

**SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.**

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

# **Efektivnost sociálního podnikání v České republice**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Autor: **Kamila HRUŠKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mirka WILDMANNOVÁ, Ph.D.**

**Znojmo, 2011**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Efektivnost sociální podnikání v České republice vypracovala samostatně pod vedením Ing. Mirky Wildmannové, Ph.D. a veškerou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V Brně, 20. dubna 2011

.....  
Kamila HRUŠKOVÁ

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Mirce Wildmannové, Ph.D. za ochotu a odbornou pomoc při vedení bakalářské práce.

Mé poděkování rovněž patří paní RNDr. Haně Bubeníčkové, ředitelce společnosti TyfloCentrum o.p.s. a panu Jiřímu Prokopovi, předsedovi družstva Drutěva, výrobní družstvo, za umožnění návštěv v jimi řízených organizacích a poskytnutí podkladů nezbytných pro zpracování práce. A také své rodině, která mi byla velkou oporou při psaní bakalářské práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Kamila HRUŠKOVÁ**  
Bakalářský studijní program Ekonomika a management  
Obor Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb

Název: **Efektivnost sociálního podnikání v České republice**  
Název (v angličtině): The effectiveness of social entrepreneurship in the Czech Republic

### Zásady pro vypracování:

#### Problémová oblast:

V ČR se stále více setkáváme s rozvojem tzv. sociálního podnikání při poskytování služeb, které jsou svým charakterem řazeny do oblasti sociálních služeb podle zákona o sociálních službách. Tento trend se odráží nejen v souvislosti s vývojem demografické křivky obyvatelstva v ČR, ale také zkvalitňováním a zvýšením úrovně života občanům, kteří jsou považováni za osoby vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením.

Cíl práce: Analýza sociálního podnikání v ČR, možnost měření efektivity poskytování sociálních služeb ve vybraném směru sociálního podnikání.

#### Postup práce a použité metody:

1. Charakteristika, vymezení a problematika sociálního podnikání v ČR při poskytování sociálních služeb.
2. Komparace vybraných poskytovatelů určitých sociálních služeb podle vybraných kritérií a zhodnocení kvality a efektivity poskytovaných sociálních služeb.  
Syntéza poznatků, analýza, sběr dat, komparace získaných ukazatelů.

Rozsah práce: 40

Seznam odborné literatury:

1. DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. Praha: VÚPSV, 2009. 92 s. ISBN 978-80-7416-052-3.
2. DURDISOVÁ, J. et al. *Sociální politika*, 2. vydání. Praha: ASPI, 2002. 376 s. ISBN 80-86395-33-2.
3. MATOUŠEK, O. et al. *Sociální služby : legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7367-310-9.
4. MERTL, J. *Přístupy k hodnocení efektivnosti sociálních služeb v národním hospodářství - syntéza teoretických východisek a konceptů*. Praha: VÚPSV, 2007. 48 s. ISBN 97-880-8700-772-3.
5. PRŮŠA, L. *Ekonomie sociálních služeb*, 2. doplněné vydání. Praha: ASPI, 2007. 179 s. ISBN 978-80-7357-255-6.


Datum zadání bakalářské práce: duben 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011

L. S.

  
Kamila HRUŠKOVÁ  
autor

  
Ing. Mirka WILDMANNOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## **Abstrakt**

Bakalářská práce „Efektivnost sociálního podnikání v České republice“ se zabývá hodnocením efektivnosti u vybraných organizací podnikajících v souladu s konceptem sociálního podnikání a stanovení možných doporučení na základě vyhodnocení provedené analýzy. Sociální podnikání je zde chápáno jako podnikání, u kterého není prioritní maximalizace zisku, ale přednost je kladena na sociální a enviromentální užitek. Práce definuje vymezení jednotlivých pojmů vztahujících se k sociálnímu podnikání, sleduje možnosti podpory, zejména v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených. Jako příklad uvádí rozvoj sociálního podnikání na Slovensku. Představuje metodu SROI – měření společenské návratnosti investic.

Klíčová slova: sociální podnikání, sociální podnik, sociální služba, efektivnost

## **Abstract**

The bachelor thesis "Effectiveness of Social Entrepreneurship in the Czech Republic" deals with the evaluation of effectiveness in selected organizations conducting business in accordance with the concept of social entrepreneurship and setting out possible recommendations based on the evaluation of the analysis conducted. The social entrepreneurship is herein understood as entrepreneurship in which social and environmental benefits are prevailing and preferred to profit maximization. The thesis defines and specifies individual concepts relating to social entrepreneurship, studies the possibilities of support, particularly in the field of employing the disabled. As example it outlines the development of social entrepreneurship in Slovakia. It introduces the SROI method – measuring the social return on investment.

Key words: social entrepreneurship, social enterprise, social service, effectiveness

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>7</b>
<b>1. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>8</b>
1.1. SOCIÁLNÍ EKONOMIE A SOCIÁLNÍ EKONOMIKA.....	9
1.2. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, SOCIÁLNÍ PODNIK .....	12
1.3. ROZDÍLY MEZI SOCIÁLNÍM A TRŽNÍM PODNIKÁNÍM.....	14
<b>2. MOŽNOSTI PODPORY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>16</b>
2.1. TYPY ORGANIZACÍ VHODNÉ PRO SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ .....	16
2.2. FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ .....	18
2.2.1. Podpora podniků zaměstnávající zdravotně postižené .....	19
2.3. ROZVOJ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR.....	22
2.3.1. Podpora sociálního podnikání prostřednictvím dotací .....	22
<b>3. SOCIÁLNÍ SLUŽBY V SYSTÉMU SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>24</b>
3.1. VYMEZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	24
3.2. FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	26
3.3. TYPOLOGIE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB PODLE CÍLOVÝCH SKUPIN .....	28
3.4. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ NA SLOVENSKU .....	30
3.4.1. Úskalí slovenského zákona .....	32
<b>4. MOŽNOSTI MĚŘENÍ EFEKTIVITY V SOCIÁLNÍM PODNIKU</b> .....	<b>35</b>
4.1. MĚŘENÍ EFEKTIVITY .....	35
4.1.1. Projekt TESSEA .....	35
4.1.2. Využití metody SROI pro měření efektivity sociálních podniků.....	37
4.2. ANALÝZA EFEKTIVNOSTI VYBRANÝCH ORGANIZACÍ.....	39
4.3. DRUTĚVA, VÝROBNÍ DRUŽSTVO, PRAHA.....	40
4.3.1. Zhodnocení nastavených kritérií efektivity poskytovaných služeb .....	44
4.4. TYFLOCENTRUM BRNO, O. P. S. ....	46
4.4.1. Zhodnocení nastavených kritérií efektivity poskytovaných služeb .....	51
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK, ZKRATEK</b> .....	<b>64</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>65</b>

## Úvod

V České republice se stále více setkáváme s rozvojem tzv. sociálního podnikání. Co si pod tímto pojmem představit, co je sociální podnik a jaké je jeho poslání, v jaké oblasti organizací podle právního typu se toto podnikání odehrává, je jedním z dílčích cílů, na které by má práce měla odpovědět. Sociální podnikání je nově vznikající fenomén, který dosud není v České republice legislativně vymezen. Sociální podnikání úzce navazuje na sociální ekonomiku, která je zde chápána jako sektor, který se nachází mezi sektorem veřejným a soukromým. Za sociální podnikání považují každý podnikatelský model, který se snaží do podnikatelských cílů zahrnout a zohlednit sociální a enviromentální užitek. Neboť se jedná o nově rozvíjející se oblast, není mnoho autorů a literatury, která by uvedenou oblast popisovala. V práci jsem vycházela z odborné literatury autorů jako například Dohnalová, Hunčová, Matoušek a dalších, zabývajících se sociální ekonomikou.

**Hlavním cílem této práce je na základě teoretického vymezení zpracovat analýzu efektivnosti u vybraných organizací, které podnikají v souladu s konceptem sociálního podnikání a na základě jeho zhodnocení poskytnout podle možností vlastní doporučení, která by mohla napomoci v dalším rozvoji jejich sociálního podnikání.**

Sociální podnikání nemusí být vždy výhradně spojeno pouze s přímým poskytováním sociálních služeb, které jsou svým charakterem řazeny do oblasti sociálních služeb podle zákona o sociálních službách, ale jeho oblast je daleko širší. Trend rozvoje sociálního podnikání se odráží nejen v souvislosti s vývojem demografické křivky obyvatelstva v České republice, ale také zkvalitňováním a zvýšením úrovně života občanů, kteří jsou považováni za osoby vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením.

Ke zpracování této bakalářské práce mě vedl zájem získat přehled o možnostech sociálního podnikání v České republice, ale i samotné možnosti provozu sociálních podniků a zkušenostmi u vybraných organizací zabývajících se sociálním podnikáním v České republice.

## **Cíl práce a metodika**

Hlavním cílem mé bakalářské práce „Efektivnost sociálního podnikání v České republice“ je analýza sociálního podnikání v České republice a možnostech měření efektivnosti sociálního podnikání v rámci poskytování sociálních služeb ve vybraných organizacích.

V úvodu práce se zaměřím na obecnou charakteristiku a vymezení základních pojmů v souvislosti se sociálním podnikáním v České republice a zmapuji možnosti jeho přímé i nepřímé podpory. Dále provedu deskripci sociálních služeb v systému sociálního zabezpečení. Krátkým exkurzem se podívám na vývoj sociálního podnikání na Slovensku, které je nám díky části společné historie blízké. V praktické části práce provedu analýzu efektivnosti u společnosti TyfloCentum o.p.s. a družstva Drutěva, výrobní družstvo a jejich zhodnocení a případně poskytnutí doporučení k dalšímu rozvoji sociálního podnikání.

V práci je použito: analýza odborné literatury, legislativy a informací dostupných na webových stránkách vztahujících se k řešené problematice, syntézy poznatků a deskripce. K získání informací o zkoumaných organizacích je použita metoda řízených rozhovorů se zástupci vybraných organizací, komparace získaných ukazatelů a doporučení.



## 1. Sociální podnikání

V posledních několika letech se i v České republice stále častěji začíná mluvit o sociálním podnikání. Co si pod tímto pojmem lze představit a jaké další činnosti jsou spojeny s realizací sociálního podnikání, je cílem této kapitoly.

Samotný pojem „sociální“ vychází z pojmu „societa“, který znamená společenství, sdružení. Význam slova podnikání je vymezeno obchodním zákoníkem a definuje ho jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Spojením slov sociální podnikání je ale míněna ekonomická činnost, s důrazem na filantropii, pokud je zaměřena na sociální cíle, užitky, dopady a ne-pro-ziskovost. Tedy dosažený zisk z podnikatelských aktivit není rozdělen mezi vlastníky a správce kapitálu, ale tyto zdroje jsou využity pro financování neziskových aktivit.

I když Česká republika patří do skupiny zemí v rámci Evropské unie, která nemá oficiálně uznanou sociální ekonomiku, která by měla legislativní vymezení, vytvořený orgán na vládní nebo jiné úrovni, který by se touto problematikou zabýval, sociální podniky v ní existují. Sociální podniky nemají vymezenou právní formu, ale mají tři společné charakteristiky, a to orientaci na podnikání, sociální cíle a sociální vlastnictví. Sociální podnikání a sociální ekonomiku je možné považovat za jednu z moderních cest při řešení sociálních (ve smyslu sociálního vyloučení) a ekonomických problémů (nezaměstnanosti) ve společnosti, globalizace či ohrožování životního prostředí, při omezování disponibilních veřejných zdrojů.

Sociální podnikání není jen výsadou neziskových organizací, jak by se někteří mohli mylně domnívat, ale sociální podniky mohou být i velmi úspěšní podnikatelé a firmy. Ty byly původně založeny jako ziskové společnosti, ale v průběhu podnikání podnikatelé rozšířili své podnikatelské cíle také o sociální a environmentální užitek. Blíže se jednotlivým pojmům a jejich vymezení se budu věnovat v samostatných kapitolách.

Na podporu rozvoje sociálního podnikání a sociální ekonomiky mohou sociální podniky na základě splnění stanovených podmínek získat finanční zdroje z veřejných domácích nebo evropských zdrojů (strukturálních fondů). V rámci podnikání sociálních firem je také

využívána podpora od sponzorů, která může být nejen finanční, ale také naturální ve formě například dobrovolnické práce.

### 1.1. Sociální ekonomie a sociální ekonomika

Sociální ekonomie i sociální ekonomika jsou pojmy, které sice dosud nebyly v České republice natolik známé, ale jejich rozvoj je spojen už s vývojem sociálního státu a sociální politiky. Jak uvádí Hunčová, pojem sociální ekonomika u nás používal například český ekonom Macek již před rokem 1947. O sociální ekonomice píše jako o kooperativní ekonomice hospodářských společenstev se sociálními aspekty, která je nedílnou součástí ekonomiky tržní. V roce 1989 se tento termín oficiálně objevuje i v terminologii Evropské komise.<sup>1</sup>

Jak jsem již uvedla, sociální ekonomie, ani sociální ekonomika nemají v České republice jednoznačné vymezení. Analýzou různých zdrojů jsem narazila na různé přístupy. Také každý z uvedených pojmů, byť v názvu jsou si podobné, má své vzájemně odlišné vymezení. Nejdříve se zaměřím na výklad pojmu sociální ekonomie. Například v roce 2002 na první evropské konferenci sociální ekonomie zemí střední a východní Evropy v Praze Bruno Roelants napsal zjednodušený, ale vůbec ne nepravdivý způsob vyjádření o sociální ekonomii: „*Nikdo přesně neví co to je, ale všichni vědí, že to existuje*“. A i když nebyla dosud sociální ekonomie definována, již si získala oficiální uznání na úrovni EU a v některých členských zemích EU. Již počátkem 80. let dvacátého století byl ve Francii založen koncept, který získal uznání vlády. Od té doby došlo k rozšiřování i do dalších členských států EU.<sup>2</sup>

Dále jak konstatuje Hunčová: „*Sociální ekonomie a sociální ekonomika jsou pojmy, prostřednictvím kterých se dnes země EU pokouší uchopit sociální dimenzi trhu. Souvisí s reformou sociálního státu; jde o reakci na pokles tempa růstu evropských ekonomik a tedy*

---

<sup>1</sup> HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2008, s. 138 a HUNČOVÁ, M. *Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy* [online].

<sup>2</sup> *Sociální ekonomie v Praze v roce 2002, Rozšíření sociální ekonomie 24. a 25.10.2002*. Přípravný dokument na první evropské konferenci sociální ekonomie v zemích střední a východní Evropy v Praze [online].

na potřebu nalezení jednak nových zdrojů výkonnosti ekonomiky, a jednak alternativního řešení za sociální péči poskytovanou dříve státem.“<sup>3</sup> Dušková se ve své práci zabývá vymezením sociální ekonomie a uvádí: „Sociální ekonomie si při zkoumání ekonomických jevů klade otázky ohledně spravedlnosti a rovnosti. Při hledání odpovědí se neomezuje ekonomii, ale využívá poznatky jiných disciplín. K hlavním oblastem, na něž se sociální ekonomie zaměřuje, patří chudoba a rozdělování, dále pak otázky vztahu ekonomie a životního prostředí, hodnot a spravedlnosti, gender problematika aj. Steven G. Medema (1993:142), jako předmět zájmu sociální ekonomie v souvislosti s právem uvádí: rozdělování, lidskou důstojnost (human dignity) a pracovní podmínky.“<sup>4</sup>

Obdobně jako sociální ekonomie i výklad pojmu sociální ekonomika má množství definic. Pro prezentaci obsahu jsem vybrala vymezení uvedené Hunčovou, která současně prezentuje principy sociální ekonomiky. „Jde o ekonomiku sociotvornou, tj. ekonomiku s pozitivními efekty na sociální soudržnost či sociální kapitál (souhrn pozitivních vazeb a vztahů mezi jednotlivci v komunitě, společnosti, soudržnost a potenciální zdroj rozvoje). Tyto efekty mohou mít vliv také na udržitelnost (života, krajiny, životního prostředí, genofondu, lidí v krajině apod.). Jde tedy o ekonomiku taženou prací, na rozdíl od ziskově orientované ekonomiky tažené kapitálem, i když se obě mohou pohybovat na trhu. Jde o ekonomiku společenskou, spolkovou, demokratickou, poskytující způsobem sobě vlastním osobám a komunitám "rovné příležitosti" k sociálnímu začlenění, začlenění do trhu práce“.<sup>5</sup>

V různých zemích je koncepce sociální ekonomiky označována jako „solidární ekonomika“, „třetí sektor“, „platforma“ nebo „třetí systém“, ale jak uvádí autoři Dohnalová a Potůček, činnostmi se v Evropě vyznačují stejnými rysy. (ZPRÁVA, 2009). Jde o aktivity podporující zaměstnanost, sociální začleňování, demokratickou spoluúčasť a místní komunitu.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2008, s. 137.

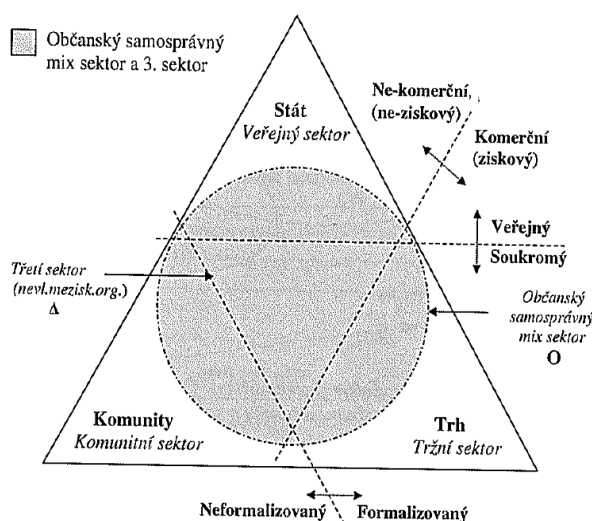
<sup>4</sup> DUŠKOVÁ, J. *Současná sociální ekonomie a její zdroje. Disertační práce*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009, s. 28.

<sup>5</sup> HUNČOVÁ, M. *Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy* [online].

<sup>6</sup> DOHNALOVÁ, M. a POTŮČEK, M. *Podpora sociální ekonomice Strategická inovace* [online]. Nabídnuo k veřejné diskusi na Ustavující konferenci Tematické sítě pro sociální ekonomiku v Praze dne 24. září 2009, s.1.

Pojem sociální ekonomika bývá někdy ne zcela správně ztotožňován s pojmem třetí sektor. Oba koncepty jsou oddělitelné, stojí ale na společných základech.<sup>7</sup> Koncept třetího sektoru (nevládních neziskových organizací) vychází z poznání existence specifické ekonomiky subjektů, jež operují v prostoru "mezi trhem a státem"<sup>8</sup> Pro zobrazení vymezení třetího sektoru využijí schéma čtyřsektorového modelu Welfare Mix. Třetí sektor je obsažen v prostoru zobrazeném trojúhelníkem uprostřed kruhu. Ve zbývajících částech kruhu (mimo vnitřní trojúhelník) je občanský samosprávný sektor, kde se nachází subjekty „sektorového mixu“, nebo-li hybridní subjekty. Pro zobrazení sektorů pro jednotlivé subjekty jsou zavedena tři základní rozhraní: komerční/nekomerční, veřejný/soukromý, formalizovaný/neformalizovaný.<sup>9</sup>

Schéma č. 1: Socio-ekonomický prostor jako trojúhelník sociálního mixu (v originále: Třetí sektor a trojúhelník mixu sociálního blaha, respektive *Welfare Mix Triangle*)



Zdroj: HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*, s. 104

<sup>7</sup> V práci *Sociální ekonomika a NNO v ČR* (zpracováno jako součást Úvodní studie pro vyhodnocení globálních grantů) zpracované Centrem pro výzkum neziskového sektoru pro Nadaci rozvoje občanské společnosti s. 11-12 (2005) autor analyticky zpracoval styčné plochy a odlišnosti mezi nestátním neziskovým sektorem a sociální ekonomikou na základě jejich „ideálních“ teoretických koncepcí. Odlišnosti obou autorů shrnul do tří oblastí, kdy v prvním uvádí vztah přístupu k zisku, kdy zisk subjektu sociální ekonomiky není hlavním cílem, ale slouží členům nebo komunitě. U NNO je připuštěn jako jeden z cílů přebytek – zisk, který také ale zůstává organizaci. Druhou odlišností je přístup k demokratickému rozhodování, řízení a kontroly organizace. A třetí, díky nepřipuštění rozdělení zisku vylučuje družstva a některé vzájemně prospěšné organizace (např. svépomocné organizace pojišťovacího typu), neboť ty obvykle přerozdělují část zisku svým členům. Přitom právě tyto typy organizací tvoří základní části sociální ekonomiky. I když tyto typy organizací stojí v opozici spíše vůči tradičním obchodním společnostem a nikoliv vůči NNO, s nimiž mají mnohé společné.

<sup>8</sup> HUNČOVÁ, M. *Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy* [online].

<sup>9</sup> HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2008, s. 104 – 105. Schéma je upraveno autorkou (M. Hunčovou podle D. Haláska (1994) a V. A. Pestoffa (1995)).

Sociální ekonomika kombinuje dva základní přístupy. Normativní přístup, kdy zdůrazňuje společné principy sdílené jednotlivými organizacemi, které mohou být i organizačně odlišné. A právně - institucionální přístup, kdy sociální ekonomika může být realizována prostřednictvím různých typů organizací, přičemž vždy nemusí jít o organizace neziskového charakteru (viz např. chráněné dílny v ČR). „*J. Defourny (2006)[2] uvádí, že pojem sociální ekonomika v dnešním pojetí zahrnuje spolky a jejich podniky jako podniky družstevního hnutí, podniky se vzájemně prospěšnými užitky a vzájemně podpůrné pojišťovací společnosti, vzájemně podpůrné a nadační fondy a vlastně také další typy organizací nacházejících se v "třetím sektoru", jež jsou součástí dnešní smíšené ekonomiky.*“<sup>10</sup>

## **1.2. Sociální podnikání, sociální podnik**

V této subkapitole navážu na předchozí problematiku, neboť sociální podnikání úzce navazuje na koncept sociální ekonomiky prezentované již uvedenými autory.

