

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Charitativní a sociální práce*

Bc. Pavla Losenická, DiS.

*Sociální firmy - mechanismy financování a srovnání  
podmínek pro jejich fungování v České republice  
a Velké Británii*  
Diplomová práce

vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

**2012**

„Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“

V Olomouci dne 15. 4. 2012

Podpis:

Děkuji Ing. Ester Danihelkové za odborné rady a cenné připomínky při vedení mé diplomové práce. Rovněž děkuji Jiřině Losenické za jazykovou korekturu a všem, kteří mě podporovali.

## Obsah

Úvod.....	5
1. Podstata sociálních firem .....	8
1.1. Základní charakteristika sociálních firem a sociální ekonomiky .....	8
1.2. Principy sociálního podniku.....	15
1.3. Právní forma sociálního podniku .....	18
1.4. Standardy sociální firmy .....	21
1.5. Hodnota sociálního podnikání.....	23
2. Financování sociálních firem.....	26
2.1. Obchodní příjmy .....	28
2.2. Dotace a granty .....	32
2.2.1. Výzva č. 8 Integrovaného operačního programu .....	32
2.2.2. Výzva č. 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.....	34
2.2.3. Operační program Podnikání a Inovace.....	36
2.3. Aktivní politika zaměstnanosti.....	38
2.4. Komerční financování .....	39
2.5. Ostatní specifické nástroje financování .....	41
3. Srovnání sociálních firem v České republice a ve Velké Británii .....	44
3.1. Podmínky pro fungování sociálních firem a vládní podpora .....	45
3.2. Standardy sociální firmy (ČR) versus Kritéria pro sociální firmy (VB).....	50
3.3. Měření hodnoty a kvality sociální firmy .....	54
3.4. Financování .....	57
3.5. Hlavní bariéry rozvoje sociálních firem v ČR .....	63
Závěr .....	65
Seznam grafů, obrázků a tabulek .....	68
Literatura a použité zdroje .....	69
Seznam příloh .....	75

## Úvod

Podnikání je v naší konzumní společnosti rozšířené a honba za ziskem je u celé řady lidí jediným důvodem, proč se mu věnují. Bývá hlavním smyslem jejich života. I přes to ale existují organizace, pro které je mimo zisku důležité i něco jiného. Organizace, které nabízejí uplatnění těm lidem, o něž by běžná firma vůbec neměla zájem. Jde o tzv. sociální firmy, jejichž specifikem je kombinace sociálních a ekonomických cílů, které jsou v rovnováze. Hrají důležitou roli v místním rozvoji (a tím prospívají i celé společnosti) a vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo jiným znevýhodněním. Mezi širší veřejností se však o nich příliš nemluví a jsou mylně chápány spíše jako neziskové organizace. Ani na vládní úrovni jim není věnována dostatečná pozornost. Díky svým cílům však stojí za povšimnutí, a proto se jim chci v této práci blíže věnovat.

Jako symbolický cíl jsem si stanovila nastínění podstaty sociálních firem s důrazem na zmapování možností, jak je v ČR efektivně financovat. Důvodem je fakt, že téma sociálních firem je nové a v současné době hodně diskutované, a proto může vyvolávat kontroverzní postoje. Svou práci chci přispět k osvětě mezi samotnými neziskovými organizacemi (ale nejen mezi nimi), a to zvláště v době, kdy se tenčí podpora z veřejných zdrojů, dotace ze státního rozpočtu slábnou a neziskové organizace jsou stále více odkázané na získávání finančních prostředků z jiných zdrojů. Domnívám se, že neziskové organizace dostatečně nevnímají názory již zavedených sociálních podnikatelů a na sociální podnikání se dívají buď jako na věc neznámou nebo k němu přistupují s nedůvěrou.

Poznávací cíl mé diplomové práce je následující: Jak fungují sociální firmy ve Velké Británii a jak je možné využít zahraničních zkušeností pro rozvoj podnikání v podmínkách České republiky s přihlédnutím k místním finančním možnostem? Cílem tak je získat informace o tom, ve kterých oblastech sociálního podnikání se můžeme inspirovat a jak získané informace využít pro vlastní rozvoj.

Aplikačním cílem je na základě srovnání podmínek pro působení sociálních firem v České republice a Velké Británii poukázat na oblasti, kde se v našich podmínkách můžeme inspirovat zahraničními zkušenostmi a poukázat na možnost efektivní transformace neziskové organizace na sociální firmu. Poznatky získané touto prací chci využít k tomu, abych ukázala, zejména na příkladu Velké Británie, že sociální podnikání je efektivní a abych tak přispěla k odstranění pochybností samotných neziskových organizací. Za tímto účelem je nutné zmapovat situaci ve Velké Británii a aplikovat ji na nedostatky a slabiny v našem systému.

První kapitolu jsem věnovala postatě sociálních firem. Pokusila jsem se nastínit základní charakteristiky, které sociální firmu odlišují od běžné ziskové i klasické neziskové organizace, popsat principy a hodnotu sociálního podniku, zdůraznit provázanost sociálních a ekonomických cílů a vyzdvihnout možné právní formy, které sociální podnikání může mít.

