další výzkumná práce

K rozhodnutí o drobném prohloubení výzkumné práce jsem se rozhodla poté, co jsem zjistila, že zpracování formou případových studií přináší příliš mnoho informací, které se původní výzkumné otázky dotýkají jen vzdáleně. Přesto jsem tyto informace považovala za velmi přínosné pro ty, kterým byly výsledky výzkumu určeny, tedy pro manažery nestátních neziskových organizací, kteří stojí před rozhodnutím, zda sociální firmu založit. Proto jsou případové studie pojaty velmi široce a úzké problematice praxe eliminace neúspěchu na trhu jsem se věnovala úžeji dále. Narozdíl od části případových studií, kdy mi byly zdrojem i další dostupné dokumenty a informace, v této další výzkumné práci jsem využila jako zdroje pouze pohovory s informanty. Sebraná data jsem měla již zpracována – přepsána a doplněna poznámkami. Využila jsem otevřeného kódování a po vypsání a sumarizaci pojmů jsem vytvořila témata pojmů, kategorie, vlastnosti a jejich dimenze. Dále jsem použila paradigmatického modelu při axiálním kódování a při následném selektivním kódování jsem vytvořila centrální kategorie, které níže uvádím.

Strategické dokumenty

Manažer sociální firmy Jůnův statek měl k dispozici v době zahájení podnikání dva strategické dokumenty – finanční rozvahu a studii proveditelnosti. Studie proveditelnosti však byla tvořena spíše pro projekt financovaný z Evropského sociálního fondu, ve kterém byla firma realizována. Manažer využitelnost studie hodnotí špatně, domnívá se, že vzhledem k časovému odstupu doby tvorby studie a realizace projektu byla studie již těžko použitelná. Spatřuje větší potřebu operativního řízení. Podnikatelský ani strategický plán vytvořen nemá. Vyjadřuje zájem jej v budoucnu vytvořit a pracovat s ním, ale pro spoustu práce není schopen říci, kdy se k jeho tvorbě dostane. Manažerka sociální firmy Zahrada také strategický plán ani podnikatelský plán k dispozici nemá. Manažer sociální firmy Café therapy má k dispozici podnikatelský plán vytvořený pro rozvoj s.r.o, jehož je Café therapy součástí. S plánem pracuje, uvádí že jej dvakrát do roka prochází a aktualizuje. V době rozjezdu sociální firmy měl k dispozici také finanční plán. Manažerka sociálního družstva Znovož neměla v době rozjezdu podnikání vytvořeny strategické dokumenty žádné.

Analýzy, jejichž výsledky by bylo možno použít při rozhodování a tak eliminovat rizika podnikání manažer Jůnova statku tvoří. I když se dá hovořit spíše o intuitivních analýzách a v některých situacích si tvorbu analýzy ani neuvědomuje. Důkazem je záporná odpověď na dotaz, zda se někdy zabýval analýzou zákazníků. Přesto po nějaké době uvádí jako současnou přípravnou aktivitu na rozjezd dalšího produktu – obchůdku pro obyvatele obce – letákovou akci, ve které zjišťuje, co chtějí obyvatelé v obchůdku nalézt – zjišťuje tedy potřeby zákazníků. V sociální firmě zahrada byly v začátku podnikání vytvořeny analýzy vnitřních zdrojů, konkurence, trhu a zákazníků. Na základě výsledků analýz byla firma “nastartována”, byl vytvořen produkt, který je nyní nabízen. Analýzy a počáteční rozhodnutí na nich založená považuje manažerka i s odstupem času za účelné. S výsledky těchto analýz již dále nepracuje, má je založeny a věnuje se operativnímu řízení, které považuje za velmi důležité. Manažer firmy Café therapy měl k dispozici analýzu konkurence a vnitřních zdrojů. Její přínos hodnotí kladně, na jejich základě se mu podařilo prosadit firmu na trhu. Manažerka sociálního družstva Znovož ve své praxi udělala zlom a od určité chvíle začala svá rozhodnutí také zakládat na analýzách. Stalo se tak asi po roce fungování družstva. Vytvořila dokonce i podnikatelský plán. Přínos analýz hodnotí velmi kladně. Využívá analýzy zákazníků, kterou považuje za klíčovou, analýzu konkurence, trhu i vnitřních zdrojů.