Pojem sociální podnikání nemá v České republice jednoznačné legislativní vymezení. Proto pro vymezení pojmu sociální podnikání vyjdu ze srovnávací analýzy, kde je uvedeno, že: „*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.*“<sup>11</sup> Sociální podnikání, podle nastavených cílů, sociálně a obecně prospěšného poslání, bývá napojeno na veřejnou politiku a souvisí s občanským sektorem, aktivitou nestátních nevládních organizací. Často vyrůstá z potřeb komunit, ze společenské poptávky, kdy pro komerční sféru může být poptávka nezajímavá.<sup>12</sup>

Mezi subjekty sociálního podnikání označované jako sociální podniky nebo sociální firmy patří různé typy organizací (občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, obchodní

---

<sup>10</sup> HUNČOVÁ, M. *Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy* [online].

<sup>11</sup> *Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013. Závěrečná zpráva 23.5.2008* [online], s. 14.

<sup>12</sup> Svaz českých a moravských výrobních družstev. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: AfterCare v sociálním podnikání, 2010, s. 8.

společnost, družstva aj.). V České republice není striktně vymezena právní forma sociálního podniku, ale všechny tyto organizace se shodují na základních principech, které jsou projevem sociálního podnikání. Zde uvádím publikované desatero, které je uvedeno v Manuálu pro přežití sociálního podnikatele:

1. sociálně – společensky nebo obecně prospěšný cíl, který má sloužit podnikání
2. nezávislost obchodní, finanční a kapitálová (na zájmech, které by byly v rozporu s cílem sociálního podnikání)
3. přítomnost obchodních, ekonomických i finančních rizik, která provázejí podnikání
4. zisk z podnikání je přednostně používán pro plnění sociálně – společenských cílů
5. sociální podnik je budován a rozvíjen na demokratických principech a vztazích k zainteresovaným osobám a podporovatelům tzv. stakeholderům
6. sociální podnik stojí na rovnováze sociálních a podnikatelských cílů a motivů
7. vícezdrojové financování, umožňující vedle dostatečného podílu vlastních tržeb využívat i dalších veřejných a soukromých zdrojů
8. úzké sepětí a vliv na místní a regionální rozvoj, životní prostředí (udržitelný život v krajině)
9. využití netradičních možností a kombinací podnikatelských vizí a nápadů (spojování nespojitelného)
10. vysoká inovativnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám podnikání.<sup>13</sup>

Sociální podniky nemusí pouze zaměstnávat znevýhodněné občany<sup>14</sup>, ale mohou také vyrábět produkty nebo poskytovat služby pro určité cílové skupiny. A pro nadace a nadační fondy se

---

<sup>13</sup> Svaz českých a moravských výrobních družstev. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: AfterCare v sociálním podnikání, 2010, s. 9.

<sup>14</sup> Za znevýhodněné občany se nepovažují pouze zdravotně postižení (tj. tělesně či mentálně), ale může se jednat i o občany, kteří potřebují pomoc při sociálním začleňování, označované také jako sociálně vyloučené (např. z důvodu dlouhodobého výpadku z pracovního procesu, kdy ztratí pracovní návyky, nebo se dostali do sociálního vyloučení z různých důvodů (zdravotního, věku, ale také osoby po návratu z vězení, bývalí uživatelé návykových látek atd.).

Rada Evropy používá následující definici: „Chudoba a sociální vyloučení je definován jako stav, kdy jedinec nebo skupina lidí neparticipuje plně na ekonomickém a sociálním životě společnosti a/nebo když jejich přístup k příjmu a ostatním zdrojům jim neumožňuje dosáhnout životní standard, který je považován ve společnosti, v níž žijí, za přijatelný. V této situaci nemají často přístup ani k základním právům“. Ke strukturálním změnám dochází převážně na trhu práce, kde je stále větší poptávka po kvalifikované pracovní síle a pro ty, kteří se nejsou schopni přizpůsobit, následně dochází k tomu, že jsou vytlačeni do nezaměstnanosti. Dále se také projevuje změna v sociální struktuře společnosti, kde dochází především k nárůstu etnické a kulturní diverzifikace, stárnutí

vzhledem k omezení ekonomických aktivit daných zákonem otevírá prostor být také podporující institucí.<sup>15</sup>

### 1.3. Rozdíly mezi sociálním a tržním podnikáním

Základním rozdílem mezi sociálním a tržním podnikáním není předmět činnosti, kvalita nebo cena produktů či služeb, to vše musí být i pro sociální podnik vůči ostatním na trhu konkurenceschopné, ale ve stanovených sociálních cílech a využíváním zdrojů, které jsou naplňovány právě prostřednictvím podnikání. Dokonce podle odhadu je 80 – 90 % postupů stejných nebo společných pro podnikatele sociálních i tržních podniků.<sup>16</sup> Jestliže se na to podívám z opačné strany, tak podnikání je právě základem pro efektivní plnění „sociálního a obecně prospěšného cíle“. Efektivita sociálního podnikání není postavena na ziskovosti, ale spíše by měla být měřena jako „sociální kapitál“<sup>17</sup> a také na sociální přidané hodnotě, kterou sociální podniky přinášejí společnosti, svým zaměstnancům a klientům. Správně stanoveným sociálním posláním organizace a z něj definovanými sociálními cíli s nastavenými ukazateli, je možné využívat pro průběžné měření efektivity a sledování vzniklých odchylek. Současně se sociálními cíli musí být také v podniku nastavena i firemní kultura, kterou by mělo vnímat i vnější okolí.

Za jeden z nejčastějších sociálních cílů sociálních podniků je zaměstnávat zdravotně postižené občany, kteří mají velmi omezené možnosti se uplatnit na otevřeném trhu práce, a také se setkáváme se vznikem organizací pro sociálně znevýhodněné. Sociální podniky jim dokážou poskytnout podmínky a podporu, které jim běžná firma nemusí dokázat zajistit, např. přizpůsobení pracovního prostředí, přístupu ostatních spolupracovníků, pracovní dobu, aj.

---

populace, mění se struktura domácností jako důsledek oslabení instituce rodiny, nárůstu jednočlenných domácností apod. – KREBS, V. a kol. *Sociální politika*, 5.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 137 – 139.

<sup>15</sup> DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. Praha: VÚPSV, 2009, s. 35.

<sup>16</sup> Svaz českých a moravských výrobních družstev. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: AfterCare v sociálním podnikání, 2010, s. 8.

<sup>17</sup> Za „sociální kapitál“ jsou považovány pozitivní vztahy mezi vnitřními i vnějšími partnery. Tj. mezi zaměstnanci, společníky, ale také vztahy k městu, občanům, institucím i zákazníkům a stakeholderům.

## **Shrnutí 1. kapitoly**

V první kapitole jsem se zaměřila na vymezení jednotlivých základních pojmů vztahující se obecně k oblasti sociálního podnikání, na základě provedené analýzy z vybraných zdrojů a literatury. Poukázala jsem na rozvoj sociálního podnikání nejen v České republice, ale i na navazující rozvoj v rámci Evropské unie a jejího vymezení ze socio-ekonomického pohledu. V České republice nejsou legislativně stanovena pravidla pro sociální podniky a sociální podnikání, ale podle jejich přístupů se všechny typy organizací podle právní normy shodují v základních principech. Ty jsou nastaveny na rovnováze mezi sociálními a ekonomickými cíli, kdy případný zisk z podnikání je využíván pro naplňování sociálních cílů a dalšímu rozvoji podniku. Dále jsem poukázala na rozdíly, které se vyskytují mezi sociálním a tržním podnikáním a oblast, na kterou se sociální podnikání nejvíce zaměřuje. I když se nejčastěji jedná o zaměstnávání zdravotně postižených, dochází i k rozvoji sociálních podniků, které se výhradně zaměřují na osoby znevýhodněné nebo-li vyloučené. Tím, že neexistuje legislativní uchopení této oblasti podnikání, není ani možné statisticky sledovat počet organizací věnujících se této činnosti z globálního pohledu.



## **2. Možnosti podpory sociálního podnikání**

V této kapitole se zaměřím na sociální podnikání z pohledu jednotlivých typů organizací podle právního vymezení. Zde také záleží na oboru podnikání, nástroji, jakými jich podnikatel dosahuje, ale také na vedení organizace, které vytváří pro rozvoj podnikání podmínky. Dále se zaměřím na možnosti podpory v souvislosti se sociálním podnikáním. Již od počátku založení si organizace, podle jednotlivých právních typů, stanoví svůj základní rámec, co je jejím posláním, jaké má cíle a čeho chce v rámci svého podnikání dosáhnout. Již v tomto okamžiku jsou stanoveny milníky, podle kterých se organizace bude ubírat dál. Protože vývoj společnosti v čase může být různý, i v průběhu svého působení se mohou změnit cíle a svým způsobem i poslání a organizace se začne věnovat oblasti spadající do sociálního podnikání.

### **2.1. Typy organizací vhodné pro sociální podnikání**

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, sociální podnik, protože v České republice není legislativně vymezen, může mít různé zřizovatele. A to právnickou nebo fyzickou osobu, tak právní statut podle typu organizace.

Pro zobrazení rozložení organizací podle typů a provozování sociálního podnikání využiji schéma zpracované Dohnalovou a Potůčkem, kde je názorně zobrazeno, že sociální podniky se mohou realizovat z různých sfér. Mohou být jak neziskové, tak ziskové organizace (nastavení sociálních cílů), mezi které se řadí i družstva.

Schéma č. 2: Sociální podniky v národním hospodářství



Zdroj: DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. 2009, s. 36

Mezi typy neziskových organizací provozujících sociální podnikání se řadí občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, zařízení církví, nadace a nadační fondy. Ziskové subjekty včetně družstva jsou vymezeny obchodním zákoníkem. Vymezení základních charakteristik podle jednotlivých typů organizací bylo zpracováno v publikacích různých autorů. Naopak velmi zajímavý pohled je na výhody a nevýhody různých právních forem organizací provozujících sociální podnikání. Jednou ze základních otázek budoucího sociálního podnikatele je se zamyslet nad vztahem s dalšími osobami, které mohou mít význam pro další podnikání. Na základě takového zhodnocení se „sociální“ podnikatel musí rozhodnout, zda bude podnikat jako osoba fyzická (OSVČ<sup>18</sup>) nebo právnická. Pro podnikání jako fyzická osoba je výhodou samostatné prosazování vlastních řešení pro sociální podnik, řízení, samostatnost a nezávislost, ale výraznou nevýhodou jsou rizika plynoucí z podnikání a z osobní odpovědnosti. Proto jsou většinou zakládány obchodní společnosti<sup>19</sup> nebo družstva, tedy právnické osoby za účelem podnikání. Zde jsou majetková nebo finanční rizika do určité míry omezena, opět podle typu organizace.

<sup>18</sup> OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná, která provozuje soustavnou činnost za účelem dosahování zisku samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. OSVČ odpovídá za závazky vzniklé z činnosti svého podnikání svým celým majetkem.

<sup>19</sup> Mezi obchodní společnosti se řadí s.r.o., v.o.s., k.s., a.s.

Sociální podniky mohou vznikat buď jako nově založené s definovanými cíli zaměřenými od prvopočátku na sociální podnikání, nebo přeměnou již vzniklé organizace, která svoji činnost zaměří na sociální podnikání z různých důvodů. Někdy se uvádí například změnou v rodině, kdy vlivem nehody se podnikatel nebo někdo z jeho blízkých stane zdravotně postiženým a nechce jen sedět doma, ale chce být ještě společnosti prospěšný a hledá uplatnění ve společnosti.

Nejčastějšími typy zakládaných sociálních podniků jsou společnosti s ručením omezeným, družstva a obecně prospěšné společnosti. Z pohledu managementu jednotlivých typů organizací je možné sledovat jejich rozdílnost. U družstev je „vrozená“ kombinace podnikatelského i spolkového rozměru, s prostorem pro kolektivní řízení a vedení. Naopak pro sociální podnikatele ze společností s ručením omezeným jsou typičtí dominantní jednotlivci s rozhodujícím vlivem. A obecně prospěšné společnosti nebývají primárně zaměřeny na podnikání, neboť její hospodářský výsledek v podobě zisku musí být použitý na činnosti, pro které byla společnost založena. Také občanská sdružení v řadě případů naplňují znaky sociálního podniku, tím že sledují sociální cíle, ale zde se nepředpokládá, že budou těchto cílů dosahovat podnikáním, neboť zákon o sdružování občanů pro úpravu právních poměrů v podniku je nevyhovující.<sup>20</sup>

## **2.2. Financování sociálních podniků**

Velmi důležité pro provozování sociálních podniků je vyváženost mezi sociálními a ekonomickými cíli a tím i zajištění zdrojů pro provozování podniku. Sociální podnik není prvotně motivován maximalizací zisku<sup>21</sup>, což může příznivě ovlivňovat jeho důvěru na trhu, ve společnosti, ale jako každý jiný podnik v tržním světě musí uspět a přežít. Může se ale stát, že příjmy ze své činnosti (např. prodej výrobků, služeb, další hospodářské činnosti - pronájmy prostor) nemusí plně pokrývat náklady na podnikání, a proto musí hledat další zdroje na

---

<sup>20</sup> Svaz českých a moravských výrobních družstev. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: AfterCare v sociálním podnikání, 2010, s. 13 – 14.

<sup>21</sup> Sociální podnik není motivován ziskem, ale snaží se o vytvoření přebytků, což je možné považovat za totéž.

dotování těchto rozdílů.<sup>22</sup> Sociální podniky využívají i další zdroje příjmů z různých programů a fondů. Za další využívané zdroje příjmů jsou například dotace na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných, dotace na poskytování sociálních služeb, příspěvky a dotace z Úřadu práce, možnosti využití slev na dani při zaměstnávání určité skupiny obyvatel, získání podpory z grantových projektů, vypsání výzev z Fondů Evropské unie, sponzorství či darů. Tento způsob je označován jako vícezdrojové financování. Záleží jen na „sociálním podnikateli“, jaké možnosti bude využívat, aby dosahoval co nejlepších ekonomických výsledků v závislosti na sociální užitek.

### **2.2.1. Podpora podniků zaměstnávající zdravotně postižené**

Jak jsem již uvedla, nejvíce rozšířené sociální podnikání je v oblasti vytvoření pracovních míst a zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Současná legislativa uvádí, že na vytvoření chráněného pracovního místa po dohodě s Úřadem práce, které musí být provozováno nejméně po dobu dvou let, poskytuje takovému zaměstnavateli příspěvek podle stupně postižení zaměstnávající osoby se zdravotním postižením.<sup>23</sup> Obdobně je možné využít příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny, která zaměstnává v průměrném ročním přepočteném počtu zaměstnanců nejméně 60 % osob se zdravotním postižením. Dále zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají více než 50 % osob se zdravotním postižením, mohou požádat o příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, který je ve výši skutečně vynaložených mzdových nákladů na zaměstnance v pracovním poměru, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které odvádí zaměstnavatel za zaměstnance<sup>24</sup>. Maximální výše příspěvku je omezena částkou 8.000 Kč za měsíc, která je snížena o částku odpovídající výši případně poskytnuté naturální mzdě.

---

<sup>22</sup> Nižší příjmy mohou být způsobeny právě zaměstnáváním znevýhodněných osob nebo zdravotně postižených, u kterých není vždy možné dosáhnout vyššího pracovního výkonu na rozdíl od „běžných, zdravých“ pracovníků. Tímto může docházet k nedostatečnému pokrytí nákladů získanými příjmy z provozované činnosti.

<sup>23</sup> v §§ 75 – 76 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

<sup>24</sup> § 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Je důležité v této souvislosti ale podotknout, že ne každé podnikání, kde jsou zaměstnávání zdravotně postižení, musí být podnikání sociální. Vždy totiž záleží, jaké si společnost nastavila poslání a cíle.

Další nepřímou podporou v rámci vymezených pravidel v zákoně o zaměstnanosti<sup>25</sup> je také doposud možnost odebírání výrobků nebo služeb od firem zaměstnávajících více než 50 % osob se zdravotním postižením formou tzv. náhradního plnění. Každá organizace, která má více jak 25 zaměstnanců musí zaměstnávat 4 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců. V případě, že tuto povinnost neplní, musí odvést finanční částku ve formě pokuty do státního rozpočtu, nebo ji může právě nahradit odběrem výrobků nebo služeb od firem, které je mohou poskytnout formou náhradního plnění.<sup>26</sup>

Na základě mediálně zveřejněných zpráv koncem ledna 2011, Ministerstvo práce a sociálních věcí připravuje v této oblasti změnu, kdy již nebude možné odebírat výrobky nebo služby od firem, které poskytují tzv. náhradní plnění, ale firmy budou muset přímo osoby se zdravotním postižením zaměstnávat, nebo platit finance do státního rozpočtu. Podle uvedených informací je důvodem této změny skutečnost, kdy docházelo při využívání těchto služeb k podvodům. Zejména takzvanou přefakturací, kdy firma sice zdánlivě nakupuje výrobky od chráněné dílny, ale ve skutečnosti ji používá pouze jako zprostředkovatele pro nákupy například kancelářských potřeb, bez kterých se neobejde. Podle vyjádření Hany Potměšilové z Nadačního fondu pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, Ministerstvo práce a sociálních věcí nedokáže vyčíslit, o jak velký problém skutečně jde.<sup>27</sup>

Zrušení možnosti odběru výrobků nebo služeb z chráněných dílen formou náhradního plnění je dle mého názoru krokem zpět. Právě tuto možnost jsem považovala za jednu z možností podpory chráněných dílen a chráněných pracovních míst, a tím i zaměstnanosti zdravotně postižených. Určitě je možné, že se v této oblasti děly nebo dějí nepravosti, které vedly k vyvolání podnětu o změně, ale nepaušalizovala bych tuto problematiku na všechny chráněné

---

<sup>25</sup> § 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

<sup>26</sup> Jen pro doplnění k roku 2011: při nesplnění povinnosti je výše roční odvodu přímo do státního rozpočtu za každého nezaměstnaného zdravotně postiženého v organizaci stanovena částka ve výši 58 310 Kč, nebo musí podnik nakoupit služby nebo zboží v rámci náhradního plnění ve výši 163 268 Kč.

<sup>27</sup> *Firmy nebudou moci koupit výrobky od postižených*. MF Dnes, 1.2.2011, s. A2.

dílny nebo pracoviště, která mohou poskytovat náhradní plnění. Zdravotně postižení nemají mnoho příležitostí uplatnění se na otevřeném trhu práce. Zrušením této možnosti odběru výrobků nebo služeb by mohlo vést i ke snížení počtu pracovních míst v chráněných dílnách, jestliže by zákazníci nebyli motivováni možností využití náhradního plnění a zájem by obrátili k jiným dodavatelům. Zde bych navrhovala, aby spíše docházelo ke kontrolám dozorových orgánů na jednotlivých pracovištích podle ekonomické činnosti, zda neslouží pouze pro přefakturaci a je pracovníky vytvářena v rámci činnosti nějaká přidaná hodnota (zde tímto myslím nějaká vlastní činnost). Navrhovaná úprava s variantami přímo zaměstnat zdravotně postižené, nebo platit odvody do státního rozpočtu za nesplnění povinnosti je transparentní, ale otázkou zůstává, zda firmy by měly zájem pracovní místa (právě s ohledem na různá omezení) pro zdravotně postižené vytvářet, nebo raději zaplatí.

Současně s aktivitou ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí byla k 31. lednu 2011 Asociací zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky, Nadačním fondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a Svazem českých a moravských výrobních družstev oficiálně ustavena Charta sociálního podnikání pro zaměstnávání osob zdravotně postižených. Následně účastníci podepsali její Deklaraci, a to zejména v reakci na připravované změny Zákona o zaměstnanosti, ale i v reakci na zřejmou a neřešenou absenci koncepce v dané oblasti.<sup>28</sup> V průběhu zpracovávání této práce docházelo k vývoji situace v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených a jejich podpory a možnosti využívání tzv. náhradního plnění. Ve zprávě uveřejněné Chartou sociálního podnikání dne 8. března 2011 je uvedeno, že: *„Na základě věcného dialogu MPSV a Charty sociálního podnikání nebude k lednu 2012 zrušeno tzv. náhradní plnění, ani nedojde k absolutnímu zákazu souběhu příspěvků dle §78 §76 na podporu zaměstnávání OZP. Nadále pokračují jednání o změnách statutu osoby zdravotně znevýhodněné dle § 67 zákona 435/2004Sb.“*<sup>29</sup> Tuto uvedenou informaci považuji za velmi příznivou ve vztahu k možnostem udržet a případně i rozšířit pracovní možnosti pro osoby zdravotně postižené a tím i možnosti rozvoje sociálního podnikání.

---

<sup>28</sup> Tisková zpráva „Charta sociálního podnikání“ [online].

<sup>29</sup> Charta sociálního podnikání [online].

## **2.3. Rozvoj sociálního podnikání v ČR**

V posledních letech v České republice, stejně jako i v ostatních státech EU dochází k výraznému rozvoji sociální ekonomiky a sociálního podnikání a podpoře sociálních podniků. Podpora sociálního podnikání je zaměřena různými způsoby, např. na přímou finanční podporu (dotace), poradenství a informovanost, kterými se dnes zabývají různé společnosti s využitím různých médií. Jako jedno z nejvýznamnějších médií v dnešní době považují webové stránky. Zde různé společnosti prezentují zkušenosti, rady a další informace zaměřené na sociální podnikání.

### **2.3.1. Podpora sociálního podnikání prostřednictvím dotací**

Ministerstvo práce a sociálních věcí na podporu rozvoje sociální ekonomiky vyhlásilo v roce 2009 dvě výzvy na podporu sociálních podniků z prostředků Evropské unie. V rámci Integrovaného operačního programu (IOP) je vyhlášena Výzva č. 1 v oblasti intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace, zaměřenou na investiční podporu poskytovatelům sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky „Investiční podpora sociální ekonomiky“.<sup>30</sup> Výzva č. 30 je vyhlášena v oblasti intervence 3.1 Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ) s cílem podpory sociálního začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu k zaměstnání.<sup>31</sup>

Obě vyhlášené výzvy jsou zaměřeny na podporu vzniku a rozvoje nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání a současně dávají možnost sociálně vyloučeným osobám či osobám ohroženým sociálním vyloučením vstoupit na trh práce, do podnikatelského prostředí a do společnosti. V těchto výzvách je možné získat finanční podporu na realizaci investiční i neinvestiční části podnikatelského záměru ze dvou různých programů. V obou programech jsou stejné cílové skupiny, oprávnění žadatelé a podporované aktivity. Při podání žádosti do obou programů pak žadatelé předkládají pro oba projekty i stejný podnikatelský plán.