V druhé kapitole se zabývám konkrétními způsoby financování sociální firmy v českých podmínkách. Uvádím zde, jaké nástroje má firma k dispozici, kdy jsou pro ni vhodné a jaké jsou podmínky pro jejich využití. Spektrum zdrojů je široké od obchodních příjmů, které by pro ni měly být stěžejní, přes dotace a granty až ke komerčnímu financování. Důraz však kladu na existenci podnikatelského plánu.

Ve třetí kapitole vycházím z témat, které popisují v prvních dvou částech této práce a předkládám výsledky srovnání sociálních firem v České republice a Velké Británii. Snažím se zjistit, do jaké míry jsme se inspirovali právě ve Velké Británii, jaké příklady dobré praxe jsme převzali a zda je možné aplikovat zkoumané modely na české prostředí. Svou pozornost věnuji zejména podmínkám pro fungování sociálních firem v obou zemích, vládní podpoře, standardům sociálních firem, měření hodnoty sociálního podnikání a financování sociálních firem.

V průběhu psaní diplomové práce jsem použila syntetickou metodu deduktivní a metodu komparace. Díky ní bylo možné stanovit shodné znaky sociálního podnikání v obou zkoumaných zemích a ty na základě analogie dát do vzájemného vztahu. Východiskem bylo nejprve studium odborné literatury, která o sociálním podnikání

pojednává obecně. Poté seznámení se s odbornými českými i britskými dokumenty, které byly využitelné pro vzájemné srovnání a jejich následná analýza.

Tuto práci jsem napsala proto, aby bylo možné využít získané poznatky v praxi. Chci tímto způsobem nejen dále šířit povědomí o sociálním podnikání z teoretického hlediska, ale i přispět k praktickému pochopení dané problematiky. Ačkoliv obecných publikací o sociální ekonomice již bylo napsáno relativně mnoho, praktické zaměření stále chybí.

## 1. Podstata sociálních firem

Sociální firmy a sociální podnikání obecně nenahrazují, jak by se mohlo na první pohled zdát, sektor státních či nestátních neziskových organizací, ani se nepokouší o vytváření konkurenčního prostředí v této oblasti. Naopak jsou jednoznačnou alternativou ekonomiky globální, ovšem, jak si ukážeme dále, oproti ní staví do popředí odlišné hodnoty a chování. Dávají tím najevo, že se podnikání může projevat mnoha způsoby<sup>1</sup>. Sociální ekonomika poukazuje na sociální dimenzi trhu a díky svým cílovým skupinám ovlivňuje politiku v oblasti zaměstnanosti a celkově reformu sociálního státu.

Ačkoliv je pojem „sociální ekonomika“ pro širší veřejnost zatím stále málo známý, je ze stran národních vlád přímo či nepřímo podporován. Důvodem je fakt, že sociální firma působí v oblasti, která je pro samotný stát důležitá, ale není lákavá pro ryze komerční firmu. Jako příklad lze uvést zaměstnávání osob se zdravotním postižením, které pro ziskovou firmu není zajímavé ani přínosné. Ze stejné myšlenky vychází i Martin Price (2009, s. 3), který říká, že sociální firma zaměstnává lidi neatraktivní pro ostatní zaměstnavatele, působí v oblastech, které nejsou pro běžné podnikatele zajímavé (např. oblasti s nízkým vzděláním, bydlení pro sociálně slabší nebo řídce osídlené venkovské oblasti), a pohybuje se v oblastech, které nabízí jen nízký zisk, jež není pro soukromý sektor akceptovatelný (zvláště oblast sociální péče s důrazem na domácí péči). Existence sociálních firem může mít případně i ideologické příčiny (obnovitelné zdroje energií, recyklace či spravedlivý obchod s rozvojovými zeměmi).

### 1.1. Základní charakteristika sociálních firem a sociální ekonomiky

Jak uvádí Výzkumná zpráva nadnárodního partnerství Social Enterprise (2008, s. 5) je věnována pozornost tématu sociální ekonomiky v České republice poměrně krátce. Ve větší míře se odborná veřejnost zabývá touto problematikou od roku 2000. Od té doby byla realizována celá řada národních i nadnárodních konferencí s cílem seznámit

---

<sup>1</sup> Počátky sociální ekonomiky se dají nalézt již v antice, kde se významní filozofové zabývali sociálními otázkami. Avšak pro novodobou historii je důležitý zvláště rok 1981, kdy Francie oficiálně přijala pojem sociální ekonomika a začlenila jej do svého zákonodárství.



a přiblížit oblast sociálního podnikání veřejnosti, inspirovat se či vyměnit si zkušenosti. Přesto však, jak uvádí Pavel Bajer (2008, s. 115-116) v časopise Sociální práce, neexistuje v českém prostředí shoda na samotné definici sociálního podnikání či sociální ekonomiky jako takové.

V současné době existuje celá řada definic sociální ekonomiky, která je předmětem zájmu zvláště Evropské unie. Sociální ekonomiku charakterizuje například Evropský ekonomický a sociální výbor (EESC), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Mezinárodní centrum výzkumu a informací o veřejné, sociální ekonomice a družstvech (CIRIES) nebo u nás Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky (TESEA) a mnohé další.