Řízení v sociální firmě

V práci manažera sociální firmy Jůnův statek převažuje operativní řízení nad strategickým. Analýzu potřeb zákazníků uváděnou výše je možno označit za intuitivní, další rozhodnutí již byla operativní. Jednalo se o rozhodnutí vytvořit další společenské prostory, když vyvstala potřeba řešit překrývání potřeby stravovacích prostor pro penzion a hostince pro obyvatele obce. Rozhodnutí o zvýšení ubytovací kapacity bylo následkem poptávky převyšující nabídku. Zde již nebyla situace analyzována, manažer dělal rozhodnutí na základě podmínek platných v té chvíli. Také se zde setkáváme se situací, kdy manažer hovoří o tom, že některé změny byly nepředvídatelné, že nikdy nelze vědět, co přijde za dva roky. V reálné situaci se jednalo o velký příliv poledních strávníků z řad dělníků pracujících na stavbě nových domů v obci a také uzavření druhého hostince v obci. Je však pravděpodobné, že kdyby byla hloubkově zpracována např. analýza PEST, v rámci sociálně – kulturních faktorů by bylo možno odhadnout, co se bude v obci dít a předvídat nový příliv obyvatel, který bude mít fázi, kdy se budou stavět nové domy, což znamená stavební dělníky, kteří budou hledat místo, kde se v poledne najíst. Dále to bude znamenat příliv nových mladých rodin s dětmi a na tuto situaci se připravit. Také např. analýzou zákazníků by se mohly informace o přílivu dělníků, kteří budou hledat místo ke stravování, získat v předstihu a na tyto zákazníky se lépe připravit. Analýzou konkurence by mohlo být možno mít předem informace o pozici a síle druhého pohostinství v okolí, jeho krach by pak nebyl překvapením a příliv hostů by byl očekáván, což by znamenalo, že by na něj firma byla připravena a mohla ze své pozice více vytěžit. Dá se tedy říci, že tento manažer využívá málo řízení strategického a povětšinou řízení operativního. I ve své denní praxi je denně vystaven situacím, kdy řeší, kdo bude co dělat, někdy je dokonce potřeba, aby on sám pracoval na pozici číšníka či kuchaře. Domnívám se, že jde o důkaz toho, že i dobré téměř pouze operativní řízení může stát za úspěchem sociální firmy.

Manažerka sociální firmy Zahrada rozjezd podniku vhodně podnítila několika strategickými rozhodnutími, která podložila analýzami konkurence, vnitřních zdrojů, trhu a zákazníků. Na jejich základě se jí podařilo firmu místně prosadit a nyní se již také věnuje především operativnímu řízení. Každodenně rozdává práci jednotlivým zaměstnancům, řeší jednotlivé zakázky a s dříve vytvořenými dokumenty nepracuje. Vyjadřuje nepochopení tohoto svého chování, říká, že dokumenty považuje za kvalitně zpracované a účelné, ale nechává je založeny a nepracuje s nimi.

Manažer sociální firmy Café therapy se strategickými dokumenty pracuje, nahlíží do nich a reviduje je. Na základě provedených analýz se mu podařilo nastartovat firmu, které se v současné době daří. V současné době používá dle svých slov především operativního řízení, na strategické nezapomíná, ale nemůže mu věnovat příliš času. Vzhledem ke specifickému druhu podnikání, kterým kavárna a restaurace poblíž Václavského náměstí je, domnívám se, že jde o pochopitelný postup.

Manažerka sociálního družstva Znovoz v době začátků podniku využívala pouze operativu. Potřebu strategického řízení pocítila až po neúspěších, kdy se jí nepodařilo na trhu uspět, neboť ji konkurence již v počátku zabránila vstupu na trh. Po uvědomění si chyby v podobě absence podkladů pro strategická rozhodnutí se rozhodla změnit přístup a nejen že vypracovala strategické dokumenty, ale pracuje s nimi a při každém dalším rozhodnutí je využívá a postupuje podle nich. Jejich existenci si velmi chválí, je přesvědčena, že díky nim je schopna firmu řídit dlouhodobě dobře. Zde dochází také k situaci, kdy na operativní řízení má jiné pracovní pozice a sama se již začíná vůči operativě vymezovat a soustředí se na strategické řízení firmy. Dá se říci, že je na opačné straně škály než manažer Jůnova statku.