---

<sup>30</sup> MPSV.CZ. Výzva – oblast intervence 3.1, aktivita c) investiční podpora sociální ekonomiky [online].

<sup>31</sup> ESF. Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ [online].

V současné době pro zvýšení povědomí o možnostech získání finanční podpory ze zdrojů Evropského strukturálního fondu běží rozsáhlá informační kampaň v médiích (televizi a internetu), která je zacílena na znevýhodněné osoby (matky po mateřské, lidé ve vyšším věku, z rómské komunity atd.). Sama si ale kladu otázku, kdybych byla v pozici, na které je tato reklama zacílena, zda bych si vůbec sama uměla poradit se zapojením do těchto programů. Byť jsou popsány metodické pokyny pro zpracování jednotlivých vyhlášených výzev pro jednotlivé operační programy, ale bez hlubší znalosti uvedené problematiky bych si sama asi nepomohla. Proto bych hledala další zdroje, které by mi s podnikáním a získáním podpory mohly pomoci. Jednou ze společností, která se aktivně zabývá sociální ekonomikou, je společnost Nová ekonomika, o. p. s., která informacemi na webových stránkách, pořádanými akcemi i poskytovanými službami podporuje rozvoj sociální podnikání v České republice.

## **Shrnutí 2. kapitoly**

V druhé kapitole jsem se zaměřila na typy organizací vhodných pro sociální podnikání. Tím, že není v České republice blíže vymezen její právní typ, sociální podniky mohou být z různých sfér. Mohou být ziskové či neziskové, ale musí splňovat koncept sociálního podniku. Nejčastějšími typy jsou společnosti s ručením omezeným, družstva a obecně prospěšné společnosti. Jedním z důležitých předpokladů sociálního podnikání je také vyváženost mezi ekonomickým a sociálním užitkem. Proto je velmi podstatné zajištění zdrojů pro chod podniku, které zde bývá označováno jako vícezdrojové, neboť jsou využívány mimo příjmů z podnikání i příspěvky, dary, podpora z grantových projektů, dotace z projektů spolufinancovaných EU atd. V oblasti zaměstnávání zdravotně postižených jsou nastaveny další možnosti podpory, a to jak na vytvoření pracovního místa, tak dále je možné využívat příspěvků na mzdové náklady. Z oblasti nepřímé podpory sociálního podnikání při zaměstnávání zdravotně postižených je možné odběratelům nabízet tzv. náhradní plnění, které při splnění určité výše odebraného zboží nebo služeb nahrazuje povinnost zaměstnávání osob zdravotně postižených v organizacích, které mají více jak 25 zaměstnanců.



### **3. Sociální služby v systému sociálního podnikání**

V průběhu života člověka mohou nastat situace, které mohou být neočekávané a také nepříjemné jako např. nemoc, zdravotní postižení, invalidita, ale i ztráta zaměstnání a tím i výdělku, se kterými se musí vyrovnávat. V některých případech to dokáže zvládnout vlastními silami, za pomoci rodiny nebo přátel, ale nastávají situace, kdy tato pomoc je již nedostačující. A v takovém okamžiku hledá pomoc v systému sociálního zabezpečení. Ten je tvořen třemi pilíři, kdy vedle sociálního pojištění, státní sociální podpory je i třetí pilíř sociální pomoci, který zajišťuje pomoc v hmotné nouzi a sociální služby.

V této práci se zaměřím pouze na část poskytování sociálních služeb v souvislosti se sociálním podnikáním.

#### **3.1. Vymezení sociálních služeb**

Systém sociálních služeb v České republice prošel významnými změnami. Po roce 1990, v rámci novelizace zákona č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, došlo k rozšíření poskytovatelů sociálních služeb, kdy kromě státu, měst, obcí a okresních úřadů se poskytovateli staly i církve, občanská sdružení, nestátní neziskové organizace a fyzické osoby. Tímto v určité míře došlo k marketizaci a komercializaci sociálních služeb a k oživení církví v sociální oblasti. Také došlo k jejich rozšíření, od zajištění základních životních potřeb až po specializované odborné a moderní služby.<sup>32</sup>

V květnu 2006 byl vydán zákon o sociálních službách, č. 108/2006 Sb., s účinností od 1. ledna 2007. V zákoně jsou stanoveny základní zásady poskytování sociálních služeb a je v souladu s konceptem sociální ekonomiky. Nově nastavenou formou sjednávání si vybraných služeb mezi klientem a poskytovatelem zavádí i tržní princip, který by měl vést k nastavení efektivity při poskytování sociálních služeb.

V zákoně, v § 3 jsou vymezeny i některé pojmy jako např. sociální služba, kdy se jedná

---

<sup>32</sup> KOZLOVÁ, L. *Sociální služby*. Praha: TRITON, 2005, s. 20-21.

o činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Sociální začleňování je chápáno jako proces, který zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný. A sociální vyloučení je vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace.

V zákoně je také upraven příspěvek na péči. V systému sociální ochrany se jednalo o zcela novou dávku, která odpovídala koncepci adresné sociální dávky tzv. dotaci na hlavu. Tento příspěvek je přidělován na základě žádosti a posouzení zdravotního stavu klienta. Je určen na nákup služeb podle jeho specifických potřeb. Je financován z veřejného rozpočtu a je na rozhodnutí příjemce příspěvku, jak tento příspěvek využije a jaké služby si „nakoupí“ od vybraného subjektu.<sup>33</sup> Také možnosti příjmu příspěvku může do jisté míry ovlivňovat poptávku po službách ve vztahu jejich kvality a tím i efektivity jejich poskytování.

Zákon o sociálních službách také nově vnesl do oblasti poskytování služeb smluvní princip, kdy je poskytovatel povinen s příjemcem uzavřít smlouvu o poskytnutí sociální služby. Tento krok je podle Matouška možno hodnotit jako pozitivní, neboť mělo dojít k posílení klienta služeb coby „zákazníka“. A poskytovatelé sociálních služeb mohou podle zákona poskytovat sociální služby jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, které vydává Krajský úřad formou rozhodnutí o registraci. Krajský úřad vede také registr poskytovatelů sociálních služeb, který je v jeho elektronické podobě dostupný na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Mezi další povinnosti poskytovatelů sociálních služeb, upravenými v zákoně o sociálních službách, je i dodržování standardů kvality sociálních služeb. Standardy jsou souborem kritérií, jimiž je stanovena úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personální, provozního zabezpečení a oblasti vztahů mezi poskytovatelem a „zákazníkem“, které mají významný vliv na růst efektivity poskytovaných sociálních služeb.

---

<sup>33</sup> MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007, s. 40.

### 3.2. Financování sociálních služeb

Na základě vybrané statistiky publikované MPSV za rok 2009 o financování sociálních služeb příspěvku na péči, podle registru poskytovatelů služeb bylo poskytováno celkem 5882 sociálních služeb. Podle jednotlivých typů působilo 2084 služeb sociální prevence, což je 35 % z celkového počtu, 3040 služeb sociální péče, což je 52 % z celkového počtu a 758 služeb poradenství, což je 13 % z celkového počtu. Grafické znázornění statistiky je uvedeno v příloze č. 1. Sociální služby jsou poskytovány přibližně 7 % populace České republiky, tj. cca 700 000 klientů. Sociální služby na straně poskytovatelů zajišťuje téměř 56 000 pracovníků (v přepočtu na celé pracovní úvazky), což je cca 1,2 % z celkového počtu aktivně pracujících v České republice. A z tohoto počtu pracuje přibližně 70 % v přímé péči v kontaktu s klientem.<sup>34</sup>

Financování sociálních služeb je rozdílné podle jednotlivých typů i forem a z různých zdrojů. Služby jsou poskytovány bez úhrady nákladů nebo za částečnou nebo plnou úhradu nákladů. Výše úhrady nákladů za služby je stanovena ve smlouvě, kterou klient s poskytovatelem uzavírá.<sup>35</sup> Poptávka po sociálních službách je důsledkem nějaké nepříznivé situace, ale je otázkou, zda si v takové situaci může člověk sám z vlastních prostředků uhradit náklady na tyto poskytnuté služby, případně zda náklady mohou alespoň z části uhradit rodinní příslušníci a zda je k tomu zavazují právní normy. Zde by pak šlo o další zdroj financování.<sup>36</sup>

Náhledem na obecné možnosti způsobu financování sociálních služeb je, jak jsem již uvedla, úhrada od klienta. Dále úhrada ze státního rozpočtu České republiky, krajů a obcí. Zde jsou služby hrazeny jen za předpokladu, že jsou potřebné a do výše odpovídající této potřebě. Potřebnost této péče zjišťují příslušné státní orgány. Jako příklad je možné uvést komplexní péči o seniory v domovech pro seniory, kde jsou jim poskytovány služby z důvodu nesoběstačnosti, na rozdíl od poskytování ubytování v penzionech pro seniory, které jsou v plné režii úhrad za služby na klientech a poskytují je komerční subjekty. Zde je pak o nastavení, zda subjekt běžně tržně podniká, bez účasti státu, nebo v rámci podnikání využívá

<sup>34</sup> MPSV. CZ *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online].

<sup>35</sup> PRŮŠA, L. *Ekonomie sociálních služeb, 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: ASPI, 2007, s. 67.

<sup>36</sup> TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010, s. 366.

dotace na poskytování služeb. Významnými poskytovateli služeb v České republice jsou nestátní neziskové organizace, které svoji činnost financují z vlastních prostředků, jimiž jsou členské příspěvky, dary, příjmy od sponzorů, výtěžky ze sbírek, nebo úhrady nákladů od klientů. Zde je úzká vazba mezi sponzory a organizacemi, neboť sponzorské dary jsou daňově zvýhodněné a tato část věnovaných prostředků je v podstatě nezaplacenou daní státu. Proto je tato oblast státem regulována do výše možného daňově uznatelného daru a také kontrolována.<sup>37</sup>

Příspěvek na péči, který je adresně zasílán konkrétnímu člověku, kterému byl na základě žádosti a posouzení přiznán, by měl právě sloužit na úhradu sociálních služeb. Jedná se tedy o příspěvek tzv. „na hlavu“. Na základě statistiky v největší míře nebývá příspěvek na péči v rámci systému sociálních služeb využitý, ale nejčastěji slouží jako finanční příplatek, neboť poskytovanou službu zajistí člen rodiny. Tento podíl na počtu využití sociálních služeb a využití příspěvku se mírně zvyšuje se zvyšujícím se stupněm závislosti, kdy jsou využívány služby ze strany registrovaných poskytovatelů péče.<sup>38</sup>

Zákon o sociálních službách každému člověku garantuje bezplatné sociální poradenství, které je převážně hrazeno ze státního rozpočtu a dále z rozpočtů územních samospráv, tj. krajů a obcí. Úhrada, která se zde může vyskytnout, je vedena jako symbolická za půjčování kompenzačních pomůcek pro osoby se zdravotním postižením. V oblasti služeb sociální prevence jsou základními zdroji státní rozpočet a rozpočty územních samospráv a jen minimálně je zde úhrada klientů, která má spíše terapeutický charakter. Klienti, využívající pobytových služeb, hradí úhradu za ubytování a stravu, která je upravena vyhláškou číslo 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. U poskytování služeb sociální péče je naopak hlavním zdrojem financování úhrada klientů. Dále se ale také na financování podílí státní rozpočet a rozpočty územních samospráv a okrajově i úhrady z fondu zdravotního pojištění. Grafické znázornění je uvedeno v příloze č. 2. Na základě zpracování výsledků financování sociálních služeb za rok 2009 by mělo být do budoucna financování ze státního rozpočtu jen doplňkové pro zabezpečení kvalitního

---

<sup>37</sup> TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha:Portál, 2010, s. 367 – 369.

<sup>38</sup> ŽÁRSKÝ, M. *Financování sociálních služeb, základní východiska* [online].

rozvoje služeb, nebo upravovat specifické rozdíly dané regionem nebo cílovou skupinou klientů. Z pohledu zřizovatelů služeb jsou podle celkového počtu poskytovaných služeb hlavním zřizovatelem nestátní neziskové organizace (NNO). Podle členění jednotlivých typů služeb je rozložení následující. V oblasti sociální péče jsou hlavními zřizovateli NNO a dále obec a kraj a minimálně komerční subjekty (zejména s.r.o., družstva). V oblasti sociálního poradenství jsou převážně zřizovateli NNO a minimálně obce a kraje a úplně nepatrně komerční subjekty. Služby sociální prevence jsou zajištěny téměř výhradně zřizovateli z NNO a minimálně obcemi a kraji. Grafické znázornění je uvedeno v příloze č. 3 současně s přehledy počtů poskytovaných služeb podle právní formy poskytovatelů.<sup>39</sup>

### **3.3. Typologie sociálních služeb podle cílových skupin**

V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jsou definovány tři typy sociálních služeb.

1. Sociální poradenství, které zahrnuje základní a odborné sociální poradenství (manželské, rodinné atd.) a jeho součástí je i půjčování kompenzačních pomůcek.
2. Služby sociální péče, které napomáhají zajistit člověku jeho fyzickou a psychickou soběstačnost a co nejvíce se zapojit do běžného života společnosti, popřípadě zajistit člověku důstojné prostředí a zacházení, jestliže mu to zdravotní stav nebo věk již nedovoluje.
3. Sociální prevence, které napomáhají člověku překonat jeho nepříznivou sociální situaci.

Ke každé z těchto tří typů sociálních služeb jsou definovány jednotlivé oblasti, které daný typ služby zajišťují. Dále jsou sociální služby poskytovány ve třech základních formách, jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní.

Ve své práci se dále blíže zaměřím na oblast, která se věnuje podpoře zaměstnanosti a poskytování služeb s tím spojených, zejména pro osoby zdravotně postižené. Na tuto oblast úzce navazuje rozvoj sociálního podnikání, které primárně napomáhá v rozvoji a zapojení

---

<sup>39</sup>ŽÁRSKÝ, M. *Financování sociálních služeb, základní východiska* [online].

osob sociálně vyloučených a znevýhodněných.<sup>40</sup> Nezaměstnaností bývají nejvíce ohroženi lidé staršího věku, lidé s nízkou kvalifikací, příslušníci etnických menšin, lidé se zdravotním postižením, ale také absolventi. Zde je ale velmi důležité, zda nezaměstnaní mají motivaci k práci a zda již neztratili pracovní návyky, neboť pak je jen velmi obtížné jejich zapojení do pracovního procesu. V České republice služby pro nezaměstnané poskytují Úřady práce, které prosazují tzv. aktivní politiku zaměstnanosti, která má dvě hlavní hlediska, a to zvyšování kvalifikace potenciálních účastníků trhu práce a vytváření nových pracovních míst. Pasivní politikou, která byla od 1. ledna 2011 výrazně omezena, je podpora v nezaměstnanosti. Oblasti problematiky nezaměstnanosti také pomáhají nestátní neziskové organizace formou bezplatného sociálního poradenství v občanských poradnách a podobně zaměřených organizacích poskytující poradenství, které mohou být dále zaměřeny na určité cílové skupiny (např. lidem se zdravotním postižením). Jak uvádí Matoušek, existuje několik nestátních organizací nabízejících nezaměstnaným komplexnější programy, zahrnující individuální poradenství (poskytované sociálním pracovníkem a psychologem), obnovu pracovních návyků (např. v dílně se zvláštním pracovním režimem) a vzdělávání, resp. rekvalifikaci.<sup>41</sup> Jejich vzniku napomáhá finanční podpora Evropské unie projektům zaměřených na maximalizaci zaměstnanosti.<sup>42</sup>

Také jednou z možných forem podpory zaměstnávání právě zdravotně postižených je vytvoření chráněných pracovních dílen nebo chráněných pracovních míst, které jsou vymezeny v § 75 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Současné provozování chráněné pracovní dílny nebo chráněného pracovního místa může být součástí sociálního podniku a sociálního podnikání, ale vždy záleží na typu organizace, kterou je provozována, jaké má nastavené cíle a poslání. Lidé zaměstnaní v chráněných pracovních dílnách pracují na základě standardního pracovněprávního vztahu daného zákoníkem práce, ale s možnostmi přizpůsobení pracovního místa a podmínek podle jejich postižení a s možností využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Formou podpory státu je pro zaměstnavatele možnost získání příspěvku na platy zdravotně postižených od úřadů práce ve výši až osmi tisíc korun

---

<sup>40</sup> Blíže na str. 13 této práce.

<sup>41</sup> MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007, s.81.

<sup>42</sup> Více o možnostech využití finančních zdrojů z EU pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti je možné získat na: [www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr](http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr).

měsíčně. Žádat mohou také o příspěvek na zřizování nových pracovních míst, na jejich zařízení a vybavení.

### 3.4. Sociální podnikání na Slovensku

Krátkým exkurzem bych nahlédla na sociální podnikání, tedy zavádění sociální ekonomiky na Slovensku. Zvolila jsem si ho proto, že je nám díky části společné historie blízké. A současně také proto, že na Slovensku již proběhly reformy, které sociální podnikání uzákonily a jak se ubírá jeho další vývoj.

Sociální ekonomika na Slovensku se zaměřuje také na ekonomické aktivity, prostřednictvím kterých jsou uspokojovány sociální potřeby lidí ve společnosti, týkající se jejich životního prostředí a jeho kvality, kvality života a životního stylu lidí. Hledá nový prostor pro vytváření pracovních příležitostí. Sociální ekonomika identifikuje tři oblasti, ve kterých působí a může mít podobu veřejných a sociálních služeb.

- veřejné služby – ochrana životního prostředí, jeho čištění, kultivace, údržba a zlepšování kvality infrastruktury lokality (komunikace, bytový fond, školní, zdravotní, kulturní zařízení, apod.), ochrana životního prostředí
- sociální služby – pomoc rodině, pomoc a ochrana členů rodiny (děti a mládež, seniorů, zdravotně postižených, znevýhodněných, apod.) - jako kombinace profesionální a laické (dobrovolnické) práce
- rozvojové, volnočasové, kulturní aktivity<sup>43</sup>

Strategickým sociálním cílem sociálních podniků je začleňování znevýhodněných osob do pracovního procesu. Za nejfrekventovanější podoby sociálních podniků je možné proto pokládat sociální podniky pracovní integrace (Work Integration Social Enterprises - WISE). Tyto typy sociálních podniků zpravidla plní funkci mezitřhu práce, kdy zaměstnání

---

<sup>43</sup> LUBELCOVÁ, G. *Možnosti a príležitosti etablovania sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania v sociálnej politike v SR, expertní materiál* [online].

v sociálním podniku je jen krátkodobé, pro získání pracovní kvalifikace, zručnosti a pracovních návyků pro uplatnění na otevřeném trhu práce.<sup>44</sup>

Jako jeden z klíčových kroků ve vývoji sociální ekonomiky na Slovensku bylo vydání novely zákona č. 5/2004 Z. z., o službách zaměstnanosti, která vstoupila v platnost k 1. září 2008. V novele zákona jsou definovány podmínky sociálního podniku a možnosti jeho finanční podpory. Sociální podnik (jako nástroj politiky zaměstnanosti) je v § 50 b) zákona definován jako právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává nejméně 30 % zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců podniku, kteří byli před přijetím do pracovního poměru znevýhodněnými uchazeči o zaměstnání. Statut sociálního podniku přiznává na základě podané žádosti Ústředí práce, sociálních věcí a rodiny a je evidován v registru sociálních podniků. Sociálnímu podniku tímto pak ze zákona vzniká nárok na příspěvek na podporu vytváření a udržení pracovních míst pro zaměstnance, kteří byli znevýhodněnými uchazeči o zaměstnání, po dobu 12 měsíců, popřípadě dalších 12 měsíců, ve snížené výši za podmínky, že se zaměstnanec neumístil na otevřeném trhu práce. Příspěvky jsou sociálním podnikům poskytovány na základě písemné dohody mezi Úřadem a sociálním podnikem a jsou jedním ze zdrojů financování sociálního podniku. Mezi další zdroje financování sociálního podnikání jsou využívány obdobné možnosti jako v České republice a také možnosti získání prostředků z Operačních programů vyhlášených Sociální implementační agenturou.<sup>45</sup> Nicméně speciální výzvy zaměřené přímo na sociální podnikání na Slovensku zatím vyhlášené nebyly.<sup>46</sup>

Obdobně jako v České republice se sociálním podnikem nebo jeho součástí mohou stát i chráněné dílny a chráněná pracoviště zakládaná za účelem zaměstnávání zdravotně a mentálně postižených. V chráněné dílně nebo chráněném pracovišti musí pracovat nejméně 50% občanů se zdravotním postižením. Stát motivuje zřizovatele chráněných dílen a chráněných pracovišť poskytováním pestré škály příspěvků. Fyzická nebo právnická osoba, která chráněnou dílnu nebo pracoviště zřizuje, má nárok na příspěvek na zřízení chráněné dílny a příspěvek na úhradu prokázaných dodatečných nákladů. Dále může žádat o příspěvek

---

<sup>44</sup> LUBELCOVÁ, G. *Možnosti a príležitosti etablovania sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania v sociálnej politike v SR, expertní materiál* [online].

<sup>45</sup> Více informací je možné získat na <http://www.sia.gov.sk/index.php?siteid=70>.