Sociální ekonomiku lze vymezit buď z pohledu právních forem jednotlivých subjektů, nebo na základě společných principů a hodnot, které jsou těmto subjektům vlastní, a to bez ohledu na jejich formu. Podle Jaroslavy Syrovátkové (2010, s. 15) je nejcitovanější definicí sociální ekonomiky ta, kterou vytvořila Evropská síť výzkumných pracovišť pro sociální ekonomiku (EMES):

*„Pojem sociální ekonomika sdružuje podniky družstevního charakteru, vzájemného prospěchu a pojišťování společnosti, nadace a další typy neziskových organizací, které sdílejí některé principy, které je spojují se „třetím sektorem“ moderních ekonomik. Organizace sociální ekonomiky se liší od soukromého ziskového sektoru tím, že jejich primárním cílem je sloužit potřebám svých členů nebo širšímu veřejnému zájmu namísto maximalizování a rozdělování zisku mezi členy nebo podílníky. Také se jasně odlišují od veřejného sektoru, přestože mohou dostávat veřejné dotace pro naplnění své mise. Jsou totiž sebeřízenými soukromými organizacemi s pravidlem „jeden člen – jeden hlas“ na svých valných shromážděních.“*

Tato definice ukazuje, že příliš nezáleží na formě sociální firmy, nýbrž na jejích hodnotách<sup>2</sup>, díky nimž mají tyto firmy sloužit v první řadě svým členům. Vytváření zisku je žádoucí, ale definice jasně poukazuje na hlavní motivaci sociální ekonomiky, kterou je naplňování sociálních cílů. Toto potvrzuje i prezident Evropské sítě

---

<sup>2</sup> Jak uvádí Výzkumná zpráva nadnárodního partnerství Social Enterprise (2008, s. 6), jsou hlavními hodnotami zejména solidarita, sociální soudržnost, sociální zodpovědnost, demokratické řízení, participace občanů, autonomie a ohled na veřejný zájem.

výzkumných pracovišť pro sociální ekonomiku EMES Jacques Defourney (in Jaroslava Syrovátková, 2010, s. 15-18), který upřesnil zmíněnou definici pomocí následujících kritérií, z nichž většinu by měl sociální podnik naplňovat. Jedná se o trvalé aktivity, které produkují užitek (ty odlišují sociální firmy od neziskových organizací, které přerozdělují finance nebo působí v dobročinných aktivitách), vysoký stupeň autonomie (sociální firmy nejsou nijak řízeny veřejnými institucemi nebo jinými organizacemi), významnou rovina ekonomického riskování (jde o riziko spojené se zabezpečením nutných finančních prostředků, které je typické pro ziskový sektor), minimální množství placené práce (jedná se o kombinaci peněžních a nepeněžních zdrojů, tedy zapojení dobrovolné práce), jasný záměr prospět společnosti (to vyplývá i ze samotné definice, kdy sociální firma má sloužit hlavně svým členům) a iniciativu nastartovanou skupinou občanů (sociální firma má kolektivní rozměr, tedy byla založena skupinou lidí, kteří sdílí společnou potřebu).

Magdalena Hunčová (2007, s. 27) popisuje sociální ekonomiku devíti jednoduchými, jasnými hesly, kdy ji charakterizuje jako privátní, samosprávnou, demokratickou, otevřenou, dobrovolnou, sociálně orientovanou, ne-pro-ziskovou (případně ziskovou), heterogenní a vícezdrojově financovanou.

Ze zmíněné charakteristiky sociálního podnikání se dá snadno odvodit i definice sociálního podniku. Také těchto definic existuje celá řada, ovšem všechny vychází ze stejné podstaty. Martin Price (2009, s. 1) pracuje s tou, kterou vytvořilo Ministerstvo obchodu a průmyslu Velké Británie. Ta říká, že sociální podnik je podnikatelský subjekt s primárně sociálními cíly. Přebytky podnikání nejsou přerozdělovány mezi zainteresované osoby nebo vlastníky, ale jsou reinvestovány zpět podle původního cíle a záměru sociální firmy. Taková definice je použitelná i pro naše české prostředí. Avšak jak uvádí Jaroslava Syrovátková (2010, s. 25-26), u nás definovala sociální podnik Národní expertní skupina pro sociálně-ekonomické aktivity (NESEA), která vychází z obecně prospěšného cíle, participace a demokratického rozhodování, specifického užití zisku a lokálního rozměru. Její definice říká: „*Sociálním podnikem se rozumí podnikající organizace jakékoliv právní formy, která vzniká za účelem řešení vybraného sociálního problému. Její podnikatelskou aktivitu lze chápat jako prostředek ... který slouží k dosažení či naplnění sociálního anebo environmentálního cíle.*“

Je tedy jasné, že se sociální podnik liší jak od běžného podnikatelského subjektu, tak i od neziskových organizací. Klade sice důraz na podnikatelské prvky, ale není pro něj prioritní maximalizace zisku. Stejně tak, ačkoliv je základem řešení sociálního problému, není hlavním cílem angažovanost v dobročinných aktivitách. Je tedy důležité, aby podnik dbal na vyváženost svých podnikatelských i sociálních cílů. Magdalena Hunčová (2007, s. 14) to shrnuje, že v tomto případě je pozornost zaměřena na mikroúroveň. To znamená, že z hlediska sociálního produkuje sociální podnik pozitivní sociální externalitu (vzhledem ke své ne-pro-ziskové<sup>3</sup> povaze) a z hlediska ekonomického dosahuje svých cílů účastí na trhu, ačkoliv zisk nedistribuuje.