Stanovení produktu

V kategorii stanovení produktu se dozvídáme, že pouze jeden sociální podnik hledá na trhu své aktivity zcela nově, třem manažerům byl produkt stanoven nebo si vybírali z určité nabídky. V případě Jůnova statku byla organizaci svěřena nemovitost, hledalo se tedy jeho využití, což značně omezuje výběr. V případě Zahrady šlo o rozhodnutí využít potenciálu některé z množství chráněných dílen. Ve sdružení Sananim, zakladateli sociální firmy Café therapy, byli o produktu rozhodnuti již dávno před samotnou přípravou podnikání. Pouze sociální družstvo Znovoz s podnikáním začínalo takzvaně na zelené louce. Jako první se rozhodli pro kancelářské potřeby a to pro relativně jednoduchou představu o vstupu na trh s tímto produktem a také pro relativně nízké vstupní náklady. Jak již bylo několikrát zmíněno, tato představa se nenaplnila a do dalších aktivit již družstvo vstupovalo na základě analýz trhu, zákazníků, vnitřních zdrojů a konkurence.

3.4 Diskuze výzkumu

Pro uvedení výzkumu do kontextu musím předem upozornit na skutečnost, že výzkumné rozhovory byly velmi náročné. Některá tvrzení manažerů byla po několika větách popřena a také jsou manažeři zvyklí hovořit o jiných aspektech sociálního podnikání, než které jsem měla na zřeteli já. Zjistila jsem, že jsou manažeři zvyklí předávat informace o práci s cílovou skupinou a hovoří tedy spíše o sociální práci, než práci manažerské. Domnívám se, že je to způsobeno tím, že všechny sociální firmy nestátních neziskových organizací byly ve svém původu poskytovatelem sociálních služeb nebo alespoň to bylo jejich primárním cílem (Znovoz). Také v případě prvních tří studií byly organizace zahrnuté do projektu, který byl zaměřen na práci s uživateli/zaměstnanci a na kvalitu této práce. S výsledky tohoto projektu několikrát vystupovali a jsou tudíž zvyklí hovořit o těchto aspektech práce v sociální firmě. Je tedy možné, že tyto stereotypy ovlivnily jejich schopnost hovořit o manažerské části práce.

Dále se domnívám, že výsledky výzkumu mohlo ovlivnit také postavení manažerů sociálních firem v jejich organizacích. Vzhledem k tomu, že jsem rozhovory s manažery vedla na jejich pracovišti a někdy jsem také měla možnost nahlédnout do běhu pracovního dne, pozorovala jsem, že manažeři měli podle mého mínění spíše pozici “provozního” firmy, tedy vedoucího či manažera na nejnižší úrovni. Tomu odpovídá také operativní styl řízení, který tito manažeři používají a upřednostňují. Jsou v denním kontaktu se všemi zaměstnanci, jsou často nuceni zastoupit kteréhokoli zaměstnance, řešit provozní problémy. Je možné, že v případě, že by fakticky vykonávali funkce vyššího managementu a strategickému řízení se mohli věnovat a přisuzovali by strategickému řízení a plánování větší důležitost.

3.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Manažeři zkoumaných sociálních firem využívají strategického i operativního řízení. Strategické plánování a řízení je jim teoreticky známo, pro časovou vytíženost jej však neuvžívají v plném rozsahu. Pokud mají vytvořeny strategické dokumenty, využili je především v počátku podnikání a považují je za účelné. Později, při rozhodování v průběhu podnikání se jimi spíše neřídí. Krom jedné výjimky je nechávají založeny nebo je jednou za čas aktualizují, nevyužívají je však jako podpůrného prostředku při strategickém,

dlouhodobém rozhodování.

Využití analýz při hledání či zavádění produktu sociální firmy je poměrně časté. Manažeři využili analýz vnitřního prostředí, konkurence, trhu a zákazníků. Přínos analýz hodnotí velmi kladně, domnívají se, že díky nim učinili při rozjezdu firmy dobrá rozhodnutí. Někdy však manažeři analýzy využívají spíše intuitivně a z metodik analýz si berou pouze určité části, které jsou pro ně v tu chvíli podstatné. Hlubkové analýzy, které by mohly být podkladem pro dlouhodobé, strategické rozhodování jsou využívány zřídka. O využívání hloubkových analýz a profesionální strategické řízení se intenzivně pokouší jedna ze čtyř zkoumaných organizací. I přes někdy nedokonale provedené analýzy a spíše operativní řízení dosahují manažeři dobrých výsledků ve vedení sociálních firem a daří se jim firmy úspěšně udržet na trhu. Všechny stále fungují, zaměstnávají osoby znevýhodněné na běžném trhu práce a některé jsou dokonce již téměř soběstačné.