<sup>46</sup> SOKOL, P. *Analýza zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku, pro Nová ekonomika, o.p.s. říjen 2010* [online].



na úhradu provozních nákladů, příspěvek na úhradu nákladů na dopravu zaměstnanců a na činnost pracovního asistenta.<sup>47</sup>

Sociální podniky mohou být zakládány i obcemi a kraji k podpoře zaměstnávání znevýhodněných osob v místě bydliště. Touto formou podnikání si mohou obce a kraje zabezpečit veřejné práce, které by musely zajišťovat a naopak za ně, jako za služby, platit. Možnostmi podnikání jsou například roznášková služba výrobků a stravy, zásobování domácností, výkopové, stavební a údržbářské práce, činnosti spojené s výstavbou a údržbou místních komunikací, veřejných prostranství, včetně úpravy zeleně atd. Podnikáním nejen že podporují zaměstnanost a rozvoj v dané lokalitě, ale příspěvky na podporu zaměstnávání znevýhodněných osob do založených sociálních podniků mohou příznivě ovlivnit i ekonomické rozpočty daných obcí a krajů, které služby nemusí draze nakupovat.<sup>48</sup>

### 3.4.1. Úskalí slovenského zákona

Na základě zpracované analýzy zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku autor upozorňuje na několik úskalí. Již úvodem poukazuje na příliš úzké zákonné vymezení sociálního podniku a málo výrazný podnikatelský rozměr sociální ekonomiky.<sup>49</sup> Sledoval možnosti čerpání podpory sociálním podnikům a nastavení informovanosti v oblasti sociální ekonomiky. Na Slovensku v roce 2008 byl Ministerstvem práce spuštěn pilotní projekt osmi sociálních podniků, které dostaly na rozjezd sociálního podnikání finanční podporu z Evropského sociálního fondu a nyní se prokazuje, zda prostředky byly poskytnuty v souladu s pravidly a zda v těchto případech nedošlo ke korupci.<sup>50</sup> Tento přístup u pilotních sociálních podniků nebyl hodnocen kladně, neboť může vést ke spekulaci, že sociálně podnikat lze pouze za podpory státu a stát může vše dotovat, ne pouze přispívat na obtížnější podmínky při zaměstnávání znevýhodněných osob. Legislativně nebyl vymezen žádný způsob měření efektivnosti sociálního podnikání, plošné sledování a vyhodnocování cíle v oblasti podpory

<sup>47</sup> § 55 - § 60 zákona č. 5/2004 Z. z., o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov,

<sup>48</sup> *Sociálny podnik v podmienkach obce, samosprávnych krajov, združeniach obcí a samosprávnych krajov a v podmienkach právnických osôb založených alebo zriadených obcou alebo samosprávnym krajom* [online].

<sup>49</sup> SOKOL, P. *Analýza zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku, pro Nová ekonomika, o.p.s.* [online].

<sup>50</sup> Informace byly získány z různých mediálních zdrojů, např. DROZDÍKOVÁ, I. *Tomanovej sociálny podnik sa zrútil* [online].

zaměstnávání například s vazbou na výši příspěvku, neboť ten je vyplácen automaticky. Nicméně jak autor uvádí: „Sociální ekonomika nestojí jen na zákonech, předpisech či státní podpoře. Je to také záležitost vyspělosti dané země, občanské angažovanosti a sociální koheze jako takové. Slovensko má za sebou pár přešlapů, ale to v žádném případě neznamená, že by opustilo cestu k efektivnímu uplatnění sociální ekonomiky. Jak se daří sedmi desítkám „nepilotních“ sociálních podniků, ukážou nejbližší dny a týdny. Právě nyní bude řada z těchto sedmdesáti podniků fungovat dva roky, což je doba, během které by měly být schopné pomoci lidem dlouhodobě nezaměstnaným vrátit se na otevřený trh práce. Ať už budou výsledky jakékoliv, jejich podrobnější analýza bude jistě zajímavou příležitostí k zachování či úpravě stávajících podmínek a k efektivnějšímu etablování sociální ekonomiky na Slovensku.“<sup>51</sup>

### **Shrnutí 3. kapitoly**

Ve třetí kapitole se věnuji sociálním službám v systému sociálního podnikání. Sociální služby mívají velmi zásadní význam pro člověka, který již není schopen vlastními silami zvládnout svoji životní situaci a hledá pomoc v oblasti sociální pomoci. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách nabyt účinnosti k 1. lednu 2007 a vymezuje sociální služby jako činnosti, které zajišťují pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevenci sociálního vyloučení. Dále byl nově v zákoně definován příspěvek na péči, který je přidělován na základě žádosti a zdravotním posouzením klientům na úhradu sociálních služeb, které si klient může volit sám podle svých potřeb. Tímto krokem došlo k vytvoření smluvního vztahu mezi poskytovateli a zájemci o sociální služby. Ne zcela všechny poskytované služby jsou hrazeny výhradně klienty, je část služeb, které jsou hrazeny z rozpočtu státu, krajů a obcí. Bezplatně je klientům poskytováno sociální poradenství a v oblasti sociální prevence má úhrada spíše terapeutický charakter. Mezi významné poskytovatele sociálních služeb v České republice se řadí nestátní neziskové organizace.

Dále provedeným krátkým exkurzem jsem se snažila ve stručnosti poukázat na problematiku sociálního podnikání na Slovensku. Na Slovensku je v zákoně vymezen sociální podnik

---

<sup>51</sup> SOKOL, P. *Analýza zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku, pro Nová ekonomika, o.p.s.* [online].

a možnosti jeho podpory, který je nastaven jako určitý mezičlánek pro začleňování znevýhodněných osob na otevřený trh práce. Také jsou oblasti, kde si obce zakládají sociální podniky, aby mohly pokrýt činnosti, které by si za jiných okolností musely kupovat. Tímto využívají i nabídku práce pro znevýhodněné osoby.

I když na Slovensku byla nepříjemná aféra okolo zneužití z evropských fondů poskytnuté podpory pro osm vybraných sociálních podniků, vznikla i řada dalších sociálních podniků, které se snaží své cíle plnit. Co je možné vidět ve vztahu ke slovenské legislativě jako nedotažené, je vymezení právě efektivity a jejího měření ve vztahu k sociálním podnikům.

## 4. Možnosti měření efektivity v sociálním podniku

Tato kapitola je praktickou částí práce. V úvodu nejdříve představím projekt TESSEA a jeden z jeho dílčích projektů, který se zabývá měřením efektivity sociálního podnikání pomocí metody SROI – společenské návratnosti investic v sociální firmě Modrý domeček v Řevnicích. Dále na základě získaných teoretických znalostí zpracuji analýzu efektivnosti u společnosti TyfloCentum o.p.s. a družstva Drutěva, výrobní družstvo. Analýza bude provedena metodou řízených rozhovorů a vypracováním SWOT analýzy pro jednotlivé organizace. V závěru kapitoly na základě získaných výsledků provedu zhodnocení a případně poskytnutí doporučení pro další rozvoj sociálního podnikání zkoumaným organizacím.

### 4.1. Měření efektivity

Měření efektivity či efektivnosti, česky spíše účinnosti, bývá spojeno s nějakou činností a jejím výstupem. Efektivita bývá jedním z hlavních kritérií při posuzování úspěšnosti. Výklad slova efektivní podle zákona o finanční kontrole uvádí, že „*efektivností je takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění*“.<sup>52</sup> Ve spojitosti s měřením efektivity u sociálního podnikání, ale i třetího sektoru, je základní otázkou, na základě jakých parametrů tuto úspěšnost měřit, jestliže pro společnost není hlavním cílem zisk, ale její sociální užitek. Jak jsem již v práci uváděla, aby mohly být naplňovány sociální a enviromentální cíle, musí být vždy v souladu i s ekonomickou stabilitou společnosti. Jestliže by firma neměla v dlouhodobém horizontu kladné ekonomické výstupy, nebylo by možné ani její sociální podnikání nebo působení ve třetím sektoru.

#### 4.1.1. Projekt TESSEA

Projekt TESSEA - Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky koordinovaný společností Nová ekonomika o.p.s. je jedním z projektů realizovaných díky finanční podpoře Evropského sociálního fondu (ESF) – OP LZZ a také státního rozpočtu České republiky. Projekt TESSEA

---

<sup>52</sup> Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole

navazuje na práci skupiny lidí a organizací sdružených v Národní tématické síti pro sociální ekonomiku pod programem EQUAL a odborné skupiny NESEA. Její činnost započala v září 2009 po Ustavující konferenci sítě pro sociální ekonomiku TESSEA.

Posláním projektu TESSEA je prosazování konceptu sociální ekonomiky a sociálního podnikání v podmínkách ČR, zejména vytvořením a rozvíjením modelu infrastruktury pro jeho rozvoj, zahrnující oblasti osvěty, vzdělávání, podpory, financování a výměny zkušeností na národní i mezinárodní úrovni a jeho prosazování do koncepcí, strategií a politik. TESSEA nemá právní subjektivitu a k prosazení svých cílů využívá dobrovolné iniciativy svých členů, případně projektů a dalších nástrojů, jejichž nositeli jsou konkrétní členové TESSEA. Ke konci roku 2010 měla celkem 166 zájemců o téma sociální ekonomiky, kteří působí v různých pracovních skupinách.<sup>53</sup>

V rámci projektu TESSEA byly společně schváleny výroční členskou schůzí TESSEA dne 17. září 2010 Principy sociálního podniku, rozpracované na koncepty tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a enviromentálního. Tabulka principů je uvedena v příloze č. 4.<sup>54</sup> Mezi další zpracované výstupy z projektu je např. materiál zabývající se financováním sociálních podniků.<sup>55</sup> Dále je pravidelně čtvrtletně vydáván Newsletter TESSEA, se zajímavými informacemi z oblasti sociálního podnikání.

Dále byl v rámci projektu publikován Přehled metod měření a vykazování přínosů sociálního podnikání (viz příloha č. 5), zpracovaný New Economic Foundation, 3 Jonathan Street, London SE115NH, United Kingdom.<sup>56</sup> V přehledu je popsáno dvacet jednotlivých metod měření i se stručně formulovanými možnými přínosy, které by měly sloužit jako pomoc při rozhodování. Z uvedených metod jsem se sama setkala s metodou systému řízení kvality podle nastavení standardů norem řady ISO 9000, kterou bych v dnešní době hodnotila jako hodně rozšířenou v různých typech organizací. A také s metodou Balanced Scotecard, i když ne přímo pro oblast sociálních podniků, ale zpracovanou pro státní správu. Tato metoda je

---

<sup>53</sup> *O tématické síti* [online].

<sup>54</sup> *Principy sociálního podniku*. [online].

<sup>55</sup> *Financování sociálních podniků – externí zdroje financování dostupné v ČR*, text dokumentu dostupný online na [http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/Financovani\\_socialnich\\_podniku.pdf](http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/Financovani_socialnich_podniku.pdf).

<sup>56</sup> *Přehled metod měření a vykazování přínosu sociálního podnikání* [online].

založena na systému plánování vycházejícího až od plánů strategických a následném měření a hodnocení stanovených cílů či úkolů. Další prezentovanou metodou je SROI (Social Return on Investment) – společenská návratnost investic, která bude blíže popsána v další části textu. Každá z metod měření má své zaměření, výhody i nevýhody a je vždy na organizaci, kterou si vybere.

#### 4.1.2. Využití metody SROI pro měření efektivity sociálních podniků

Metoda SROI - měření společenské návratnosti investic je založena na hodnocení dané činnosti, vyčíslením nejen ekonomických, ale i sociálních a enviromentálních nákladů a přínosů. Může mít mnoho různých podob - zahrnovat sociální hodnotu za celou organizaci, nebo může být zaměřena pouze na jeden konkrétní aspekt organizace práce. Existují dva základní typy analýzy SROI. Poměrový, prováděný zpětně na základě skutečných výsledků, které již proběhly, nebo forma předpovědi, která pracuje s předpoklady zamýšlených výstupů. Analýza může být použita jako nástroj pro strategické plánování a zlepšování, nebo mít vliv na komunikaci a přilákat investice, nebo napomoci při rozhodování o nich.<sup>57</sup>

Vyčíslení se provádí v peněžních jednotkách. Výsledkem analýzy je číselná hodnota, která udává poměr mezi monetizovanými přínosy (tzn. vyjádřenými penězi) a vynaloženými náklady. Metoda SROI je založena na základních principech, a to zapojení zúčastněných stran, pochopení a sledování hodnocené změny prostřednictvím indikátorů a převedení dané činnosti do peněžních jednotek na základě zjištěných podkladů, a to vše za předpokladu, že metoda je transparentní a výsledek je ověřitelný.<sup>58</sup> Metoda SROI se doposud nejvíce rozvíjí ve Velké Británii, kde se měření efektivity ve třetím sektoru děje i za podpory státu. Proto je možné získat zajímavé materiály o této metodě včetně příruček například na webových stránkách <http://www.thesroinetwork.org/>. Odkazy na webové stránky v češtině, která by popisovala blíže metodu SROI, mimo výstupů zpracovaných v rámci projektu TESSEA, jsem doposud nenašla.

---

<sup>57</sup> *A guide to Social Return on Investment*. Society Media, 2009, s. 8-11.

<sup>58</sup> *The SROI Network – What is Social Return on Investment* [online].

V rámci projektu TESSEA byla metoda SROI testována v ČR na pilotním projektu v sociální firmě Modrý domeček v Řevnicích. K tomuto projektu uspořádala Nová ekonomika, o.p.s. dne 28. února 2011 panelovou diskuzi, kde prezentovala zkušenosti z projektu. Tohoto setkání jsem se také zúčastnila, abych se mohla seznámit s metodou nejen „na papíře“ na základě zpracovaných metodik prezentovaných ve Velké Británii, ale i získat poznatky z praxe v podmínkách ČR. Základním přínosem z tohoto setkání pro mě bylo pochopení logiky metody s nastavením převodů do peněžních jednotek.

Do analýzy jsou zahrnuty jednotlivé společenské dopady identifikované Stakeholdery<sup>59</sup>, které jsou hodnoceny pomocí indikátorů dopadu, kterým jsou přiřazovány číselné hodnoty. Mezi důležitý krok v rámci analýzy je vložení tzv. mrtvé váhy, která výsledek upravuje o možnost dopadu i bez existence daného podnikání a také přivlastnění dopadu, které udává hodnotu, že danou činnost neposkytují jiné subjekty (konkurence na trhu). Závěrem je vypočítán dopad ve formě čísla, které je jednoznačné a srozumitelné, ale vždy by k němu měla být i zpráva, aby doplnila obsah jeho vzniku.

V rámci analýzy bylo hodnoceno vybraných (z celkového počtu původně definovaných) pouze 25 požadovaných změn. K některým, které byly i prezentovány na setkání, byl proveden kvalitativní výzkum, kde byly hodnoceny mimo jiné dopady u znevýhodněných osob zaměstnaných v sociální firmě, ale také dopady z pohledu jejich rodinných příslušníků a jejich dopadu do rodiny.

Jestliže jen stručně shrnu přínosy prezentované na setkání k pilotnímu projektu, který ale ještě není ukončen, analýza například sociální firmě pomohla identifikovat všechny její stakeholdery. Ukázala na koho má podnikání vliv (z externího pohledu), jaký je přínos pro zaměstnance z řad znevýhodněných osob i pro jejich rodiny. Do budoucna analýza může sociální firmě pomoci při strategickém plánování a jejím dalším rozvoji, případně při možnosti získání dalších finančních prostředků, u kterých bude muset prokazovat právě efektivitu svého podnikání.

---

<sup>59</sup> Slovo stakeholders pochází z angličtiny a v překladu znamená partneři v podnikání, „zajímavé strany“. Za Stakeholdery jsou považovány všechny osoby, instituce nebo jiné organizace, které mohou firmu ovlivňovat. V širším pojetí to jsou zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, zástupci státní správy a samosprávy a další.

Také bych se krátce zmínila o zjištěních z kvalitativních výzkumů právě u znevýhodněných osob, kterými v pilotním projektu v sociální firmě Modrý domeček jsou zdravotně a mentálně postižení a jejich rodinných příslušníků. Z pohledu znevýhodněných osob zaměstnaných v sociální firmě je největší přínos psychosociální, kdy je pro tyto osoby významná práce v kolektivu, navázání nových přátelství a učení se mezilidským vztahů a soběstačnosti. Pro ně není důležitá mzda, ale mají možnost se s ní naučit hospodařit. I výzkumem u rodinných příslušníků, kdy se většinou jednalo o rodiče, hodnotí možnost práce v sociální firmě (na vybudovaných chráněných pracovních místech) jako pozitivní. Zde se znevýhodněné osoby učí samostatnosti a soběstačnosti a také to má příznivý dopad na jejich dlouhodobý zdravotní stav. Z ekonomického hlediska finanční přínos do rodiny nebyl hodnocen jako důležitý. Hlavní důraz byl kladen na integraci do společnosti.

Mezi celkové shrnutí při zpracování měření efektivnosti podnikání sociální firmy metodou SROI, která byla na semináři prezentována přednášejícími, bylo uvedeno, že se jedná o zajímavou metodu, která je ale v současném pojetí, tak jak byla zpracovávána v pilotním projektu velmi pracná, právě s ohledem na nastavení monetizace dopadů. Naopak, ale právě takový převod do měřitelných jednotek, je pro dnešní dobu velmi důležitým argumentem, aby bylo možné plánovat a hodnotit přínos investic v podnikání. S možností dalšího využívání metody SROI ke standardizovanému měření v rámci třetího sektoru a sociálního podnikání by bylo nutné ji přizpůsobit českému prostředí a bude se jen těžko prosazovat bez systémové podpory státu.<sup>60</sup> Metoda SROI má i své negativní stránky, neboť tím, že není vybudována jednotnost u nějakých standardních dopadů, které jsou společné pro sociální podniky a třetí sektor, může docházet při některých odhadech ke zkreslení výsledků a data mohou být zmanipulována. Zde pak může dojít ke znehodnocení celého měření.

#### **4.2. Analýza efektivnosti vybraných organizací**

V této části se zaměřím na analýzu vlastních zjištění získaných návštěvami ve vybraných organizacích, s využitím získaných teoretických znalostí z předchozích částí práce. Na příkladech konkrétních organizací se zaměřím na sledování efektivnosti v souvislosti

---

<sup>60</sup> *Kulatý stůl na téma metoda SROI* [online].



s konceptem sociálního podnikání. Jako jedno z kritérií, které jsem si zvolila při výběru organizací, byla podpora a začlenění zdravotně postižených do pracovního procesu.

Z vybraných organizací jsem se snažila oslovit organizace s rozdílnými typy právního uspořádání, aby bylo možné sledovat rozdílnost právě podle možností danými právním typem a přístupem k jejich efektivitě v kontextu pojetí sociálního podnikání. Organizace, které jsou založeny jako komerční podniky<sup>61</sup> neměly ale zájem se prezentovat, a proto jsem setrvala u družstva a obecně prospěšné společnosti. Na základě popisu sociální ekonomiky a sociálního podnikání obě vybrané a zkoumané společnosti mají nastaveny a sledují sociální, ekonomické a environmentální cíle. Zkoumáním jednotlivých ukazatelů provedu nad vybranými organizacemi analýzu a pokusím se zhodnotit efektivnost v souvislosti s nastaveným konceptem sociálního podnikání.

Úvodem krátce představím zkoumané společnosti a jejich rozsah činností. Abych mohla provést zhodnocení efektivnosti u jednotlivých organizací, které jsou rozdílné podle právního typu a svým zaměřením, využiji k tomuto zhodnocení SWOT analýzy pro sledování stávajícího stavu pomocí silných a slabých stránek a stavu budoucího prostřednictvím příležitostí a hrozeb. SWOT analýzu jsem si vybrala pro její relativní jednoduchost a pružnost jejího zpracování a také, protože se v praxi využívá pro posouzení úspěšnosti firmy nebo určitého projektu. Analýzy provedu samostatně pro jednotlivé subjekty. Předpokládám, že mi provedené analýzy napomohou prozkoumat u jednotlivých organizací možnosti změn a rozvoje. Data pro analýzy jsem získala šetřením na místě.

### **4.3. Drutěva, výrobní družstvo, Praha**

Drutěva, výrobní družstvo je právním typem družstvo, založené již 1. ledna 1950 a které od počátku svého vzniku zaměstnává osoby s různým typem zdravotního postižení. Družstvo je zřízeno jako výrobní podnik, který od svého založení udržuje několik základních výrobních programů vhodných pro osoby se zdravotním postižením. Mezi základní pracovní programy

---

<sup>61</sup> Původně jsem oslovila dvě společnosti s ručením omezeným, které provozují chráněné dílny a i když jedna z nich původně přislíbila spolupráci, dále ale na e-mailovou korespondenci nereagovala.

patří kartonážní práce, kompletace a etiketování výrobků, kartáčnická výroba, doplňkově také nabízí zakázkové šití a opravy oděvů.

Drutěva, výrobní družstvo sídlí ve své nemovitosti na Dělnické ulici v Praze Holešovicích, kde má umístěny i své dílny.

V rámci nastavení organizační struktury je družstvo rozděleno do těchto základních provozů:

- kartonážní,
- šití, kde jsou také prováděny opravy a úpravy oděvů dle požadavků zákazníků,
- chráněných dílen, které se dále člení na dílnu s kartáčnickou výrobou a pět dílen montážních a kompletačních.

Provozy kartonážní a šití jsou nastaveny v „tržním“ režimu provozu, kdy pracovníci v těchto dílnách musí získanými tržbami za svoji činnost pokrýt přímé náklady, zejména mzdové. Jejich činnost není dotována z žádných zdrojů na rozdíl od chráněných dílen, ve kterých pracují převážně zdravotně a mentálně postižení a práce je zaměřena především na jemnou motoriku.

Družstvo zaměstnává celkem 162 zaměstnanců, z toho je 32 zaměstnanců se zdravotním postižením v I. a II. stupni závislosti a 100 zaměstnanců se zdravotním postižením ve III. stupni závislosti dle zákona o sociálních službách. Po přepočtení úvazků je celkem zaměstnáno 125,38 zaměstnanců, z toho je 25,37 zaměstnanců se zdravotním postižením v I. a II. stupni závislosti a 72,5 zaměstnanců se zdravotním postižením ve III. stupni. V poměru družstvo zaměstnává z celkového počtu zaměstnanců 81,48 % zaměstnanců zdravotně postižených, po přepočtení úvazků to je 76,46 %.