Síť EMES v čele s Jacquesem Defournem (in Marie Dohnalová, 2009, s. 21 – 22) pracuje s definicí sociálních podniků, která je založena na dvou odlišných kritériích. Tato kritéria jasně a jednoznačně vyplývají z uvedené definice. Je to hledisko ekonomické a sociální.

Ekonomické charakteristiky jsou spojeny s oblastní podnikatelskou a byly již zmíněny výše. K tomu jsou doplněny ještě sociální charakteristiky, které jsou naopak spojeny s oblastní neziskovou.

Tab. č. 1: Ekonomické a sociální charakteristiky sociální firmy

<b>Ekonomické charakteristiky</b>	<b>Sociální charakteristiky</b>
Ekonomická aktivita je hlavním důvodem existence sociálních firem, proto firmy vyrábějí výrobky, případně poskytují služby.	Sociální podnik se snaží na místní úrovni podporovat smysl pro sociální odpovědnost a tak provozovat aktivity, které společnosti prospívají.
Sociální firma se vyznačuje vysokým stupněm autonomie a není tedy závislá na veřejných institucích.	Sociální podnik se vyznačuje jasným kolektivním rozměrem, vzniká z iniciativy skupiny občanů, kteří mají společnou potřebu nebo záměr.
Na rozdíl od veřejných nebo neziskových organizací musí tato firma přijmout určitou míru ekonomického rizika, která je spojena s podnikáním v ziskové oblasti.	Rozhodování uvnitř podniku je založeno na jednoznačném principu „jeden člen = jeden hlas“, což znamená, že síla hlasu je u všech stejná a není vázána na vložení kapitálu.

<sup>3</sup> Ne-pro-zisková znamená, že se organizace účastní trhu, avšak neprodukuje zisk.

Sociální podnik může kombinovat placenou a dobrovolnou práci, nicméně je vyžadován alespoň minimální podíl práce placené.	Významným rysem je vzájemná spolupráce všech zainteresovaných stran, kdy i klienti a zákazníci ovlivňují například rozhodovací proces.
Neplatí absolutní zákaz přerozdělování zisku. Například u družstev je v jisté míře přerozdělení zisku dovoleno.	

Zdroj: Marie Dohalová (2009, s. 21 – 22, zpracováno autorkou)

Žádnou z těchto charakteristik ale není možné chápat odděleně, všechny jsou vzájemně provázané a popisují podnik v jeho ideální podobě. Díky nim je možné posoudit, nakolik se konkrétní podnik danému ideálu přibližuje.

Definice sociální firmy pak vychází z předchozích definic, jen je více konkrétní. Jaroslava Syrovátková (2010, s. 27-28) opět pracuje s definicí od expertní skupiny NESEA: „*Sociální firma je konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu.*“ Z takové formulace vyplývá, že je sociální firma na rozdíl od sociální ekonomiky a sociálního podniku přímo zaměřená na znevýhodněné skupiny obyvatel s důrazem na jejich zaměstnávání. Důsledek pro společnost je pak jasný: snižuje se nezaměstnanost obtížně zaměstnatelných osob, které se díky tomu, že získávají vlastní příjem a nejsou tudíž závislé na dávkách sociální podpory, lépe integrují do společnosti.

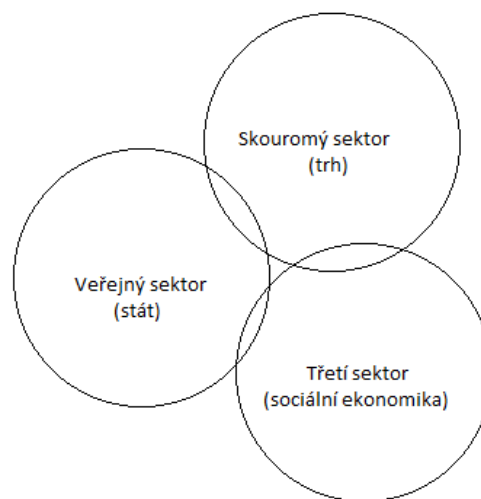
Definice sociální firmy však také říká, že je těmto lidem poskytována podpora jak pracovní, tak psychosociální, což klade na takovouto firmu vyšší nároky a na běžném trhu ji to znevýhodňuje. Důvodem je fakt, že zaměstnanci mají specifické potřeby, které je nutno respektovat, ať už jde o delší čas na zapracování, kratší pracovní dobu, specifické vybavení pracoviště nebo jen častější přestávky.