Srovnáme-li naše výsledky o řízení v sociálních firmách s komentářem v teoretickém vymezení sociálních firem (viz. tabulka 1a), který uvádí: *V sociálním podniku je kladen důraz na vyváženost mezi demokratickým rozhodováním (strategie) a manažerským řízením (operativa)*, můžeme konstatovat, že praxe se tomuto ideálu blíží. Ze čtyř modelových sociálních podniků bylo v jednom využíváno především operativy (manažer však projevil záměr se strategii více věnovat), ve dvou se strategie využilo především v zahajovacím stádiu a v jednom již existují pozice pro strategické i operativní řízení.

4 ZÁVĚR

V předložené diplomové práci jsem se zabývala fenoménem sociální ekonomiky a možnostmi nestátních neziskových organizací v této oblasti. Definovala jsem sociální ekonomiku a její subjekty, věnovala se postavení sociálních podniků v českých i evropských podmínkách. Tyto podniky jsou charakteristické tím, že proti maximalizaci zisku upřednostňují dosažení sociálního cíle. Jejich základními hodnotami jsou solidarita, sociální soudržnost, občanská odpovědnost, demokratické řízení, účast a autonomie.

Rozebrala jsem také právníkové formy nestátních neziskových organizací z hlediska jejich vhodnosti pro podnikání. Dále jsem podala praktické informace o možnostech získat finanční podporu pro založení sociálního podniku.

V druhé půli teoretické části jsem se věnovala strategickému a podnikatelskému plánování. Cílem této kapitoly bylo nastínit způsoby eliminace rizik podnikání tak, aby organizace vstupující na trh byla co nejméně ohrožena neúspěchem, který v případě NNO může být ohrožením nejen podniku, ale všech aktivit organizace. Tato obava je častou příčinou rezignace na myšlenku zřízení sociální firmy. Podala jsem tedy informace o možnostech snížit riziko neúspěchu podniku na trhu v přípravné fázi podnikání.

Ve výzkumné části jsem metodou případových studií nastínila dobrou praxi čtyř subjektů sociální ekonomiky z řad nestátních neziskových organizací, které na trhu působí minimálně třetím rokem. Hluběji jsem se zaměřila na problematiku využití metod popsaných ve druhé půli teoretické části v praxi zkoumaných sociálních firem.

Mým cílem při psaní diplomové práce bylo vytvořit dokument, který zájemcům z řad nestátních neziskových organizací přinese všechny základní informace o sociálním podnikání a možnostech nestátních neziskových organizací na tomto poli v České republice. Chtěla jsem, aby tato práce mohla být nápomocna manažerům při rozhodování, zda se pokusit vytvořit sociální firmu. Aby tato práce manažerům nastínila, jakou cestou je možno se dát tak, aby bylo eliminováno riziko neúspěchu na trh prostřednictvím zveřejnění dobré praxe již fungujících sociálních firem. Domnívám se, že tohoto cíle bylo dosaženo.

POUŽITÉ ZDROJE

1. Kolektiv autorů. *Sociální ekonomika v ČR z pohledu projektů NTS C CIP EQUAL*. [ON LINE]. Dostupné z www.nros.cz/.../setkani-nno-k-zalozeni-site/setkani-nno-24-25-6.2008/SE_P.Francova.pdf – (cit. 20. 7. 2008)
2. HUNČOVÁ, M., *Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy*. [ON LINE]. Dostupné z <http://www.osnoviny.cz/koncept-socialni-a-solidarni-ekonomiky-model-socialniho-podniku-a-socialni-firmy> (cit. 3. 6. 2008)
3. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. 2005. [ON LINE]. Dostupné z www.e-cvns.cz/soubory/Socialni_ekonomika_a_NNO.pdf (cit. 20. 7. 2008)
4. DRUCKER, P., *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-066-X
5. ČEPELKA, O., Sociální podnikání v zemích EU in HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik, jejich kořeny a perspektivy. Sborník příspěvků z mezinárodního odborného semináře v Ústí nad Labem 3. 11. 2005*. [CD-ROM] 1. vydání. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, ISBN 80-7044-724-9
6. HUNČOVÁ, M., *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 1. Vydání. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2004 ISBN 80-7044-605-6
7. HALÁSEK, D., Moderní sociální stát a sociální ekonomika. In Pichrt, J., *Česká republika v procesu globalizace. Role a problém veřejného sektoru v moderním sociálním státě*. 1. vydání Brno: Masarykova univerzita. 2006. ISBN 80-210-4086-6
8. HUNČOVÁ, M., Sociální podnikání v zemích EU in HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik, jejich kořeny a perspektivy. Sborník příspěvků z mezinárodního odborného semináře v Ústí nad Labem 3. 11. 2005*. [CD-ROM] Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, ISBN 80-7044-724-9
9. Kolektiv autorů. *Postuláty sociální ekonomiky*. [ON LINE]. Dostupné z <http://www.hefaistos.org/?q=cs/node/52&PHPSESSID=c812e971091ae5fef7a642c585a99bda> (cit. 19. 7. 2008)
10. MÉSZÁROS, P. a tým. *Sociální podnikání. 10 úspěšných příkladů z Evropy*. 1. Vydání. Praha: Nový prostor, o. s. 2008. ISBN 978-80-903990-1-3