Zaměstnanci všech provozů, včetně chráněných dílen, jsou řádnými zaměstnanci družstva, s pracovní smlouvou a podle jejich stupně postižení je jim upraven rozsah hodin práce. Nejčastěji je nastavena šestihodinová pracovní doba. V tomto rozsahu pracuje 130 zaměstnanců. Protože práce zdravotně postižených v dílně je zaměřena na pracovní rehabilitaci, je tomu přizpůsoben a nastaven pracovní řád. Pro zachování jistého soustředění se na práci je nastavena pevná pracovní doba se stanoveným příchodem. I tak každý zaměstnanec

v chráněné dílně pracuje podle svých možností. Není zde možné nastavit žádné normy práce, neboť přístupy jednotlivých zaměstnanců jsou velmi rozdílné, právě s ohledem na jejich postižení. Družstvo v minulosti zaměstnávalo také sociálně rehabilitační pracovníky, ale nyní z důvodu úspor tuto funkci pro své zaměstnance zastávají jednotliví vedoucí v dílnách.

V současné době mezi základní výrobní činnosti družstva patří kompletace výrobků. Družstvo Drutěva, výrobní družstvo velmi úzce spolupracuje s panem Ivo Solnařem a jeho firmou, neboť pro ni vykonává kompletaci papírových sáčků Fedog. Do papírových sáčků vkládá papírové lopatky z kartonu a dále je svazuje do celků po dohodnutém množství. V počátcích spolupráce pracovníci v chráněných dílnách zkompletovali přibližně 2,5 miliónu sáčků za rok, nyní se pohybují v počtech okolo 14 miliónů sáčků za rok, které jsou následně vyváženy do celého světa. Také provádí pro KOH-I-NOR a.s. Praha kompletaci kovových druků a patentek, kdy jsou zaměstnancům navezeny krabice s materiálem, které ručně vkládají na papírové podklady. Jedná se o jemnou, fyzicky nenáročnou manuální práci. Mezi další výrobu, která je realizována v chráněné dílně, je kartáčnická výroba. Zaměstnanci ručně, na dřevěné podklady s dírkami, zatahují připravené štětiny a tím produkují velmi kvalitní kartáčnické zboží (kartáče, smetáky, košťata, smetáčky). Tato výroba je však závislá na používaných komponentech, jako jsou dřevěné podklady, a proto ji řadí mezi nepravidelné činnosti. Výroba kartáčnických výrobků je realizována pouze pro stálé odběratele. Nicméně vyrobené kartáčnické výrobky, dle sdělení předsedy družstva, je možné si zakoupit i přímo v místě sídla družstva. Zde ale chybí alespoň na webových stránkách informace o této možnosti. Také z úsporných důvodů již není v družstvu zřízena pozice pro obchodní oddělení, jehož náplní bylo zajišťování vyhledávání nových vhodných pracovních příležitostí pro jednotlivé provozy a zajištění jejich odbytu, včetně marketingových služeb.

Základním sociálním cílem, který družstvo naplňuje, je zaměstnávání zdravotně a mentálně postižených a tomu podřizuje svoji činnost. Pro své zaměstnance formou benefitu zajišťuje dovoz teplého obědu. Vzdělávání zaměstnanců není dosud realizováno s ohledem na finanční prostředky a také na skladbu jednotlivých programů, které by musely být připraveny individuálně s ohledem na cílovou skupinu, kterými jsou zejména zdravotně a mentálně

postižení. Zde po diskuzi s panem předsedou by byly vhodné kurzy zaměřené na prvky rozvoje samostatnosti a soběstačnosti.

Ekonomicky se družstvo snaží o nastavení vyrovnaného rozpočtu. Jeho příjmy jsou tvořeny tržbami za produkované činnosti (kompletace, zakázková výroba, drobné opravy atd.), z poskytovaných pronájmů vlastní nemovitosti, příspěvkem od Úřadu práce na pracovní místa pro zdravotně postižené v chráněných dílnách. Výdaje jsou z největší části na platy zaměstnanců a zajištění provozu dílen.

Tabulka č. 1 SWOT analýza Drutěva, výrobní družstvo

<p><b>Silné stránky (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. organizace, která umožňuje zaměstnávat zdravotně postižené</li> <li>2. počet zaměstnanců z řad zdravotně postižených</li> <li>3. tradice organizace</li> <li>4. přístup k zaměstnancům (pracovní doba, přizpůsobení rozsahu práce)</li> <li>5. motivace pracovat z řad zdravotně postižených (potlačení finančních motivátorů)</li> <li>6. minimální fluktuace z řad zdravotně postižených pracovníků</li> <li>7. kvalita zkompletovaných výrobků</li> </ol>	<p><b>Slabé stránky (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. závislost na příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením</li> <li>2. nastavení kontinuity práce (průběžné zásobování materiály pro kompletaci výrobků)</li> <li>3. potřeba dalších zaměstnanců pracujících v managementu</li> <li>4. nastavení marketingových služeb (propagace vlastních výrobků a jejich prodej)</li> <li>5. příležitosti vzdělávání zaměstnanců</li> <li>6. nezískání zdrojů mimo veřejné rozpočty</li> <li>7. splátka úvěru z minulých let</li> <li>8. zajištění sociální rehabilitace speciálním pracovníkem pro zdravotně postižené</li> </ol>
<p><b>Příležitosti (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. možnost získání finančních prostředků z dalších zdrojů (nadace, granty)</li> <li>2. možnost získání dalších vhodných zakázek pro zpracování v chráněných dílnách</li> </ol>	<p><b>Hrozby (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. změna legislativy v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených a podpory chráněných dílen</li> <li>2. závislost na příspěvku pro zaměstnance chráněné dílny z řad zdravotně postižených</li> <li>3. nedostatek pracovních příležitostí – naplnění výrobních programů</li> <li>4. zajištění dostatečného počtu vedoucích pro jednotlivé chráněné dílny (finanční motivace)</li> </ol>

Zdroj: práce autora

Zhodnocením SWOT analýzy v oblasti vnitřního prostředí bych vyzvedla nastavení podmínek pro možnost zaměstnávat zdravotně postižené i s vyšším – III. stupněm postižení označovaným jako těžká závislost a současně ze strany těchto zaměstnanců zájem pracovat. V souvislosti s touto silnou stránkou se odráží slabé místo, a to ve finanční závislosti na příspěvcích pro zaměstnance chráněných dílen. Do financování družstva se také negativně promítá splátka úvěru z minulých let, která ještě bude rozpočet družstva zatěžovat po dobu přibližně dvou let. Také jako významnou slabou stránku hodnotím nedostatečné marketingové služby, které by více propagovaly činnost družstva s možnostmi prodeje výrobků v prodejně v sídle družstva a dalšími možnostmi nabídky svých služeb.

Náhledem na vnější prostředí družstva bych mezi významné příležitosti, které družstvo doposud nevyužilo, zařadila možnost zapojení se do projektů vyhlášených EU pro oblast sociálního podnikání, např. Evropským sociálním fondem, případně získání dalších finančních prostředků z dalších zdrojů, jako jsou dary z nadací atp., aby družstvo bylo finančně zajištěno tzv. způsobem vícezdrojového financování. Mezi významné hrozby, které mohou velmi výrazně ovlivnit chod celého družstva, při současném rozložení zaměstnanců z řad zdravotně postižených, je změna legislativy v oblasti podpory chráněných dílen a vazbě na poskytnutí finančních příspěvků. Dále se mezi hrozby řadí i nedostatek pracovních příležitostí, aby byl kontinuálně zajištěn výrobní program pro jednotlivé dílny. Zde není možné přijmout jakoukoliv práci, neboť se opět musí brát významný ohled na možnosti zaměstnanců chráněných dílen, kteří tvoří největší podíl zaměstnanců družstva.

#### **4.3.1. Zhodnocení nastavených kritérií efektivnosti poskytovaných služeb**

Družstvo Drutěva, výrobní družstvo jsem si vybrala na základě podnětu známého, neboť v jedné chráněné dílně pracuje jeho sestra, která je mentálně postižená. Když mi popisoval, jak je pro sestru velmi důležité, že může chodit do práce a naopak pro rodinu, že je o ní v průběhu dne postaráno, přišlo mi, že je zde na první pohled vidět přínos sociálního podnikání z pohledu jednotlivce. I známý klade hlavní důraz na sociální a psychickou stránku své sestry, která se pozitivně odráží i v jejím zdravotním stavu, na rozdíl od finančního přínosu za práci v chráněné dílně, i když také není nezanedbatelný. Bližší spojitost se družstvem Drutěva,

výrobní družstvo jsem dříve neměla a jejich činnost jsem hodnotila na základě poskytnutých informací získaných na schůzkách s předsedou družstva a také návštěvě v jednotlivých chráněných dílnách, kde jsem měla možnost si prohlédnout právě vykonávané činnosti. V době mé návštěvy zrovna skládali patentky na podkladové kartónky. Chvíli jsem měla možnost je pozorovat a bylo úžasné, s jakým zájmem tuto činnost dělali. Také jsem měla možnost shlédnout ruční zatahování štětin na budoucí smetáčky, které jsou odběrateli ceněny pro svoji vysokou kvalitu, v porovnání s pouze lepenými a sériově vyráběnými kartáčnickými výrobky. Tato výroba je i naprosto ekologická, bez použití chemických přípravků. Aby v chráněných dílnách zaměstnancům zajistili rozmanitou činnost, jednotlivé druhy výrob střídají (kompletaci sáčků a skládání druků a patentek) a prokládají ji spíše náhodně získanými dalšími zakázkami.

Již z výše uvedených skutečností vyplývá a také z rozhovoru s předsedou družstva, který je současně i vedoucím provozu chráněných dílen, že hlavním cílem družstva je udržet provoz chráněných dílen a současný počet pracovních míst pro zdravotně postižené. Jak mi sdělil, náhledem do minulosti a porovnáním s dneškem, podmínky pro zaměstnávání zdravotně postižených jsou stále se zhoršující. Uvedené skutečnosti se odrazily i v provedené analýze. Nicméně družstvo svoji efektivitu spatřuje v počtu zaměstnaných osob z řad zdravotně postižených. Tomu podřídilo již v minulosti i úpravu organizační struktury v podobě snížení stavu zaměstnanců v provozní oblasti družstva. Jednalo se o pracovníka zajišťujícího obchodní a marketingové služby, které se dnes, dle mého názoru, již negativně odráží v nedostatečné prezentaci družstva. Tím, že dnes již takový pracovník v družstvu nepracuje, jsou jen omezené možnosti (většinou v rozsahu možností předsedy družstva) pro získání nových pracovních příležitostí nejen pro chráněné dílny, ale i získání finančních prostředků z evropských fondů a dalších zdrojů. A také sociálních pracovníků, kteří se věnovali rehabilitaci zdravotně a mentálně postižených. Nicméně efektivita sociálního podnikání je úzce spjata s finanční rozvahou, a proto bych doporučovala v dnešní době, která je poznamenána různými připravovanými reformami, a to i v oblasti zákona o zaměstnanosti, se nespolehat na současné finanční zdroje ze státní rozpočtu vyplácené prostřednictvím Úřadu práce jako příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, ale rozšířit své výhledy i o další možnosti. Určitě je například zajímavá vyhlášená výzva č. 30 v oblasti Operačního programu

Lidské zdroje a zaměstnanost „Sociální ekonomika“. Jako další doporučení vidím rozšířit svoji prezentaci na svých webových stránkách o možnosti nabídky výrobků s možností jejich prodeje v místě sídla družstva. Hlavní rozvoj družstva jako takového by měl být vytyčen nastavenými cíli a strategií družstva, které by mělo prosazovat a uskutečňovat vedení družstva v čele s jeho předsedou. A právě zde, podle mého názoru, se již negativně projevuje kumulace v podstatě až tří pracovních pozic předsedy, vedoucího provozu chráněných dílen a částečné zajišťování obchodních aktivit, které kladou velmi vysoké nároky především na časový prostor předsedy, který nyní musí tyto činnosti pokrývat. Proto bych dala ke zvážení vedení družstva, zda by bylo pro družstvo přínosem zaměstnat osobu třeba i formou na dohodu, nebo nákupem konzultační služby, která by pomohla družstvu v jeho dalším rozvoji, například využitím výše uvedených možností.

#### **4.4. TyfloCentrum Brno, o. p. s.**

TyfloCentrum Brno, o. p. s. je obecně prospěšná společnost, která pomáhá nevidomým a slabozrakým lidem překonávat důsledky těžkého zrakového postižení a zvyšovat kvalitu jejich života<sup>62</sup>. Společnost si zvolila motto: „*Slepotou život nekončí... nabízíme pomocnou ruku na cestě tmou.*“ Podle obsahu je velmi výstižné, co je jejím hlavním posláním.

Společnost byla založena v roce 2000, jako jedna z několika společností s krajskou působností zřízených Sjednocenou organizací nevidomých a slabozrakých ČR (také používají zkratku SONS), zaměřenou na zajišťování potřeb zrakově postiženým v daném regionu. Hlavním programem společnosti se stalo provozování komplexu sociálních služeb (poradenství, terénní sociální práce, asistenční služby, volnočasové a motivační programy, vzdělávací a terapeutické kurzy). V roce 2007 společnost zaregistrovala tyto sociální služby:

- odborné sociální poradenství pro zrakově postižené,
- asistenční služby nevidomým (průvodcovské a předčitatelské služby),
- sociálně aktivizační služby zrakově postiženým,
- sociální rehabilitace zrakově postižených,

---

<sup>62</sup> TYFLOS pochází z řeckého původu a znamená slepý. Tyflopédie je speciální pedagogická disciplína, která se zabývá rozvojem, výchovou a vzděláváním zrakově postižených. Tyflogie je věda, která zevšeobecňuje to, co přinášejí různé vědy k otázce života člověka s poškozením zraku i jeho důsledky.

- sociálně terapeutická dílna pro zrakově postižené.

Hlavní cílovou skupinou poskytovaných sociálních služeb jsou osoby starší 15 let s těžkým postižením zraku nebo kombinovaným postižením, z nichž jedno je zrakové. Společnost však poskytuje specifické služby i dětem mladším 15 let, např. Letní tábor pro nevidomé děti.

Společnost provozuje svoji činnost především v Jihomoravském kraji prostřednictvím jednotlivých regionálních pracovišť, které založila v roce 2006 díky projektu financovaného z prostředků Společného regionálního operačního programu. Tato střediska poskytují služby klientům i po ukončení projektu. Jak poznamenala ředitelka společnosti RNDr. Hana Bubeníčková, je to velká zkouška, ve které jsme zatím obstáli. V souvislosti s ekonomickými aspekty není v dnešní době zcela lehké obstát, aby bylo možné poskytovat sociální služby ve stanovené kvalitě.

Ve společnosti pracuje 32 zaměstnanců, po přepočtení úvazků 23,8 zaměstnance, kteří poskytují sociální služby klientům. Zaměstnanecké benefity, které společnost zaměstnancům nabízí, je týden dovolené navíc a poskytování stravenek.

Vzdělávání zaměstnanců je zajištěno z části zřizovatelem (SONS - školení pro sociálně právní poradce), z části externě (zde však má společnost omezené finanční možnosti) a z části interním vzděláváním, které vyplývá ze specifik činnosti (práce se zrakově postiženými). Zákon o sociálních službách stanovuje povinné školení sociálních pracovníků v rozsahu 24 hodin ročně. Společnosti se podařilo zapojit se do vzdělávacího projektu společnosti Marlin, s. r. o. „Vzděláváním k profesnímu rozvoji sociálních pracovníků v Olomouckém, Jihomoravském a Pardubickém kraji“. Toto vzdělávání sestává ze 14 akreditovaných kurzů a ve společnosti bylo toto vzdělávání zahájeno v listopadu 2010.

Dle výroční zprávy z roku 2009 společnost poskytla ve všech svých provozovnách celkem 5 205 úkonů jednotlivých sociálních služeb pro 430 klientů v různých stupních závislosti dle zákona o sociálních službách. Podle věkové kategorie klientů nejvíce služby využívala věková skupina mezi 27 až 64 let.



Tabulka č. 2 Přehled jednotlivých pracovišť společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s.  
s přehledem poskytovaných služeb

<b>pracoviště</b>	<b>druh poskytovaných služeb</b>
<b>Dům sociálních služeb Josefa Chaloupky pro nevidomé</b> Chaloupkova 587/7, 612 00 Brno - Královo Pole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odborné sociální poradenství (č. reg. 5856220)</li> <li>- Průvodcovské a předčitatelské služby (č. reg. 7053308)</li> <li>- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (č. reg. 5133774)</li> <li>- Sociální rehabilitace (č. reg. 2208396)</li> </ul>
<b>Odloučené pracoviště dílen</b> Poděbradova 1751/58, 612 00 Brno - Královo Pole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociálně terapeutická dílna (č. reg. 1103016)</li> </ul>
<b>Pracoviště Břeclav</b> Sovadinova 537/6 690 02 Břeclav 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odborné sociální poradenství (č. reg. 1999453)</li> <li>- Průvodcovské a předčitatelské služby (č. reg. 7053308)</li> <li>- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (č. reg. 4215822)</li> </ul>
<b>Pracoviště Vyškov</b> Sídliště Osvobození 682/56 682 01 Vyškov 1 Dědice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odborné sociální poradenství (č. reg. 5534452)</li> <li>- Průvodcovské a předčitatelské služby (č. reg. 7053308)</li> <li>- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (č. reg. 6590884)</li> </ul>
<b>Pracoviště Znojmo</b> Dukelských bojovníků 3460/150, 671 81 Znojmo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odborné sociální poradenství (č. reg. 3471647)</li> <li>- Průvodcovské a předčitatelské služby (č. reg. 7053308)</li> <li>- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (č. reg. 2917948)</li> </ul>
<b>Pracoviště Moravský Krumlov</b> Růžová 39, 672 01 Moravský Krumlov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odborné sociální poradenství (č. reg. 3913837)</li> <li>- Průvodcovské a předčitatelské služby (č. reg. 7053308)</li> </ul>

Zdroj: práce autora na základě webových stránek TyfloCentrum o.p.s.  
(<http://centrumpronevidome.cz/>)

Poskytované sociální služby jsou podle povahy poskytovány formou ambulantní nebo terénní a jsou registrovány podle Zákona č. 108/2006 Sb. Mezi další služby, které TyfloCentrum Brno, o.p.s. nabízí v rámci podnikatelských aktivit pro zrakově postižené jsou telefonní dispečink, odborně technické služby, podpora pracovního uplatnění, vydavatelskou činnost v podobě pravidelně vydávaného časopisu pro zrakově postižené Jihomoravského kraje,

vydávání publikací nevidomých autorů a služby pro veřejnost v podobě možnosti odborné praxe, hospitace, exkurze atd. Společnost dále poskytuje služby za úplatu pro veřejnost, a to specializované technické práce v oblasti výpočetní techniky pro uživatele s těžkým zdravotním postižením, školení tvorby přístupných webových stránek a testování přístupnosti webových stránek stanovenými legislativními podmínkami, příp. výrobu vánočních dárečků v malých sériích do 50 ks. Tyto uvedené služby může nabízet v rámci tzv. náhradního plnění, neboť splňuje podmínku, že společnost při poskytování těchto služeb zaměstnává více jak 50 % zdravotně postižených. Na základě získané informace od ředitelky společnosti, je možnost podnikateli využívána minimálně.

Společnost také realizuje projekt „Ani nevidomé hranice nerozděluje“, financovaný z Evropského fondu pro regionální rozvoj, dále projekt „Slepotou život nekončí“, financovaný z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje zaměstnanost a státního rozpočtu. Oba projekty jsou zaměřeny na začlenění nevidomých do společnosti a zkvalitnění jejich života jak v oblasti možnosti uplatnění na trhu práce, tak v oblasti kulturní a vzdělávací. Dalším významným projektem, na kterém se společnost podílí již od roku 2000, je projekt Blind Friendly Web. Jedná se o první projekt v České republice, který se začal systematicky věnovat přístupnosti webových stránek. A i přes skutečnost, že jsou služby poskytovány za úhradu, nejedná se o ziskovou činnost.

Z projektů, které společnost připravuje, bych zmínila zřízení chráněných pracovních dílen pro zrakově postižené, kde by bylo možné tímto způsobem vytvořit pracovní místa pro zájemce o práci z řad dnešních klientů sociálně terapeutické dílny a dále pro pracovníky pro oblast IT služeb pro veřejnost, kde by došlo k rozšíření služeb testování webových stránek na přístupnost a nově poskytované službě digitalizaci dokumentů. Zřízení chráněné dílny by mělo přinést jejím budoucím zaměstnancům jistou seberealizaci a možnost získání odměny za práci v podobě mzdy, na základě pracovněprávního vztahu. Osobně toto považuji za kladnou motivaci, proč mít snahu pracovat, aby člověk dokázal být alespoň částečně soběstačný a ne pouze závislý na sociálních dávkách. Jak jsem již uvedla výše ve své práci, plat pracovníkům chráněných dílen z řad zdravotně postižených je dotován ze státního rozpočtu, a proto zaměstnavatele nepřímo zasahuje tento přímý náklad. Naopak příjmy z činnosti začleněné do

rozpočtu společnosti, a v případě přebytku hospodaření je bude možné využít pro její další rozvoj a ekonomické zajištění dalších projektů.

Tabulka č. 3 SWOT analýza TyfloCentrum o.p.s.

<p><b>Silné stránky (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. organizace, se specifickým zaměřením, která zajišťuje služby pro oblast několika krajů</li> <li>2. počet klientů</li> <li>3. tradice organizace</li> <li>4. otevřenost vůči veřejnosti – (např. maximum informací o společnosti dostupných na internetu)</li> <li>5. důvěryhodnost pro donátory (stabilní hospodaření)</li> <li>6. umění získat finanční prostředky z EU, nadací, sbírek</li> <li>7. individuální přístup ke klientům</li> <li>8. kvalita poskytovaných služeb</li> <li>9. využití podnikatelských aktivit</li> <li>10. nastavení marketingových služeb (propagace služeb na internetu, v oblasti podnikatelských aktivit aktivní účast a prezentace na konferencích, seminářích setkání)</li> <li>11. možnost externího vzdělávání (stáže pro studenty)</li> </ol>	<p><b>Slabé stránky (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. opožděné platby z dotací (tvoří 80 % veškerých příjmů) – financování společnosti</li> <li>2. potřeba dalších zaměstnanců pracujících v managementu společnosti (péče o zaměstnance, provozní záležitosti)</li> <li>3. havarijní stav nemovitosti - sídla společnosti</li> </ol>
<p><b>Příležitosti (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. možnost získání finančních prostředků na připravované projekty</li> <li>2. příprava projektu chráněných dílen na podporu zaměstnanosti nevidomých a slabozrakých – získání vhodných zakázek pro zpracování v chráněné dílně</li> <li>3. podpora veřejné správy</li> <li>4. využití dobrovolnické činnosti</li> </ol>	<p><b>Hrozby (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. změna legislativy v oblasti sociálních služeb</li> <li>2. změna legislativy v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených a podpory chráněných dílen</li> <li>3. závislost na příspěvku z dotací, darů, rozpočtů (kraje, obce, státu)</li> </ol>

Zdroj: práce autora

Na základě sestavené SWOT analýzy a porovnáním silných a slabých stránek, jako vnitřního prostředí, společnost je závislá na příjmu finančních prostředků z dotací, což výrazně ovlivňuje její hospodaření v průběhu účetního období. Právě jako velmi kladné vidím stabilní finanční plánování a řízení, právě s ohledem na tento nepravidelný přísun finančních toků.