Základní charakteristikou sociální firmy, jak říká Jaroslava Syrovátková (2010, s. 27), je, že minimálně 50 % příjmů musí tvořit příjmy z prodeje vlastních výrobků nebo služeb a že taková firma musí zaměstnávat alespoň 25 % sociálně nebo zdravotně znevýhodněných osob. Ve svém tvrzení vycházela ze stanoviska britské organizace Social Firms UNITED KINGDOM. V současné době však již bylo toto číslo upraveno a firma musí zaměstnávat alespoň 40 % zaměstnanců znevýhodněných na trhu práce.

Další charakteristiky zazněly již výše. Patří mezi ně například to, že je sociální firma zisková a tudíž se nejedná o neziskovou organizaci závislou na dotacích jako chráněné dílny nebo požadavek, aby byl zmíněný zisk reinvestován zpět do sociální oblasti. Zároveň je sociální firma výrazně orientována lokálně, což znamená, že využívá přednostně místních zdrojů a tím přispívá k rozvoji svého regionu.

Postavení sociální ekonomiky v rámci národního hospodářství jasně vyplývá z následujícího schématu, které ve svých pracích používá Marie Dohňalová (2009, s. 11-12). Toto schéma dělí hospodářství na tři samostatné, ovšem vzájemně provázané části, a to veřejný, soukromý a třetí sektor. Veřejný sektor je reprezentován vládou a založen na vytváření a respektování zákonů. Soukromý sektor je ryze tržní a je založen na ziskovém podnikání, zejména na výrobě a produkci zboží a služeb. Třetí sektor pak představuje pole sociální ekonomiky a zahrnuje soukromé, autonomní, svobodné podniky, které uspokojují potřeby svých členů.

Obrázek č. 1: Třísektorové schéma národního hospodářství



*Zdroj: Marie Dohňalová (2009, s. 11)*

Pojem sociální ekonomiky se může jevit jako konkurenční k pojmu neziskového sektoru. Z toho důvodu se Jacques Defourny (podle Marie Dohňalová, 2009, s. 20-21) zabývá srovnáním obou oblastí, aby ukázal, že ačkoliv mají několik shodných znaků, nejedná se o totéž. Nalézá celkem čtyři základní společné body a tři klíčové odlišnosti.

Za první shodný bod považuje požadavek na formální strukturu subjektů. Druhým shodným bodem je nestátní charakter subjektů, což znamená, že jsou soukromé povahy. Jako třetí uvádí požadavek samosprávnosti a tím nezávislého managementu. A poslední čtvrtý shodný bod je dobrovolnost, která je v sociální ekonomice reprezentována např. svobodnou možností členství.

Odlišnosti neziskového sektoru a sociální ekonomiky shrnuje Jacques Defourny do tří oblastí, a to určení cílů, kontrola nad organizací a užití zisku. V chápání neziskového sektoru nejsou explicitně cíle organizace obsaženy. Oproti tomu cíle sociální ekonomiky jsou jasně dané. Nejde primárně o dosahování zisku, ale o to sloužit svým členům nebo komunitě. Druhá oblast, kontrola nad organizací, je založena na přístupu k demokratickým procesům. V neziskovém sektoru se demokratická kontrola nad organizací nepožaduje, ovšem v sociální ekonomice je kladen důraz na demokratický rozhodovací proces s cílem, aby se všichni členové na chodu organizace podíleli a tím bylo průběžně kontrolováno naplňování cílů organizace. Odlišnosti v poslední oblasti užití zisku jsou již odvoditelná ze samotné definice obou sektorů. V neziskovém není přípustné jakékoliv rozdělování zisku, zato sociální ekonomika přerozdělování v určité míře připouští. Příkladem mohou být družstva, která část svých zisků členům rozdělují.

Výše zmíněné rozdíly se nemusí projevovat v čisté podobě a Jacques Defourny je pojal více široce a teoreticky, aby mohly být aplikovatelné na širší spektrum aktivit. Z praxe pak vyplývá, že existují i organizace, které kombinují vlastnosti neziskového i sociálně-podnikatelského sektoru. Proto se, jak uvádí Marie Dohnalová (2009, s. 21), objevuje koncept sociálního podniku, který tak vytváří pomyslný most mezi oběma oblastmi.

Sociální ekonomika má vedle svého primárního užítku i mnoho pozitivních dopadů na společnost. Magdalena Hunčová (2007, s. 27-28) se některým z nich blíže věnuje. Říká, že sociální ekonomika humanizuje globalizující se trh a má vliv na stabilizaci místních trhů, a to díky vztahu výrobních faktorů, kdy je práce nadřazena kapitálu a ne naopak. Lidé pak mají obživu a zvyšuje se tak kvalita jejich života i života celé komunity. Sociální ekonomika rozvíjí podnikavost a inovativní iniciativy, díky nimž může na lokální úrovni lépe odolávat tlakům trhu a stát se tak dlouhodobě konkurenceschopnou. Sociální ekonomika je obráncem morálky. Zakládá si na vzájemné důvěře, rovnosti hlasů a na vztazích vzájemné pomoci a podpory. Sociální ekonomika zvyšuje sociální

hodnotu, zapojuje cílové skupiny do svých aktivit a revitalizuje tak místní komunity. Sociální ekonomika zvyšuje veřejnou hodnotu, aktivuje místní zdroje, které zapojuje do ekonomiky a vrací tak užitek místní komunitě. Ovlivňuje tím politiku zaměstnanosti, sociální soudržnosti, regionálního rozvoje a konkurenceschopnosti ekonomiky. Zároveň má sociální ekonomika podobu ekonomiky solidární. Spolupracuje s veřejnou správou a aktivizuje tak cílové skupiny osob. Správa věcí veřejných se tak kultivuje.