11. MPSV ČR. *Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013*. 2008. [ON LINE]. Dostupné z www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna_zprava_230508.pdf (cit. 14. 7. 2008)
12. Kolektiv autorů. *Sociální ekonomika v ČR z pohledu projektů NTS C CIP EQUAL*. [ON LINE]. Dostupné z www.socialni-ekonomika.cz/tiki-download_file.php?fileId=64 (cit. 15. 5. 2008)
13. Importance of social economy enterprises. [ON LINE]. Dostupné z <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/index.htm> (cit 1. 6. 2008) (překlad autorka)
14. Social firms Europe CEFEC. [ON LINE]. Dostupné z <http://www.cefec.de/> (cit 1. 6. 2008) (překlad autorka)
15. EMES. [ON LINE]. Dostupné z <http://emes.net> (cit. 17. 8. 2008), (překlad autorka)
16. HUNČOVÁ, M., *Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy*. [ON LINE]. Dostupné z <http://www.osnoviny.cz/koncept-socialni-a-solidarni-ekonomiky-model-socialniho-podniku-a-socialni-firmy> (cit. 3. 6. 2008)
17. HYÁNEK, V., *Kritika konceptu sociální ekonomiky*. in HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik, jejich kořeny a perspektivy. Sborník příspěvků z mezinárodního odborného semináře.v Ústí na Labem 3. 11. 2005*. [CD-ROM] Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, ISBN 80-7044-724-9
18. ČEPELKA, O., *Sociální ekonomika v zemích EU – postřehy z Itálie*. in HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik, jejich kořeny a perspektivy. Sborník příspěvků z mezinárodního odborného semináře.v Ústí na Labem 3. 11. 2005*. [CD-ROM] Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, ISBN 80-7044-724-9
19. JETMAR, M., *Sociální ekonomika – skutečně nový fenomén v ČR?* In HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik, jejich kořeny a perspektivy. Sborník příspěvků z mezinárodního odborného semináře.v Ústí na Labem 3. 11. 2005*. [CD-ROM] Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, ISBN 80-7044-724-9
20. Kolektiv autorů. *Sociální podniky – poznatky z Itálie. Studie. 1*. Vydání. Praha: Nový Prostor. 2007. bez ISBN

21. ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. 1. Vydání Liberec: Omega. 2003 ISBN 80-902376-3-0
<http://revesnetwork.net/modules.php?name=Charter> (cit. 5. 6. 2008) (překlad autorka)
22. DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., PETRLÍKOVÁ, B. Sociální ekonomika – sociální podnikání. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2007. ISBN 978-80-7204-552-5
23. DOHNALOVÁ, M., Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství. 1. vydání. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. 2006. ISBN 80-86729-31-1
24. HUNČOVÁ, M., Sociální podnik jako ekonomicko-sociální hybridní subjekt a evropské politiky in HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik, jejich kořeny a perspektivy. Sborník příspěvků z mezinárodního odborného semináře.v Ústí na Labem 3. 11. 2005*. [CD-ROM] Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, ISBN 80-7044-724-9
25. NĚMEČEK, P., *Neziskovky, naučte se vydělávat!* [ON LINE]. Dostupné z <http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/2966.html> (cit. 25. 5. 2008)
26. Sociální ekonomie a sociální družstvo. [ON LINE]. Dostupné z <http://www.scmvd.cz/socpodnik.html> (cit 1. 6. 2008)
27. DÁREK, D., *Jaké finanční prostředky připravuje stát na podporu sociálních podniků?* [ON LINE]. Dostupné z <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=217>, (cit. 17. 8. 2008)
28. BUCHTA, K., SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 80-7179-367-1
29. ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0513-3
30. ŠMÍDA, F., *Strategie v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2003. bez ISBN
31. BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
32. GUINN, A., KRATOCHVÍL, O., MATUŠÍKOVÁ, I., *Strategický management*. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut. 2007. ISBN 978-80-7314-125-7
33. ŽŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1844-6

34. SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán. 1. vydání. Praha: nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1
35. DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum 2006. ISBN 80-246-0139-7

PRAMENY

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0513-3

BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

BUCHTA, K., SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 80-7179-367-1

ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. 1. Vydání Liberec: Omega. 2003 ISBN 80-902376-3-0

DAVIS. L., ETHART, N., *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*. Providencia, Santiago, Chile: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT), 1999

DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum 2006. ISBN 80-246-0139-7

DOHNALOVÁ, M., *Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství*. 1. vydání. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. 2006. ISBN 80-86729-31-1

DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., PETRLÍKOVÁ, B. *Sociální ekonomika – sociální podnikání*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2007. ISBN 978-80-7204-552-5

DOHNALOVÁ, M., *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. 1. vydání. Brno: CERM. 2006. ISBN 80-7204-428-1

DRUCKER, P., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-066-X

GUINN, A., KRATOCHVÍL, O., MATUŠÍKOVÁ, I., *Strategický management*. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut. 2007. ISBN 978-80-7314-125-7

HALÁSEK, D., *Moderní sociální stát a sociální ekonomika*. In Pichrt, J., *Česká republika v procesu globalizace. Role a problém veřejného sektoru v moderním sociálním státě*. 1. vydání Brno: Masarykova univerzita. 2006. ISBN 80-210-4086-6

- HELEŠIC, F., *Obecné otázky evropského a českého družstevního práva*. 1. vydání Praha: Družstevní asociace České republiky. 2005. ISBN 80-86426-22-X
- HENDL, J., *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál 2005. ISBN 80-7367-040-2
- HERMAN, J., *Základy managementu sociálních služeb*. 1. vydání Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008. ISBN:978-80-7013-477-1
- HUNČOVÁ, M., *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 1. Vydání. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2004 ISBN 80-7044-605-6
- HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik, jejich kořeny a perspektivy. Sborník příspěvků z mezinárodního odborného semináře.v Ústí na Labem 3. 11. 2005.* [CD-ROM] Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, ISBN 80-7044-724-9
- HUNČOVÁ, M., *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. Vydání. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2006. ISBN 80-7044-810-5
- HUNČOVÁ, M., *Sociální ekonomika a sociální podnik*.1. vydání. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007, ISBN 978-80-7044-946-2
- CHATVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- Kolektiv autorů. *Sociální podniky – poznatky z Itálie. Studie*. 1. Vydání. Praha: Nový Prostor. 2007. bez ISBN
- Kolektiv autorů. *Sociální firma – výzva k podnikání. 21. století*. Praha: Fokus Praha o.s. 2007
- MÉSZÁROS, P. a tým. *Sociální podnikání. 10 úspěšných příkladů z Evropy*. 1. Vydání. Praha: Nový prostor, o. s., 2008. ISBN 978-80-903990-1-3
- REKTOŘÍK, J. a kol., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení* 1. Vydání. Praha: Ekopress. 2007. ISBN 978-80-86929-25-5

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán. 1. vydání. Praha: nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1

ŠMÍDA, F., *Strategie v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2003. bez ISBN

ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico. 1995. ISBN 80-85839-06-7

ŽŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1844-6

<http://www.cefec.de>

<http://www.e-cvns.cz>

<http://ec.europa.eu>

<http://www.equalcr.cz>

<http://emes.net>

<http://www.hefaistos.org>

<http://neziskovky.cz>

<http://www.nros.cz>

<http://www.osnoviny.cz>

<http://revesnetwork.net>

<http://www.scmvd.cz>

<http://www.socialni-ekonomika.cz>

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

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

<http://www.socialfirms.co.uk/>

<http://www.schwabfound.org/>

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 83/1990 Sb. ČR, o sdružování občanů

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

Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Italská republika: Zákon č. 118/2005, o sociálních podnicích