Také kladně hodnotím možnosti získání prostředků z uskutečněných projektů z EU za její finanční spolupráce, nabídku dalších služeb svým klientům v oblasti vzdělávání se, zejména v oblasti práce s výpočetní technikou, tzv. PC kurzy a poskytování služeb v oblasti ICT, jako např. testy a audity přístupnosti. Mezi slabé stránky se řadí stav budovy, na který společnost má již připravený a zpracovaný projekt, ale doposud nebyl realizován z finančních důvodů. Společnosti se alespoň podařilo nalézt finančně únosný pronájem prostor nedaleko sídla, který společnost hodlá využívat do vyřešení problému s technickým stavem sídla společnosti.

Náhledem na vnější prostředí společnosti prostřednictvím příležitostí hodnotím jako významné, že společnost usiluje o vybudování chráněné dílny, která bude dále rozvíjet sociálně podnikatelské prostředí. I když jak mi v rámci rozhovoru bylo sděleno, že ne všichni klienti mají zájem o placenou práci, neboť jim postačují finanční prostředky ze sociálního zabezpečení a sami nemají potřebu se rozvíjet. Je to vždy ale o přístupu jednotlivců a jejich primární výchově v rodině. Mezi hrozby, které bych zařadila do kategorie významných, se řadí legislativní změny, které mohou velmi výrazně ovlivnit stav financování společnosti. I když se společnost snaží o nastavení vícezdrojového financování, příjmy z dotací jsou stále nejvyšší příjmovou položkou.

#### **4.4.1. Zhodnocení nastavených kritérií efektivnosti poskytovaných služeb**

I když jsem dříve žádnou bližší vazbu na společnost TyfloCentum Brno, o.p.s. neměla, a nemohu hodnotit jejich činnost z vlastní zkušenosti, vycházela jsem z dostupných materiálů o společnosti a jejich činnostech a dále osobním setkáním s p. ředitelkou, vedoucím centra pomůcek pro nevidomé a jedním z testerů. Již samotná návštěva a rozhovor o práci, kterou vykonávají, mě přiměla k tomu se sama zamyslet nad přístupem pro mě k tak běžným a samozřejmým věcem. Současně jsem měla možnost poznat práci, kterou dělají právě nevidomí testěři v rámci poskytovaných služeb testování webových stránek na přístupnost.

Závěrem bych zhodnotila, že společnost je vedena s dynamickým přístupem, na kterém má podle mého největší zásluhu její vedení v čele s paní ředitelkou. Společnost se snaží využívat maximální možnosti pro získání finančních prostředků z různých zdrojů a s tím současně

zajišťovat různorodé aktivity pro své klienty ještě mimo poskytovaných sociálních služeb, které jsou mezi prvořadými cíli společnosti. Rozvoj dalších aktivit v oblasti sociálního podnikání společnost připravuje spuštěním činnosti chráněné dílny, která by měla přinést další finanční efekt ve formě zvýšení příjmů z tržeb za prodej výrobků nebo poskytování služeb.

Společnost a její činnosti hodnotím na základě provedené analýzy vytvořené z dostupných informací a rozhovorů jako efektivní. Její činnost je výrazně zaměřena na práci s klienty, a proto není možné efektivnost společnosti sledovat výhradně z ekonomických ukazatelů, i když to také není nezanedbatelné kritérium. Sama nemám žádné doporučení, které bych mohla v rámci této práce společnosti poskytnout, neboť společnost svými aktivitami a připravenými projekty se snaží o svůj další rozvoj, aby i do budoucna uspěla na trhu a mohla poskytovat nejen sociální služby.

#### **Shrnutí 4. kapitoly**

Měření efektivnosti, nebo jak někdy bývá označováno úspěšnosti, je velmi důležitým kritériem. Ke sledování dochází u spousty vykonávaných činností v rámci různých oborů a podnikání je jen jednou z mnoha, na kterou jsem zaměřila svoji pozornost. Měření efektivnosti se skládá z posuzování a vyhodnocování jednotlivých ukazatelů ve sledovaných oblastech, které by v souhrnu měly dát vypovídající odpověď o stavu dané činnosti, v mém případě sociálním podnikáním.

U tržně orientovaných společností je efektivita měřena prostřednictvím ekonomických ukazatelů, na rozdíl od sociálního podnikání, kdy ekonomické ukazatele nejsou považovány za jediné, ale mají významný vliv na další rozvoj společnosti. Zde při měření efektivnosti vstupuje další významný faktor, a to oblast stanovených sociálních a environmentálních cílů. Mezi další faktory, které mají dopad do efektivnosti organizace, je manažerské vedení a manažerský přístup.

Měření efektivnosti sociálního podnikání jako takového dosud v České republice nemá nastavená pravidla, aby bylo možné hodnotit sociální podniky jednotnou metodou. Nicméně

jsem chtěla v práci poukázat na jednu z možných metod pro měření efektivnosti v rámci tzv. třetího sektoru prostřednictvím metody SROI – společenské návratnosti investic. Tato metoda byla představena jako jeden z dílčích projektů v rámci projektu TESSEA. I když ještě nebyla dokončena, poukazuje právě na provázanost mezi sociálními a ekonomickými aspekty a jejich vzájemnými vazbami.

Dále jsem se v kapitole věnovala zhodnocením efektivnosti podnikání jednotlivých vybraných organizací. Zhodnocení jsem provedla individuálně pro každou zvlášť na základě ukazatelů definovaných ve SWOT analýze a dále na základě dalších získaných informací o jednotlivých organizacích. Protože každá organizace je jiného právního typu a také nemají shodné oblasti podnikání, není zcela možné jejich vzájemné porovnání. Přesto jsem se snažila je porovnat v rámci využívání příležitostí jejich podnikatelských aktivit a možnosti dalšího rozvoje sociálního podnikání. Obě společnosti mají společné zaměstnávání zdravotně postižených osob. Společnost TyfloCentrum o.p.s. je prioritně zaměřena na poskytování sociálních služeb podle zákona o sociálních službách, na rozdíl od družstva Drutěva, výrobní družstvo, které má jako hlavní cíl, zaměstnávání zdravotně a mentálně postižených osob a tomu podřizuje své podnikatelské aktivity. Drutěva, výrobní družstvo je již dnes sociálním podnikem zaměřeným na podnikání ve vymezených činnostech, byť také jeho jedním z hlavních finančních příjmů jsou příspěvky na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Mezi společnou hrozbu, která může výrazně ovlivnit významný zdroj financování, je změna legislativy v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených. Jestliže jsem ve zhodnocení u společnosti TyfloCentrum o.p.s. vyzdvihla využití možných příležitostí rozvoje podnikání, např. získáním finanční podpory z evropských projektů, Drutěva, výrobní družstvo doposud takových možností nevyužívá. Dle mého názoru na této situaci má také podíl i stav ve vedení družstva, které musí zajišťovat a udržovat aktuální chod společnosti, ale již nezbývá prostor pro jeho další rozvoj. Zde je to oblast, kde vidím prostor pro doporučení vedení družstva. Najít kapacity a oblasti, ve kterých by bylo možné využít vyhlášené výzvy z projektů spolufinancované Evropskou unií a zlepšení své prezentace na webových stránkách s možnostmi nabídek poskytovaných služeb a možnosti prodeje kartáčnických výrobků za tržní ceny. I když zde vidím jisté rezervy, které vedou k neefektivitě, družstvo se snaží velmi odpovědně přistupovat k činnostem, na kterých jsou přímo závislí zaměstnanci v chráněných

dílnách, aby jim maximálně mohli zajistit práci a družstvu tímto tržby. Zde na uvedených příkladech je také patrné rozdílné manažerské vedení v jednotlivých organizacích. Hlavní důraz by měl být kladen na manažerský přístup k organizaci. Manažer by měl být vizionářem, který bude organizaci „táhnout“ vpřed. Měl by mít přehled o možnostech dalšího rozvoje společnosti v souvislosti se zajištěním finančních zdrojů. Uměl ji propagovat široké veřejnosti, byl například aktivní v asociacích atd., jak bylo prezentováno u společnosti TyfloCentrum o.p.s. Dobré manažerské vedení vidím také jako jednu z podmínek pro úspěšný rozvoj sociálního podnikání, které se odráží v její efektivitě.

Svým pohledem se také pokusím zhodnotit přístupy k nastavení efektivnosti podle jednotlivých náhledů. Nejdříve bych se zaměřila na obecné přínosy sociálního podnikání z pohledu provozovatele sociálního podniku v ekonomické a sociální oblasti. Základem je, aby sociální podnik ekonomicky prospíval a tím mohl plnit své sociální cíle. Tedy aby dokázal pokrývat své náklady příjmy z podnikání a nemusel být závislý třeba na příspěvcích od státu. Zde záleží na mnoha aspektech. Například na činnosti podnikání, rozložení zaměstnanců (myšleno podle profesí) a poměru (myšleno zdravý a zdravotně postižený nebo vyloučený). Protože v sociálních podnicích jsou převážně zaměstnávány osoby vyloučené nebo zdravotně postižené, organizace nemusí dosahovat dostatečného pokrytí svých nákladů<sup>63</sup>. V takových případech hledá i další zdroje financování. Zde se snaží využívat i možných příspěvků a dotací od státu, případně využít pro další rozvoj podnikání spolufinancování z grantů a projektů realizovaných například Evropskou unií. Jestliže je zajištěna ekonomická stránka, současně s ní bývá naplňován i sociální užitek.

Z pohledu zaměstnance sociálního podniku bych náhled rozdělila na dvě části. Z pohledu osoby vyloučené dostane příležitost získat pracovní návyky, které jsou spojeny i s jeho socializací<sup>64</sup>. Následně se pak může ucházet i o pracovní místa na otevřeném pracovním trhu a nemusí hledat přímou podporu ze sociálního systému státu. Z pohledu osob zdravotně postižených, které většinou potřebují pro výkon práce upravené podmínky, není již na počátku

---

<sup>63</sup> Osoby vyloučené nebo zdravotně postižené potřebují většinou speciální přístup zaměstnavatele, aby si mohly plnit své pracovní povinnosti. Jedná se například o úpravu pracovního prostředí, délky pracovní doby, ale hlavně osobní přístup, který se odráží i na pracovních výkonech.

<sup>64</sup> Proces začleňování se do společnosti. Jedná se o vývoj lidské osobnosti, kdy si jedinec v průběhu života vytváří normy, hodnoty, vystupování, ale také způsoby svého chování ve společenském a kulturním prostředí.

snadné pracovní místo získat. Jestliže ale má možnost a chce pracovat, dohází k jeho socializaci. Vykonáváním práce získává mzdu, je součástí pracovního kolektivu, vzdělává se, získává pracovní zkušenosti a zručnost. Již to, že může chodit do práce, která mu přináší spojenost, může být určitým způsobem naplnění jeho života. To se může dále odrážet na jeho zdravotním i psychickém stavu.

Na tento aspekt úzce navazuje pohled „státu“. Jestliže osoba zdravotně postižená nebo vyloučená má možnost pracovat a pracuje, dostává za tuto činnost mzdu v podobě finančních prostředků, které jsou nezbytné pro zajištění základních životních potřeb. Tyto prostředky by se také měly promítnout do podpory poskytované státem těmto osobám. Ale zde opět velmi záleží na výši mzdy (s ohledem na vykonávanou činnost a pracovní dobu), která nebývá natolik vysoká, aby přesáhla minimální hodnoty. I když jsou pracovní místa pro osoby zdravotně postižené dotována, myslím si, že tato podpora je účinnější než jen poskytování sociálních dávek k zajištění životních potřeb. Zde právě hraje roli sociální hledisko, které je jen těžko měřitelné, ale má svůj významný dopad i do ekonomiky.



## Závěr

Sociální podnikání je stále více se rozvíjející oblastí v České republice. Hlavní důraz v tomto směru podnikání je kladen na rovnováhu mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními cíli. Ty by měly směřovat ke zkvalitňování a zvýšení úrovně života občanů, kteří jsou považováni za osoby vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením. I když pojem sociální podnik nebo sociální podnikání nemá v České republice zatím legislativní vymezení, organizace podnikající tímto směrem se shodují v základních principech sociálního, ekonomického a environmentálního užitku. Mezi nejvýznamnější principy sociálního podniku se řadí v sociální oblasti provozování sociálně – společenské aktivity, která slouží pro podnikání. V oblasti ekonomické, musí být organizace ekonomicky aktivní, aby případný zisk (nebo jak bývá někdy označováno jako přebytek) přednostně využila pro rozvoj sociálního podniku a naplnění stanovení sociálních cílů. Zde je na rozdíl od čistě tržních společností potlačena maximalizace zisku za účelem rozdělení podílu zisku mezi vlastníky organizace. Také sociální podniky využívají více možností zajištění příjmů pro podnikání. Například z dotací, příspěvků, grantů, darů, atd., což je považováno za přímou podporu. Dále také využití nepřímé podpory v podobě slev na dani při zaměstnávání určité skupiny osob, případně využití náhradního plnění, které by mělo vést ke zvýšené produkci výrobků nebo poskytování služeb. Tento způsob bývá označován jako vícezdrojové financování. V oblasti environmentální je kladen důraz na uspokojování přednostně místních potřeb a využívání místních zdrojů. Mezi nejčastěji provozované sociální podniky podle právního typu jsou společnosti s ručením omezeným, družstva a obecně prospěšné společnosti.

V České republice dosud nejsou stanovena žádná jednotná kritéria, prostřednictvím kterých by bylo možné jednotně zhodnotit efektivnost sociálního podnikání, a to z ekonomického i sociálního pohledu. V rámci projektu TESSEA koordinovaného společností Nová ekonomika o.p.s. byla testována jedna z metod využitelných pro měření efektivnosti sociálního podnikání, a to metoda SROI - měření společenské návratnosti investic. Metoda SROI se doposud nejvíce rozvíjí ve Velké Británii. Představuje možnost, jak lze vyjádřit a hodnotit dopady vybrané činnosti. Je založena na vyčíslení ekonomických, ale také sociálních a environmentálních

nákladů a přínosů vybrané činnosti. Na konkrétním příkladu testované sociální firmě Modrý domeček v Řevnicích byl předveden postup zpracování a vyhodnocení dat a nastíněny možnosti jejich dalšího využití, neboť projekt ještě není ukončen.

Ve své práci jsem se zaměřila na měření efektivnosti sociálního podnikání u vybraných organizací, kterými byly Drutěva, výrobní družstvo a TyfloCentrum, o.p.s. Pro zpracování a vyhodnocení efektivnosti jsem využila SWOT analýzy, která mi napomohla poukázat na silné a slabé stránky jednotlivých organizací a dále zmapovat jejich příležitosti a hrozby. Výsledkem provedených analýz bylo na základě vlastních poznatků stanovení možných doporučení k dalšímu rozvoji sociálního podnikání. I když se jedná o organizace, které jsou rozdílné v oblasti podnikání i právního typu a nebylo možné je vzájemně srovnávat, snažila jsem se je zhodnotit a porovnat v rámci využívání příležitostí jejich podnikatelských aktivit s možnostmi dalšího rozvoje sociálního podnikání. Z pohledu významných hrozeb může obě organizace ovlivnit změna legislativy v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených, která se může výrazně projevit i ve financování organizací. Na základě zpracovaných analýz bylo patrné, že společnost TyfloCentrum o.p.s. se snaží maximálně využívat příležitostí k zajištění svého dalšího rozvoje, včetně rozšíření podnikatelských aktivit, na rozdíl od družstva Drutěva, výrobní družstvo, které příležitosti k rozvoji podnikání nebo zlepšení infrastruktury doposud nevyužívá. Na základě provedené analýzy je důvodem této neefektivnosti právě upřednostnění sociálního cíle, a to udržení vytvořeného počtu pracovních míst pro zdravotně postižené, na úkor technicko-hospodářských pracovníků družstva, o které byl snížen stav pracovních úvazků a činnosti přešly na předsedu družstva, který k tomu současně vykonává i funkci vedoucího provozu chráněných dílen. Mnou navržená doporučení směřují ke zlepšení prezentace družstva na webových stránkách s doplněním o možnosti prodeje kartáčnických výrobků a dále využití možností v oblastech vyhlášených výzev z projektů spolufinancovaných Evropskou unií. Jak z výše uvedeného vyplývá i pro sociální podnikání a jeho další úspěšný rozvoj je nezbytný odpovědný manažerský přístup. Zde bych řekla, že musí být téměř shodný jako pro organizace zaměřené na tržní (komerční) podnikání. Manažer sociálního podniku to má možná o to náročnější, že musí sledovat více hledisek (ekonomické, sociální a enviromentální), která musí vždy skloubit.

Sociální podnikání, i když není legislativně vymezeno, není dle mého názoru zcela nezbytné přesně legislativně vymezovat. Již stanovené základní principy, publikované v rámci projektu TESSEA, dostatečně popisují obsah sociálního podnikání a jeho zaměření. Jako důležitější vidím rychlé ustálení situace v oblasti zaměstnávání zdravotně postižených. Zde organizace zaměstnávající majoritně osoby zdravotně postižené bývají závislé na podpoře státu a výrazným snížením těchto dotací by pravděpodobně mohlo dojít až k jejich zániku. Následně by i nezaměstnaní zdravotně postižení byli závislí na sociální podpoře od státu. Protože v tržně nastavené ekonomice se efektivnost podnikání většinou měří ziskovostí podniku, při zaměstnání zdravotně postižených tento ukazatel by měl být v rovnováze s ukazatelem sociálním (sociálním užitekem), který je dnes jen těžko poměřitelný. Ten bych nazvala jako „spokojenost - užitek“ zaměstnanců z řad zdravotně postižených, který je subjektivní a má také významný dopad na jejich další život i zdraví.

## Seznam použité literatury

### Bibliografie

1. *A guide to Social Return on Investment*. Society Media, 2009. 107 s. ISBN 978-0-9562274-1-6.
2. BRANČÍKOVÁ, L. *Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít*. Praha: SČMVD, AfterCare v sociálním podnikání, 2010. 36 s.
3. ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberrec: Obč. sdružení Omega, 2003. 135 s. ISBN 80-902376-3-0.
4. DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. Praha: VÚPSV, 2009. 92 s. ISBN 978-80-7416-052-3.
5. DURDISOVÁ, J. et al. *Sociální politika*, 2. vydání. Praha: ASPI, 2002. 376 s. ISBN 80-86395-33-2.
6. DUŠKOVÁ, J. *Současná sociální ekonomie a její zdroje*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009. 150 s. Školitel Prof. PhDr. Kamil Fuchs, CSc.
7. *Firmy nebudou moci koupit výrobky od postižených*. MF Dnes, 1.2.2011, XXII/26, s.A2, ISSN: 1210 1168, MK ČR E 5477.
8. HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2008. 180 s. ISBN 978-80-7044-605-6.
9. KOZLOVÁ, L. *Sociální služby*, 1. vydání. Praha: TRITON, 2005. 79 s. ISBN 80-7254-662-7.
10. KREBS, V. a kol. *Sociální politika. 5. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s.544 ISBN 978-80-7357-585-4.
11. MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9.
12. PARKÁNOVÁ, L. *Sociální podnikání v ČR a jeho environmentální dimenze: případová studie firmy STROM*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2008. 57 s. Vedoucí bakalářské práce RNDr. Naděžda Johanisová, Ph.D.

13. POLICAR, L. *Role, identita a inovace sociálního podnikání v ČR v transnacionální perspektivě*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2010. 72 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Michal Vašečka, Ph.D.
14. PRŮŠA, L. *Ekonomie sociálních služeb, 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: ASPI, 2007. 180 s. ISBN 978-80-7357-255-6.
15. Svaz českých a moravských výrobních družstev. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: AfterCare v sociálním podnikání, 2010. 58 s.
16. ŠRÁMEK, J. *Hodnocení efektivnosti sociálního podnikání v ČR*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2010. 78 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Mirka Wildmannová, Ph.D.
17. TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha:Portál, 2010. 439 s. ISBN 978-80-7367-680-3.

### Internetové zdroje

1. ALEXY, K. *Sociálna ekonomika vo vybraných štátoch Európy a na Slovensku* [online]. 2010 [cit. 2011-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://diplomovka.sme.sk/zdroj/3258.pdf>>.
2. DOHNALOVÁ, M. a POTŮČEK, M. *Podpora sociální ekonomice Strategická inovace* [online]. 2009 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z WWW: <[http://ceses.cuni.cz/CESES-143-version1-090921\\_fin.pdf](http://ceses.cuni.cz/CESES-143-version1-090921_fin.pdf)>.
3. DROZDÍKOVÁ, I. *Tomanovej sociálny podnik sa zrútil* [online]. 2010 [cit. 2011-01-25]. Dostupné z WWW: < [http://spravy.pravda.sk/tomanovej-socialny-podnik-sa-zrutil-dv2-/sk\\_domace.asp?c=A100113\\_201239\\_sk\\_domace\\_p23](http://spravy.pravda.sk/tomanovej-socialny-podnik-sa-zrutil-dv2-/sk_domace.asp?c=A100113_201239_sk_domace_p23)>.
4. ESF. *Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“* [online]. [cit. 2011-01-29 ]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-socialni>>.
5. HUNČOVÁ, M. *Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy* [online]. 5.5.2008 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.osnoviny.cz/koncept-socialni-a-solidarni-ekonomiky-model-socialniho-podniku-a-socialni-firmy>>.