Z těchto pozitivních dopadů vyplývá, že sociální ekonomiky působí nejvíce na lokální úrovni a ovlivňují tak přednostně místní společenství. Zapojují místní zdroje a vracejí užitek do vlastních řad. Podle Davida Bornsteina a Susan Davis (2010, s. 1-2) stojí v popředí jejich zájmu problematika chudoby, nemocí, negramotnosti, životního prostředí, zneužívání lidských práv nebo korupce. Stejně tak upozorňují, že pojem „sociální podnikatel“ není nový, jak se na první pohled může zdát. Sociální podnikatelé podle nich existovali už dříve, jen se jim říkalo vizionáři, humanisté, filantropové, reformátoři, světci nebo jen velcí vůdci.

Craig Dearden-Phillips (2008, s. 17-19) se zamýšlí nad důvody, které vedou podnikatele k zakládání sociálních firem. Jako základní požadavek vidí jednoduchý fakt, že budoucí sociální podnikatel se musí skutečně chtít této specifické oblasti věnovat. Vede jej k tomu citlivé vnímání nenaplněných potřeb ve společnosti a pocit povinnosti stávající stav zlepšit. Důvodem je rozčarování nad tradičním přístupem k problému. Současně musí mít také dostatek energie, aby mohl hledat vhodná a přijatelná řešení. Jeho rozhodnutí je tedy jak emocionální, tak rozumové. John Elkington a Pamela Hartigan (2008, s. 10-13) tyto důvody ještě hlouběji rozpracovávají. Nejen, že sociální podnikatel hledá řešení, ale snaží se změnit i systém, čímž ukazuje nové možnosti a příležitosti. Ovšem stejně jako Craig Dearden-Phillips kladou důraz na emoce, které každého takového podnikatele výrazně popohání.

## **1.2. Principy sociálního podniku**

Jednotlivé aktivity sociálních podniků jsou rozmanité a působí v různých sférách, ale v současnosti jsou nejčastěji zaměřené na znovuzačleňování osob zpět na pracovní trh. Moderní doba však nabízí nové možnosti a stejně tak se i sociální firmy snaží

proniknout do nejrůznějších nových, a pro ně ne příliš známých oblastí. Ale i přes svá odlišná zaměření, mají sociální podniky společné principy, kterými se řídí. Tyto principy byly v ČR schváleny vedoucími pracovními skupin TESSEA 8. 5. 2011 jako dokument se shodným názvem Principy sociálního podniku (dále jen principy) a jsou mimo jiné uveřejněny i na jejich oficiálních internetových stránkách <http://www.socialni-ekonomika.cz/>. Jejich plné znění uvádím v příloze č. 1. Právě TESSEA se dlouhodobě zabývala tím, jak poznat, zda se jedná o sociální podnik a jakým způsobem je možné jej změřit.

V preambuli dokumentu jsou vyzdvíženy dopady sociálního podnikání na místní komunitu a vytváření pracovních příležitostí pro znevýhodněné osoby, stejně tak jako potřeba a užítí zisku. Poté následuje definice sociálního podniku v takové podobě, jakou jsem uvedla výše. Principy sociálního podniku jsou založeny na trojím prospěchu, a to prospěchu sociálním, ekonomickém a environmentálním. Ke každé této oblasti jsou zde popsány charakteristiky.

Základní charakteristiky z oblasti sociální i ekonomické jsem již uvedla v podání Jacquese Defournyho. Z jejich formulace je jasné, že se jimi česká společnost TESSEA nechala inspirovat. Proto je také v tomto dokumentu uvedeno, že principy sociálního podniku jsou v souladu s evropským pojetím a sociální podnik je má buď splňovat, nebo k nim alespoň směřovat. V oblasti sociálního prospěchu jsou uvedeny tři charakteristiky, a to provozování aktivit prospívajících společnosti, podíl vlastních zaměstnanců na směřování podniku a použití zisku pro rozvoj sociálního podniku. Ekonomický prospěch je tu charakterizován opět v souladu s Jacqusem Defourneym. Je rozdělen do pěti bodů: ekonomické aktivity jsou vykonávány soustavně, společnost není závislá na jakýchkoliv veřejných nebo soukromých institucích, má alespoň minimální podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků na celkových výnosech, je schopna zvládat ekonomická rizika a má alespoň minimální podíl placené práce. A poslední, environmentální prospěch, má celkem šest charakteristik. Jde o to, že mají být uspokojovány přednostně místní potřeby, včetně využívání přednostně místních zdrojů, má být podporována spolupráce s důležitými místními aktéry a zohledňován environmentální aspekt. Dále jsou v oblasti environmentálního prospěchu uvedeny dva body, které jako jediné nejsou výslovně vyžadovány, a to uspokojování přednostně místní poptávky a inovativní přístupy.