6. *Charta sociálního podnikání* [online]. 8.3.2011 [cit. 2011-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/novinky-v-r/214-charta-socialniho-podnikani.html>>.
7. *Kulatý stůl na téma metoda SROI* [online]. [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/novinky-v-r/211-kulaty-stl-na-tema-metoda-sroi.html>>.
8. LUBELCOVÁ, G. *Možnosti a příležitosti etablovania sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania v sociálnej politike v SR, expertní materiál* [online]. [cit. 2011-01-25]. Dostupné z WWW: <[www.upsvarno.sk/data/files/125.doc](http://www.upsvarno.sk/data/files/125.doc)>.
9. MPSV.CZ. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online] [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)>.
10. MPSV.CZ. *Výzva – oblast intervence 3.1, aktivita c) investiční podpora sociální ekonomiky* [online]. [cit. 2011-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/6748>>.
11. *O tématické síti* [online]. [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/o-projektu-tessea.html>>.
12. *Principy sociálního podniku*, [online]. 2010 [cit. 2011-01-05]. Dostupné z WWW: <[http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/TESSSEA\\_tabulka%20principu\\_SP\\_schvalena.pdf](http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/TESSSEA_tabulka%20principu_SP_schvalena.pdf)>.
13. *Přehled metod měření a vykazování přínosu sociálního podnikání* [online]. [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <[http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/Tabulka\\_metod\\_mereni.pdf](http://www.socialni-ekonomika.cz/images/Pdf/Tabulka_metod_mereni.pdf)>.
14. *Sociální ekonomie v Praze v roce 2002, Rozšíření sociální ekonomie* 24. a 25.10.2002 [online]. 2002 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z WWW: <[http://www.scmvd.cz/download/soc\\_ekonomie\\_praha.rtf](http://www.scmvd.cz/download/soc_ekonomie_praha.rtf)>.
15. *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. (Zpracováno jako součást Úvodní studie pro vyhodnocení globálních grantů) Praha: Centrum pro výzkum neziskového sektoru pro Nadaci rozvoje občanské společnosti, 2005. © CVNS, [online]. 2005 [cit. 2011-01-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>>.

16. *Sociálny podnik v podmienkach obce, samosprávnych krajov, združeniach obcí a samosprávnych krajov a v podmienkach právnických osôb založených alebo zriadených obcou alebo samosprávnym krajom* [online]. květen 2009 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.upsvar-ke.sk/50c/SPvobci\\_manual14052009.pdf](http://www.upsvar-ke.sk/50c/SPvobci_manual14052009.pdf)>.
17. SOKOL, P. *Analýza zkušeností se zaváděním sociální ekonomiky na Slovensku, pro Nová ekonomika, o.p.s.* [online]. říjen 2010 [cit. 2011-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/vystupy-projektu/194-socialni-ekonomika-na-slovensku.html>>.
18. *Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013. Závěrečná zpráva 23.5.2008* [online]. 2008 [cit. 2011-01-05]. Dostupné z WWW: <[http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna\\_zprava\\_230508.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna_zprava_230508.pdf)>.
19. *The SROI Network – What is Social Return on Investment* [online]. [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.thesroinetwork.org/content/view/31/1/>>.
20. *Tisková zpráva „Charta sociálního podnikání“* [online]. 2011 [cit. 2011-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.nfozp.cz/index.php?typ=NFA&showid=60&id=1633282>>.
21. ŽÁRSKÝ, M. *Financování sociálních služeb, základní východiska* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <[www.senat.cz/organy/vzsp/financ\\_konf\\_senat.ppt](http://www.senat.cz/organy/vzsp/financ_konf_senat.ppt)>.

## Legislativa

1. Slovenská republika: Zákon č. 5/2004 Z. z., o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=208356&FileName=zz2008-00330-0208356&Rocnik=2008>>.
2. Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 122, s. 7264.

3. Česká republika. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257.
4. Česká republika. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143, s. 8270.
5. Česká republika. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 164, s. 7021.



## **Seznam schémat, tabulek, zkratk**

### **Seznam schémat**

Schéma č. 1 Socio-ekonomický prostor jako trojúhelník sociálního mixu (v originále: Třetí sektor a trojúhelník mixu sociálního blaha, respektive *Welfare Mix Triangle*)

Schéma č. 2 Sociální podniky v národním hospodářství

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: SWOT analýza Drutěva, výrobní družstvo

Tabulka č. 2: Přehled jednotlivých pracovišť společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s. s přehledem poskytovaných služeb

Tabulka č. 3: SWOT analýza TyfloCentrum o.p.s..

### **Seznam zkratk**

a.s. – akciová společnost

ESF – Evropský sociální fond

EU – Evropská unie

k.s. – komanditní společnost

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NNO – nestátní nezisková organizace

OP LZZ – Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

OZP – osoba zdravotně postižená

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SROI – Social Return on Investmen – společenská návratnost investic

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

## **Přílohy**

### **Příloha č. 1**

**Graf č. 1:** Počet sociálních služeb dle jednotlivých skupin vedených v registru poskytovatelů služeb

### **Příloha č. 2**

**Graf č. 2:** Základní zdroje financování sociálního poradenství

**Graf č. 3:** Základní zdroje financování služeb sociální prevence

**Graf č. 4:** Základní zdroje financování služeb sociální péče

### **Příloha č. 3**

**Graf č. 5:** Počet základních služeb podle zřizovatele

**Graf č. 6:** Počet služeb sociální péče vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb dle právní formy poskytovatele sociální služby

**Graf č. 7:** Počet služeb sociální prevence vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb dle právní formy poskytovatele sociální služby

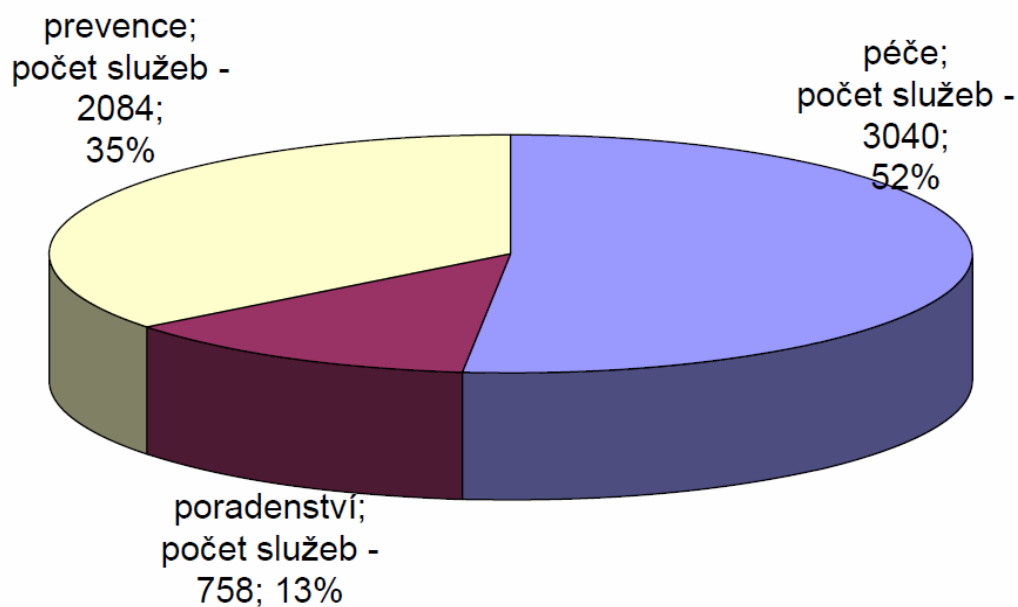
**Graf č. 8:** Počet služeb sociálního poradenství vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb dle právní formy poskytovatele sociální služby

### **Příloha č. 4** Principy sociálního podniku

### **Příloha č. 5** Přehled metod měření a vykazování přínosů sociálního podnikání

## Příloha č. 1

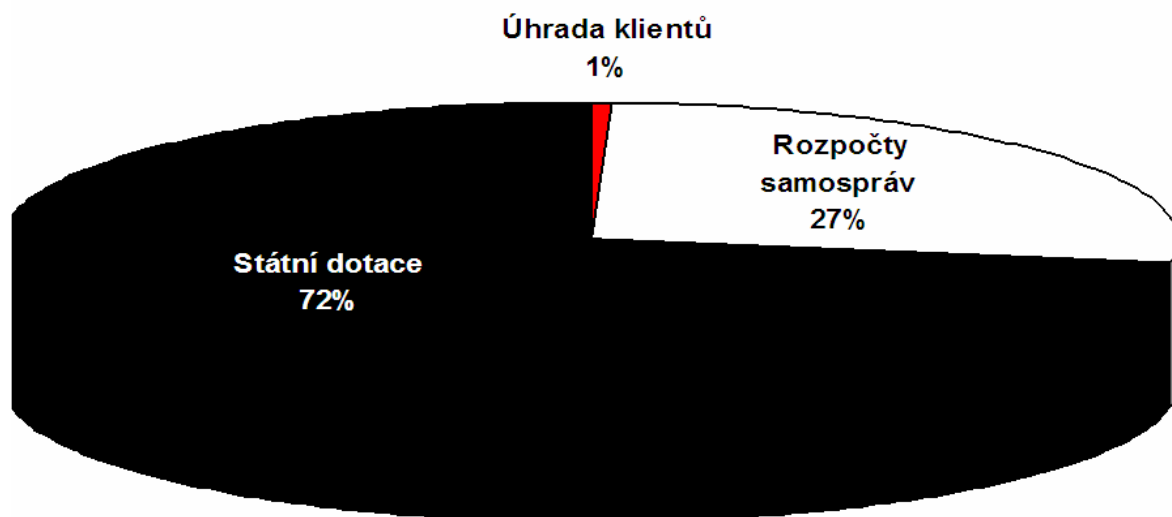
Graf č. 1 – Počet sociálních služeb dle jednotlivých skupin vedených v registru poskytovatelů služeb



Zdroj: MPSV.CZ. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)

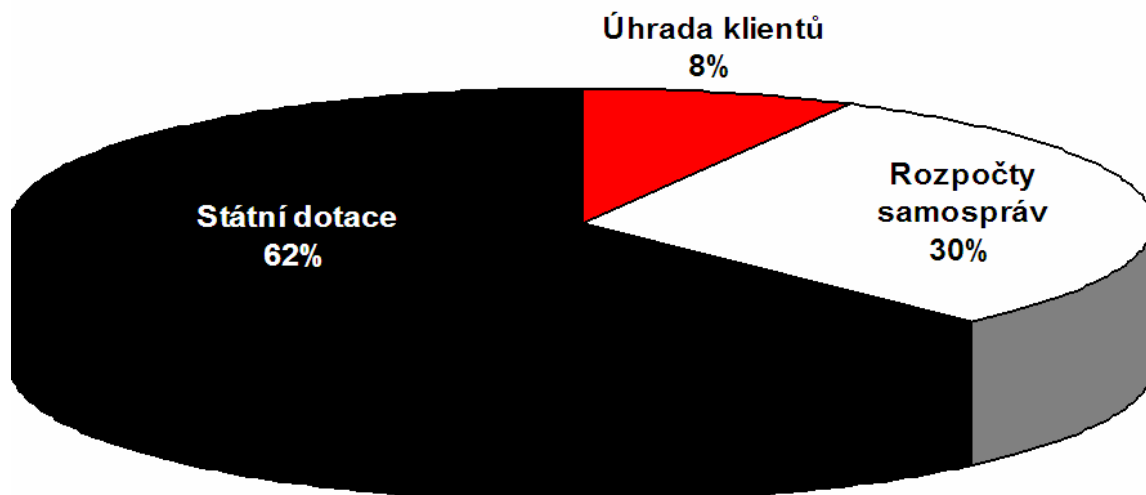
## Příloha č.2

Graf č. 2 – Základní zdroje financování sociálního poradenství



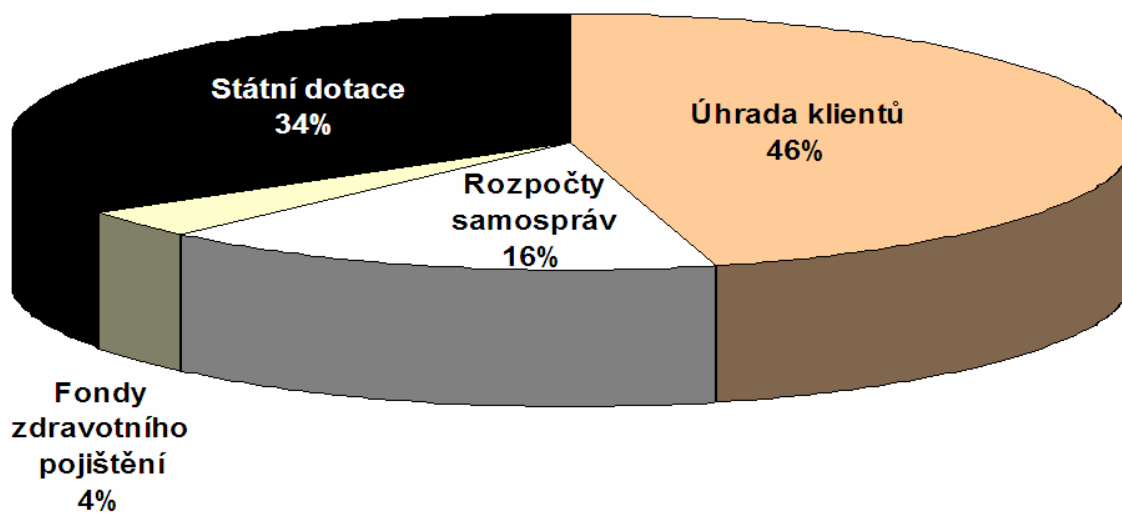
Zdroj: ŽÁRSKÝ, M. *Financování sociálních služeb, základní východiska* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <[www.senat.cz/organy/vzsp/financ\\_konf\\_senat.ppt](http://www.senat.cz/organy/vzsp/financ_konf_senat.ppt)>

Graf č. 3 - Základní zdroje financování služeb sociální prevence



Zdroj: ŽÁRSKÝ, M. *Financování sociálních služeb, základní východiska* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <[www.senat.cz/organy/vzsp/financ\\_konf\\_senat.ppt](http://www.senat.cz/organy/vzsp/financ_konf_senat.ppt)>

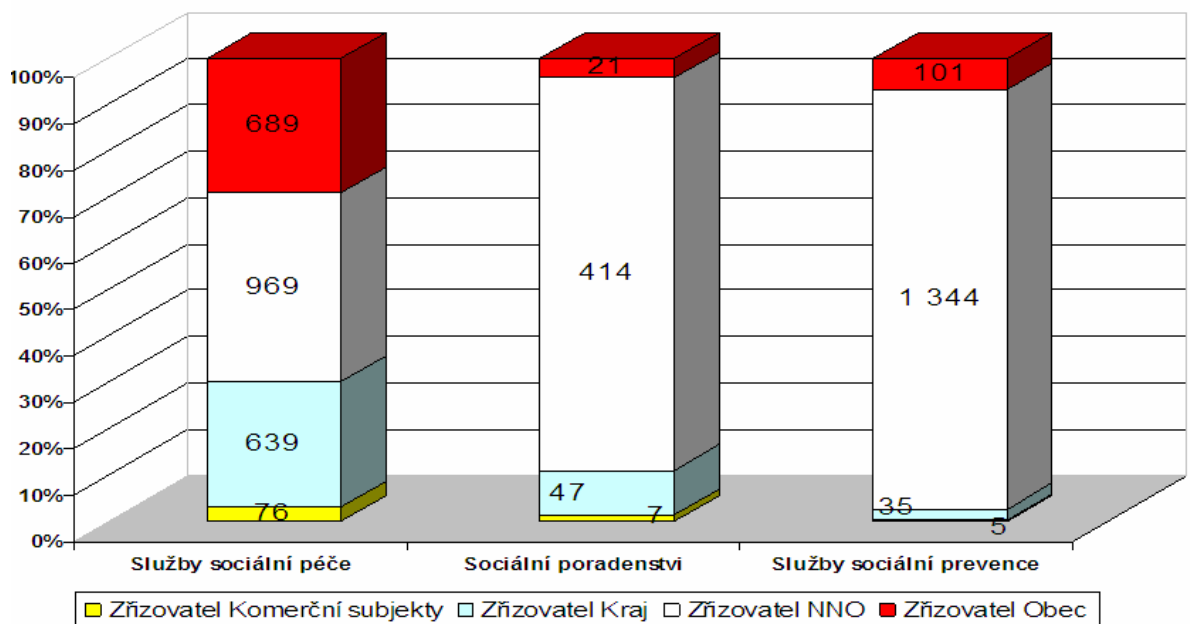
Graf č. 4 - Základní zdroje financování služeb sociální péče



Zdroj: ŽÁRSKÝ, M. *Financování sociálních služeb, základní východiska* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <[www.senat.cz/organy/vzsp/financ\\_konf\\_senat.ppt](http://www.senat.cz/organy/vzsp/financ_konf_senat.ppt)>

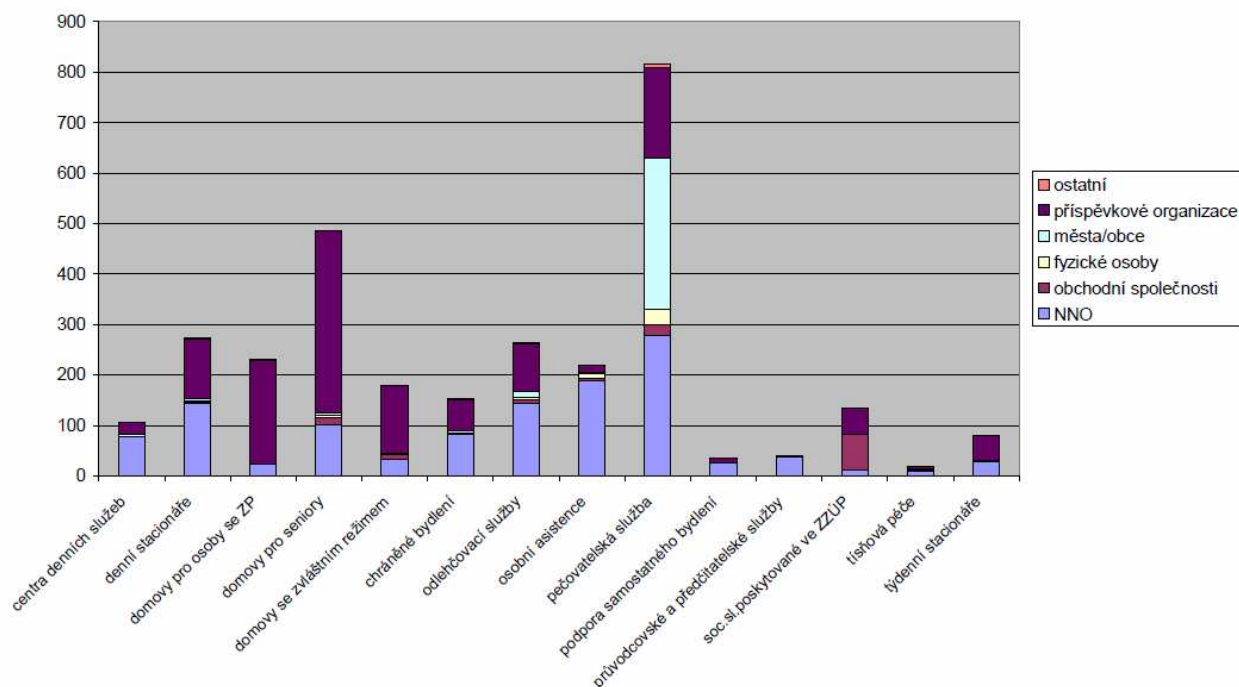
### Příloha č. 3

Graf č. 5 - Počet základních služeb podle zřizovatele



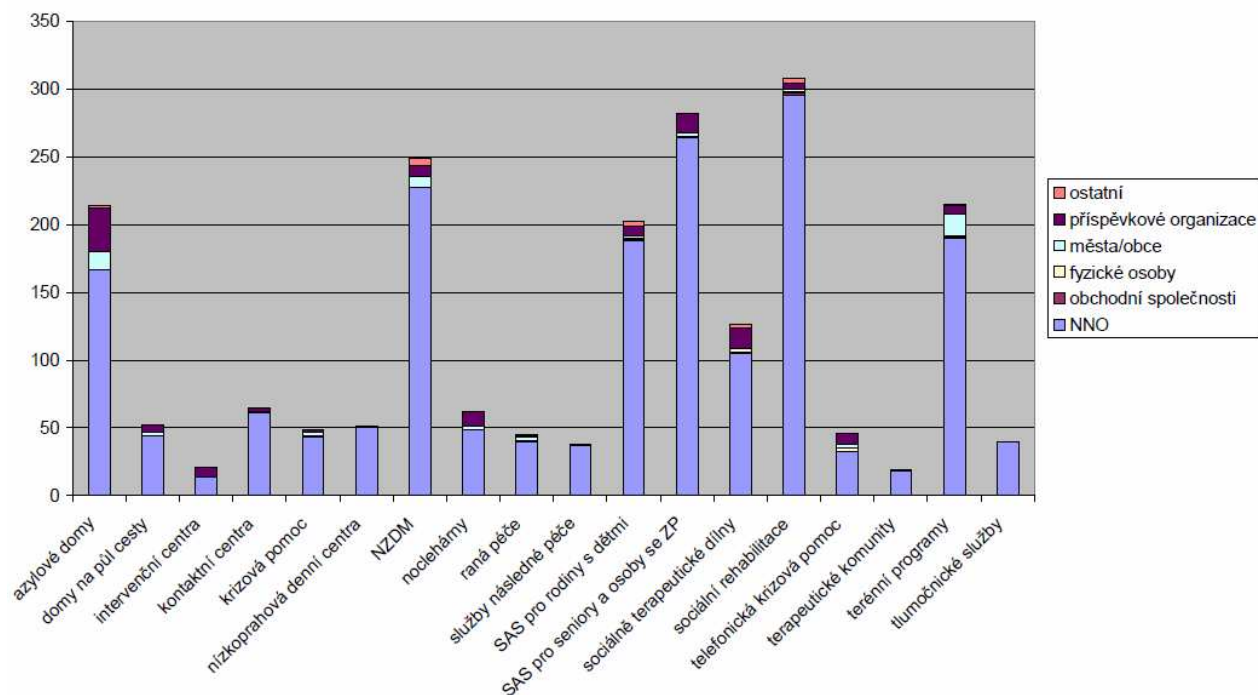
Zdroj: ŽÁRSKÝ, M. *Financování sociálních služeb, základní východiska* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <[www.senat.cz/organy/vzsp/financ\\_konf\\_senat.ppt](http://www.senat.cz/organy/vzsp/financ_konf_senat.ppt)>

Graf č. 6 – Počet služeb sociální péče vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb dle právní formy poskytovatele sociální služby



Zdroj: MPSV.CZ. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)

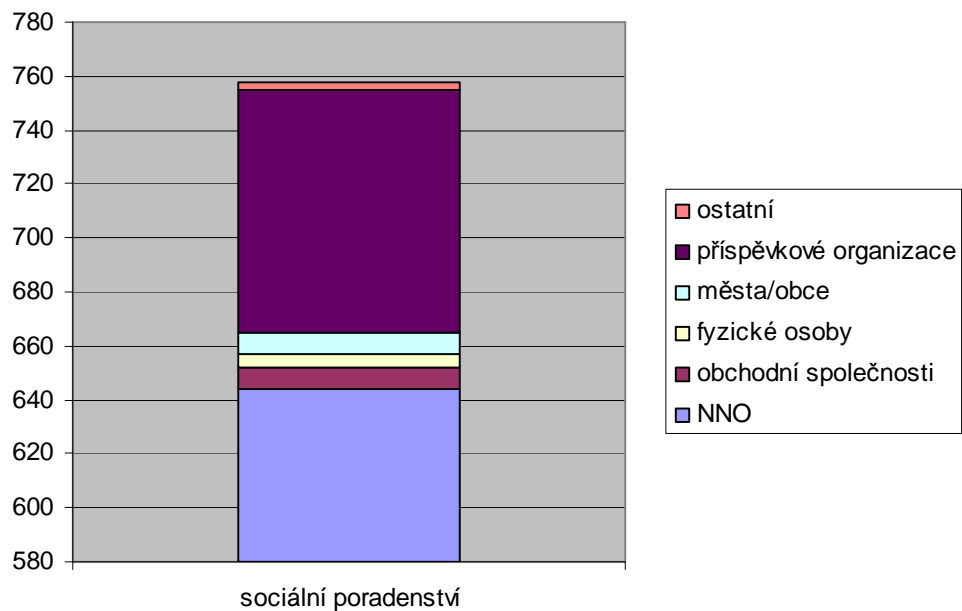
Graf č. 7 - Počet služeb sociální prevence vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb dle právní formy poskytovatele sociální služby



Zdroj: MPSV.CZ. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)



Graf č. 8 - Počet služeb sociálního poradenství vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb dle právní formy poskytovatele sociální služby



Zdroj: práce autora na základě podkladů z MPSV.CZ. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online]. [cit. 2011-02-20 ]. Dostupné z WWW: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)

## PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU

### vypracovala TESSEA - pracovní skupina DEFINICE

**Preambule:**

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

**Definice sociálního podniku**

Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<b>CHARAKTERISTIKY</b>  (jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.)  <i>Podtrženo = vyžadováno.</i>	<u>a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině lidí.</u>  b) Demokratické rozhodování.  <u>c) Založen z iniciativy občanů.</u>	<u>a) Případný zisk je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</u>  <u>b) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</u>  c) Nesení ekonomických rizik.  d) Nezávislost na veřejných či soukromých institucích.  e) Alespoň minimální podíl placené práce.  f) Možnost vícezdrojového financování.	<u>a) Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.</u>  b) Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku.  c) Podporování smyslu pro sociální zodpovědnost na místní úrovni.  d) Inovativní přístup a řešení.  <u>e) Zohledňování ekologických aspektů.</u>

<p><b>ROZPOZNÁVACÍ ZNAKY</b></p>	<p>Ad a) Zaměstnávání znevýhodněných osob a/nebo produkce zboží a služeb, které jsou určeny specifické skupině lidí nebo místní či širší společnosti.</p> <p>Ad b) <u>b 1:</u> Sociální podnik vhodnou formou informuje zaměstnance o chodu podniku, výsledcích hospodaření a dalším jeho směřování. <u>Doloženo:</u> Např. zápisy ze schůzí vedení se zaměstnanci.</p> <p><u>b 2:</u> Pracovníci mají možnost vyjadřovat se k určitým pracovním záležitostem a ke strategii podniku. <u>Doloženo:</u> Rozhovory s pracovníky organizace.</p> <p><u>b 3:</u> Pracovníci si jsou vědomi toho, jak přispívají k plnění veřejně prospěšných cílů sociálního podniku. <u>Doloženo:</u> Rozhovory s pracovníky organizace.</p> <p><u>b 4:</u> Sociální podnik cíleně rozvíjí znalosti a dovednosti svých pracovníků. <u>Doloženo:</u> Konceptce vzdělávání pracovníků. Rozhovory s pracovníky organizace.</p>	<p>Ad a) <u>Doloženo:</u> Podle zakládací listiny, účetní závěrky, finanční zprávy ve výroční zprávě.</p> <p>Ad b) Produkování zboží a/nebo služeb, ne jednorázové aktivity. <u>Doloženo:</u> Podle účetní závěrky, finanční zprávy ve výroční zprávě.</p> <p>Ad c) Vlastní zodpovědnost za zisk a úpadek. <u>Doloženo:</u> Podnikatelský plán.</p> <p>Ad d) V případě, kdy je zakladatelem obec nebo soukromá instituce, musí být zajištěna samostatnost v rozhodování a řízení. Právní forma sociálního podniku není rozhodující, musí se jednat o soukromý subjekt. Nejde o příspěvkové organizace. <u>Doloženo:</u> Zakládací dokumenty.</p> <p>Ad e) Vykazatelnost zaměstnanců. Mohou pracovat i dobrovolníci. <u>Doloženo:</u> Existence pracovních smluv, mzdové účetnictví, výroční zprávy.</p> <p>Ad f) <u>Doloženo:</u> Oddělené účetnictví pro každý finanční zdroj.</p>	<p>Ad b) Spolupráce s veřejnými a soukromými institucemi a s členy místní komunity. <u>Doloženo:</u> Například smlouvy, rozhovory, zápisy z jednání, výroční zprávy atd.</p> <p>Ad a, c,d) <u>Doloženo:</u> Marketingový plán. Účetnictví.</p> <p>Ad d) Inovace chápána podle P. Schumpetera jako:</p> <p>a) zavádění nových produktů nebo výrobků nových kvalit; b) zavádění nových metod práce; c) otvírání nového trhu; d) zajištění nových zdrojů surovin; e) reorganizace oblasti aktivit.</p>
----------------------------------	--	---	---

<b>KOMENTÁŘE</b>	<p>V sociálním podniku je kladen důraz na vyváženost mezi demokratickým rozhodováním (strategie) a manažerským řízením (operativa).</p> <p>V rámci rozhodovacího procesu by měl být respektován princip „jeden člen, jeden hlas“ nebo alespoň by síla hlasovacího práva neměla být závislá na výši vloženého kapitálu.</p>	<p>Sociální podnik působí ve všech sférách hospodářství.</p> <p>Sociální podnik se snaží o vytváření zisku/přebytku. Zisk však není 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>Kombinace tržních i netržních (státní subvence a dary) a nepeněžních (dobrovolnictví) zdrojů.</p>	<p>Sociální podnik vstupuje do místních iniciativ a partnerství, přispívá k místnímu rozvoji znevýhodněných oblastí.</p> <p>Podporuje smysl pro společenskou odpovědnost na místní úrovni. Dodržuje etické principy včetně principu rovných příležitostí.</p> <p>Základním smyslem sociálního podniku je provozovat aktivity prospívající společnosti a/nebo místní komunitě.</p>
<b>OTÁZKY, KTERÉ SE ZATÍM NEPODAŘILO VYŘEŠIT</b>	<p>Založen z iniciativy občanů – v současné české legislativě to splňují pouze družstva a občanská sdružení. Je otázkou, jak by se to prokazovalo u jiných právních forem.</p> <p>Otázka je, zda je OSVČ sociálním podnikem? Sebezaměstnávání znevýhodněných osob do sociálního podnikání podle názoru pracovních skupin patří, nesplňují ale některé charakteristiky sociálního podniku.</p>	<p>V případě, kdy je zakladatelem obec nebo soukromá instituce, musí být zajištěna samostatnost v rozhodování a řízení. Otázkou je, zda a jak to lze ošetřit.</p>	

*Zpracovali a schválili členové pracovní skupiny definice ve složení:*

Marie Dohnalová (UK); Durmish Guri, Nathalie Guri, Vojtěch Sedláček (Agentura Provás, s.r.o.); Jiří Svoboda (Družstevní asociace ČR); Romana Šloufová (UK); Karolína Špačková (Magistrát Hl.m.Praha); Hana Vosmíková (Nadace VIA, Akademie sociálního podnikání); Markéta Würtherlová (Fokus Praha o.s.)

*Spolupráce: Petra Francová, Peter Sokol, Karel Rychtář, červenec 2010*

Příloha č. 5

**Přehled metod měření a vykazování přínosů sociálního podnikání**

Srovnání metod měření a vykazování přínosů

Zdroj: [http://www.proveandimprove.org/new/tools/documents/Tool\\_comparison\\_chart2.pdf](http://www.proveandimprove.org/new/tools/documents/Tool_comparison_chart2.pdf)

Zpracováno new economic foundation, 3 Jonathan Street, London SE1 1SNH, United Kingdom.





























Přeloženo Jakubem Stránským pro Novou ekonomiku, o.p.s. v rámci projektu Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky, pracovní skupina Měření.

Ověření

Tabulka obsahuje informace, které by vám měly pomoci se rozhodnout, který z nástrojů je nejhodnější použít ve vaší organizaci. Při jejich studiu si uvědomte, že informace zde uveřejněné jsou pouze informativního charakteru. Neposkytují přesné informace o nákladech a útlacích, které metoda ve vaší organizaci vyvolá, protože je zde mnoho dalších ovlivňujících faktorů. Například údaj náklady bere v úvahu relativní náklady, které si implementace dané metody vyžádá, ale neříká nic o tom, kolik by stálo najmutí konzultanta nebo kolik by stálo opatření, které by zlepšilo kvalitu a mělo dopad na výsledek.

Metoda	Popis	Možné přínosy	Potřebné zdroje	Komplexnost	Druhy dostupné podpory	Externí schválení a ověření
AA1000 Assurance Standard <i>Standard AA1000</i>	Standard pro hodnocení sociálních, environmentálních a ekonomických postupů při tvorbě výkazu, jehož jádrem je zapojení stakeholders (zájmových skupin).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možné využití pro přípravu sociálního účetnictví a výkazu.</li> <li>• Pomáhá uživatelům výkazu při hodnocení společenských dopadů organizace.</li> <li>• Zohrazňuje zapojení stakeholders (zájmových skupin).</li> </ul>		● ● ●		✓
Co-operative Environmental and Social Performance Indicators (CESPIs) <i>Indikatory společenské výkonnosti družstev</i>	Skupina 10 ukazatelů, které pomáhají družstvům a jiným společnostem určit, jak naplňují zásady družstevnictví.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umožňuje představit zákazníkům některé z výhod družstva.</li> <li>• Standardizovaná a jednoduchá.</li> <li>• Poskytuje základní přehled, že družstvo naplňuje vlastní hodnoty.</li> </ul>		●		✗
Eco-mapping Eko-mapování	Užitečný nástroj pro analýzu a řízení environmentálního chování v organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umožňuje společnosti zjistit negativní vlivy na prostředí.</li> <li>• Systémový a jednoduchý přístup k hodnocení vedoucí ke zlepšení životního prostředí.</li> <li>• Bezplatné a snadné užití.</li> </ul>		●		✗
Global Reporting Initiative (GRI) Framework <i>Koncepce GRI (iniciativa globálního vykaznictví)</i>	Poskytuje celistvý koncepční rámec vykaznictví o dopadech na společenskou, environmentální a ekonomickou výkonnost.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezinárodně uznávaná metoda vykazování o udržitelnosti, vhodná zejména pro velké společnosti.</li> <li>• Užitečná pro zlepšování srovnatelnosti.</li> <li>• Je kompatibilní s ostatními nástroji např. SA, AA1000.</li> <li>• Je pružná a přizpůsobitelná odlišným odvětvím.</li> </ul>		● ● ●		○
Local Multiplier 3 (LM3) <i>Místní multiplikátor 3</i>	Metoda zobrazuje vliv výdajů organizace na místní ekonomiku.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyrazňuje, kde může dojít ke zlepšení místní ekonomiky.</li> <li>• Rychle a relativně snadno srovnatelná s ostatními nástroji ekonomického hodnocení.</li> </ul>		● ●		✗
Prove It! <i>Dokážte to!</i>	Měří vliv komunitních nebo jiných projektů na místní obyvatelstvo, vztahy mezi nimi a kvalitu jejich života.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Měří, jak kvalitu života společnosti a jednotlivců ovlivňuje činnost sledované organizace.</li> <li>• Měří a dokumentuje výstupy.</li> <li>• Pomáhá vybudovat důvěru v místní komunitě.</li> </ul>		● ●		✗

Social Accounting and Audit <i>Sociální účetnictví a audit</i>	Rámec, který pomáhá objasnit hodnoty a cíle společnosti, vykázat dosažené výsledky ve vazbě na vytčené cíle, zobrazuje sociální, environmentální a ekonomické dopady a zdůrazňuje závazky stakeholderů	Pokryvá celou řadu problémů souvisejících s výkonností a dopady. • Stakeholderi vkládají své plány a náměty přímo do plánovacích a měřících procesů. • Flexibilní nástroj, může být kombinován s dalšími nástroji hodnocení dopadů • Externí ověření zpráv auditorem je dostupné.				
Social Impact Measurement for Local Economies (SIMPLE) <i>Měření společenských dopadů na místní ekonomiku</i>	Rámcový nástroj, jenž kombinuje vnitřní strategické hodnocení s předpokládanými výstupy. Pomáhá manažerům sociálních podniků zobrazit, kde a jak pozitivně ovlivňují společnost.	Dynamický přístup, který začleňuje měření dopadů a vykazování do organizačních procesů a systémů. • Dostatečně a úplně se přizpůsobující potřebám a okolnostem široké škály sociálních podniků, může být použit ke zlepšení výkonnosti. • Praktický, a přitom založen na pevných teoretických základech.				
Social Return on Investment (SROI) <i>Společenská návratnost investic</i>	Participativní metoda pro srovnání hodnot sociálních, environmentálních a ekonomických dopadů vytvořených organizací s využitím investice potřebné k vytvoření těchto dopadů.	Komplexní metoda pro úplné ohodnocení výstupu společnosti. • Stakeholderi vkládají své plány a náměty přímo do plánovacích a měřících procesů. • SROI analýza je možné externě ověřit. • Znázorňuje přehledné obětované příležitosti při hodnocení konkurenčních žádostí o zdroje.				
Volunteering Impact Assessment Toolkit <i>Nástroje na hodnocení dopadů dobrovolnictví</i>	Sebehodnocení je vhodné pro společnosti, ve kterých pracují dobrovolníci a jež se snaží lépe porozumět dopadům práce dobrovolníků na stakeholdery.	Opakované použití pomáhá sledovat trendy (srovnáním výsledku v čase), stejně tak zkoumá umyslné i neumyslné dopady dobrovolnické činnosti. • Tvoří je sada hlavních a dodatkových dotazníků. • Umožňuje vyjádřit vnitřní prospěch z práce dobrovolníků a zachytit zpětnou vazbu od uživatelů a klientů.				
Development Trusts Association (DTA) Healthcheck 'Fit for Purpose' <i>Test Sdružení komunitních nadací (DTA)</i>	Přehled dobrých rad pro komunitní nadace a jiné komunitní sociální podniky umožňující jim vyhodnotit dosažené výsledky v závislosti na jejich definovaných hodnotách.	Může pomoci nové příchozím s budováním sebevědomí a jejím následným zlepšováním. • Je to páteří větve organizace, která zajišťuje vzájemné jednání s pracovníky DTA. • Navzdory základním požadavkům pomáhá nové vzniklým nebo rozvíjejícím se organizacím v oblastech, kterým se chtějí věnovat.				
EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management <i>Model jakosti EFQM</i>	Rámec pro identifikaci silných a slabých stránek, určených pro zlepšení společnosti jako celku nebo jednotlivých částí.	Vytváří pojítka mezi tím, co společnost dělá, dosaženými výsledky a způsobem jejich dosažení. • Jednoduchý pro použití v jednotlivých úsecích činnosti společnosti nebo jako celku. • Možno použít pro sebehodnocení nebo jako podpora pro externí ohodnocení.				
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) <i>Eco-řízení a systém auditu</i>	Koncepce environmentálního řízení, která poskytuje informace potřebné pro publikování environmentálních zpráv a zaměřuje se na řízení vlivů organizace na životní prostředí.	Široká škála podob, zahrnuje nástroje jako je ISO14001 a eco-mapování. • Logo EMAS pomáhá sdělit veřejnosti závazek organizace věnovat se environmentálním problémům. • Skrz tyto závazky pomáhá společnosti minimalizovat odpad, energie a použití zdrojů, jež vedou ke snížení nákladů.				

Investors in People Standard Standard „Investiči do lidí“	Obchodní nástroj, který slouží k zvýšení výkonnosti na základě zlepšení vztahu se zaměstnanci.	Metoda pro zlepšení personálního řízení, spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a přístupu ke zvyšování kvalifikace a sebezdokonalování. • Zahnuje placený i neplacený personál • „Značka“ je známá u zaměstnanců, donorů a zákazníků				
ISO 9000 Series, International Organisation for Standardisation Standardy řady ISO 9000	Systém řízení kvality pro proces výroby, poskytuje standardy a požadavky podle toho, jak je výroba řízena v celé organizaci.	Dobře známá i na mezinárodním poli. • Pomáhá zlepšit vnitřní i vnější komunikaci o způsobu řízení. • Zahnuje celou škálu oblastí pro zlepšení kvality řízení.				
Practical Quality Assurance System for Small Organisations (PQASSO) Praktický systém řízení kvality pro malé organizace	Celistvý systém managementu je navržen hlavně pro malé a střední společnosti a skupiny dobrovolníků.	Metoda „krok za krokem“ a jednoduchým způsobem rozpoznává, co společnost dělá dobře a v čem by se mohla zlepšit. • Pomáhá určit priority pro zlepšení v budoucnosti. • Usiluje o zlepšení v radě problémů s kvalitou • Externí udělování značky kvality PQASSO.				
Quality First Kvalita na prvním místě	(například především na ty které pracují v zásadě s dobrovolníky).	Jednoduché použití. • Systematické zaměření na kvalitu, aniž by organizace musela znát složitější systémy řízení kvality. • Zaměřuje se na kapacitní omezení				
The Big Picture Přehled	Koncepce zaměřená na rozpoznání silných a slabých stránek organizace napříč všemi jejími činnostmi nebo i jednotlivě na jeden projekt.	Vytváří pojítka mezi tím, co společnost dělá, dosaženými výsledky a způsobem jejich dosažení. • Jednoduchý pro použití v jednotlivých úsecích činnosti společnosti nebo jako celku. • Užitečná pro malé organizace				
Third Sector Performance Dashboard Přístrojová deska řízení výkonnosti neziskového sektoru	Vnitřní nástroj managementu určený k zlepšení sociálního podnikání.	Pomáhá organizaci stanovit si sociální, environmentální a finanční cíle a vyhodnocovat výkonnost v průběhu času. • Zařazení do systému je bezproblémové • Jednoduché a bezplatné použití.				
Social Enterprise Balanced Scorecard Balanced Scorecard sociálních podniků	Nástroj vnitřního řízení a znázornění zaměřený na sociální, environmentální a ekonomické strategie a finanční udržitelnost.	Užitečný pro řízení strategických změn. • Pomáhá se zaměřit na proces strategického plánování a měření. • Může usnadnit interní i externí komunikaci při dosahování cílů. • Vytvořen na základě techniky Balanced Scorecard.				

Každý sloupec v tabulce poskytuje informace o charakteristice každého nástroje. Jsou uspořádány následovně:

**Popis**

Shrnuje princip nástroje v jedné větě. Jedná se jen o letmý pohled – další příručky vám pomohou seznámit se s nástrojem blíže.

**Možný užitek**

Seznam tří možných typů přínosu nástroje na základě jeho charakteristik a výsledků plynoucích z jeho využití. Ostatní možné užtky a omezení jsou uvedeny v brožuře věnované nástrojům.

**Potřebné zdroje**

Ikony ve sloupcích značí, které zdroje jsou zapotřebí k užití nástroje. Konkrétní hodnoty ve vaší organizaci se pochopitelně budou lišit v závislosti na velikosti organizace a na způsobu použití nástroje. Legenda na zadní straně tabulky říká, co který symbol znamená.

**Komplexnost**

Poskytuje informace o komplexnosti a složitosti používání přístupů. Pro znázornění obtížnosti (malé, střední, vysoké) se používají tečky. Obdobně jako u potřebných zdrojů závisí i vnímaná komplexita na organizaci, okolnostech a schopnostech.

**Druhy dostupné podpory**

Dává povědomí o tom, jaká podpora a další informace jsou dostupné. Doplnujeme tím sloupec komplexnosti. V některých případech je komplexní metoda lehčí s využitím podpory.

**Externí schválení a ověření**

Informuje, který z nástrojů je použit primárně pro sebezhdnocení, a zda-li zahrnuje následný soubor norem a zda-li dodržování vede k „ocenění“ či „označení“ a zda-li vede k externímu ověření.

<b>Vysvětlení symbolů:</b>	
Potřebné zdroje	
Proměnlivé	
Zdarma	
Náklad	
Časový horizont	
Spotřeba času zaměstnanců	
Předchozí znalosti a nutnost studia	
<b>Komplexnost</b>	
Nizká	
Střední	
Vysoká	
Dostupnost podpory	
Na internetu	
Konzultanti	
Software	
Silá odborníků	
Školení	
Manuál	
Publikace	
Externí ověřování	
Nutné	
Možné	
Není možné	