Z těchto základních charakteristik je znát inspirace zahraničními zkušenostmi, kdy za předního odborníka je považován Jacques Defourny a jeho společnost. Ze všech zmíněných charakteristik jednoznačně vyplývá, že jsou upřednostňovány a vyžadovány ty, které mají přímý dopad na místní komunity.

Ovšem je důležité nepovažovat tyto charakteristiky za neměnné. TESSEA při jejich tvorbě vycházela z původní verze principů, které byly schváleny výroční členskou schůzí 17. 9. 2010. Některé charakteristiky byly zkonkretizovány, zpřesněny, doplněny nebo přesunuty. Původní verze obsahovala mimo charakteristik také rozpoznávací znaky, komentáře a otázky, které zatím nebyly zodpovězeny. Domnívám se, že i přesto, že již současné principy tyto oblasti nezahrnují, jejich obsah je stále aktuální a mohou začínajícím podnikatelům pomoci. Proto uvedu alespoň ty podle mě nejdůležitější.

Rozpoznávacím znakem plnění sociálního prospěchu je fakt, že podnik zaměstnává znevýhodněné osoby nebo produkuje zboží či služby pro specifickou skupinu lidí a tím pozitivně ovlivňuje udržitelný život lidí v daném prostředí. Další znak je pak zaměřen na vlastní zaměstnance, zejména na poskytování informací o chodu podniku a výsledcích hospodaření, na možnost vyjadřovat se k určitým záležitostem, povědomí o tom, jak sami zaměstnanci přispívají k plnění veřejně prospěšných cílů organizace nebo na rozvíjení jejich dovedností a vědomostí. Plnění ekonomického prospěchu je pak založeno ryze na finančních zprávách, zakládací listině, účetní závěrce, mzdovém účetnictví a výročních zprávách. Ze všech těchto dokumentů lze vyčíst, jestli organizace dosahuje ekonomického prospěchu či nikoliv. Podobně je na tom i naplňování environmentálního prospěchu. Hlavní úlohu zde hraje marketingový plán a účetnictví, stejně tak jako spolupráce s místními institucemi a celou komunitou.

V rámci komentářů je kladen důraz na rozhodování podle již zmíněného principu „jeden člen, jeden hlas“. Upozorňuje se zde na fakt, že v právním smyslu není žádný podnik zakládán jako iniciativa občanů, nýbrž že je založen podnikateli, kteří chtějí uspokojovat potřeby společnosti a až časem se jejich zaměření změní na obecně prospěšné. Připouští se i vznik podniku z iniciativy obce. Opět zde nalezneme konstatování, že sociální podnik působí ve všech sférách hospodářství (na rozdíl od neziskové organizace), že zisk není hlavním důvodem jeho existence, že ze své

převážné části není rozdělován mezi společníky a že kombinuje tržní i netržní zdroje. Sociální podnik dodržuje etické principy včetně principu rovných příležitostí. Nechybí ani zdůraznění základního smyslu sociálního podniku, a to provozování aktivit prospívajících společnosti a místní komunitě.

Spornou otázkou je sebezaměstnávání znevýhodněných osob, tedy zda je osoba samostatně výdělečně činná sociálním podnikem. Do sociálního podnikání jistě patří, ale nesplňuje některé výše zmíněné charakteristiky sociálního podniku. Diskutabilní je také to, zda lze definovat jako rozpoznávací znak sociálního podniku specifika práce s cílovou skupinou (například úpravy pracoviště a pracovních podmínek nutných pro využití zbytkového pracovního potenciálu osob se zdravotním postižením) a jakým způsobem lze zajistit samostatnost v rozhodování u sociálních podniků založených obcí nebo soukromou institucí. Domnívám se, že tyto otázky úplně vyřešené nejsou a je potřeba o nich stále vést diskuse.

Z výše uvedeného popisu Principů sociálního podniku vyplývá, že jejich cílem je přispět k přesnějšímu definování sociálních podniků v českém prostředí. Díky nim je možné poznat, zda konkrétní podnik skutečně naplňuje znaky sociálního podniku. Také mohou sloužit jako návod pro začínající podniky, kterým směrem se mají ubírat. Jak se uvádí v závěrečné zprávě Návrh sady rozpoznávacích indikátorů pro sociální podniky a integrační sociální podniky typu WISSE (2011, s. 9), nejde jen o samotné definování, ale také o snahu vytvořit podpůrnou poradenskou síť pro oblast sociálního podnikání v České republice, systematické vykazování principů sociálního podnikání, prezentaci a osvětu. Pak bude možné hodnotit dopady sociálních podniků na společnost.

### **1.3. Právní forma sociálního podniku**

V legislativě České republiky v současné době neexistuje žádný samostatný specifický zákon, který by upravoval působnost sociálních podniků. O jeho potřebnosti nebo nepotřebnosti se vedou diskuse. Sociální podniky se řídí ostatními právními normami a místo existence speciálního zákona by možná stačilo, kdyby se pojem sociálního podniku dostal do těchto již existujících norem.

Sociální podniky v České republice i v Evropě mohou mít nejrůznější formy. Jak uvedla Magdalena Hunčová (in Výzkumná zpráva nadnárodního partnerství Social Enterprise, 2008, s. 7) na jedné ze svých přednášek, liší se právní forma sociálních podniků stát od státu. Jako nejčastější formu ve světě pak uvádí družstva, vzájemné společnosti, občanská sdružení a podpůrné fondy, které spojuje právě snaha o podporu kvality lidského života. Je zřejmé, že při svém hodnocení vychází z Charty sociální ekonomiky. Výzkumná zpráva nadnárodního partnerství Social Enterprise (2008, s. 19-20) považuje za hlavní právní formy v České republice družstva, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a nadace a nadační fondy. Marie Dohnalová (2009, s. 35-39) tento výčet ještě rozšiřuje. Říká, že sociální podnik stojí mimo veřejný sektor a proto je možná i právní forma obchodní společnosti (konkrétně společnost s ručením omezeným a akciová společnost), je-li založena za jiným účelem než je podnikání. To umožňuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 56, odst. 1, který sice říká, že obchodní společnost je založena za účelem zisku, ale právě společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje.

Velmi častou právní formou jsou družstva, jak uvádí Jaroslava Syrovátková (2010, s. 44 - 47). Ta jsou charakterizována dobrovolností členství, rovností svých členů, závazkem člena k aktivitě v družstvu a podílem na pozitivních i negativních výsledcích družstva. Jde o společenství neuzavřeného počtu členů, které je založeno za účelem podnikání, případně zajišťování hospodářských, sociálních nebo i jiných potřeb svých členů.

Občanská sdružení jsou podle Výzkumné zprávy nadnárodního partnerství Social Enterprise (2008, s. 19-20) nejčastějším typem právní formy nestátní neziskové organizace. Jsou upravena zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a nejsou založena za účelem dosahování zisku. Podnikatelské aktivity jsou dovolené pouze k zajištění prostředků pro naplnění vlastního poslání nebo zajištění vlastních projektů. Za tímto účelem si může občanské sdružení založit ziskovou organizaci.

Podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech jsou zakládány obecně prospěšné společnosti, které poskytují obecně prospěšné služby za rovných podmínek. Hospodářský zisk nesmí být rozdělován mezi zakladatele, nýbrž použit ve prospěch účelu, pro který společnost vznikla. Společnost také může provozovat

doplňkovou činnost, ale ani v tomto případě není přerozdělování zisku mezi majitele dovoleno. Marie Dohnalová (2009, s. 38) uvádí, že obecně prospěšné společnosti působí tam, kde se podnikání soukromým firmám nevyplácí. Příkladem je oblast volného času, vzdělávání, zdravotnictví, sociálních služeb nebo komunitního plánování.

Poslední zmiňovanou právní formou jsou nadace a nadační fondy. K nim se váže zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, který je v § 1 definuje jako účelová sdružení majetku. Jsou zřízena za účelem dosahování obecně prospěšných cílů<sup>4</sup> a k těmto používají nadace výnosy z nadačního jmění a nadační fondy veškerý svůj majetek. Jaroslava Syrovátková (2010, s. 49) však poukazuje na fakt, že nadace a nadační fondy nejsou vhodnou právní formou pro sociální podnikání. Jako důvod uvádí výrazné omezení jejich podnikatelských aktivit a to, že cestou k dosažení obecně prospěšných cílů je právě přerozdělování majetku a ne poskytování statků a služeb. V zákoně č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, v § 23, odst. 1. se uvádí, že nadace ani nadační fond nesmí vlastním jménem podnikat. K tomu ale Marie Dohnalová (2009, s. 39 - 41) říká, že nadace a nadační fondy sice do sociální ekonomiky nevstupují přímo tím, že by prodávaly výrobky nebo služby, ale že podporují obecně prospěšné činnosti svými nadačními příspěvky. Ty mohou mít podle ní například podobu vytvoření pracovních míst pro sociálně znevýhodněné osoby. Případně i sami mohou zaměstnávat znevýhodněné osoby.

Ať už se jedná o jakoukoliv právní formu, všechny firmy mají společné charakteristiky, definované v Chartě sociální ekonomiky (2002, s. 2), a to nadřazenost jedince a sociálního cíle nad kapitálem, dobrovolné členství, demokratické řízení vlastními členy, propojení zájmů členů a veřejné prospěšnosti, obrana a aplikace principů solidarity a zodpovědnosti, nezávislost na veřejné moci a v neposlední řadě použití hlavní části zisku na rozvoj podniku, ve prospěch zájmu členů nebo veřejného zájmu. Sociální ekonomika se všemi těmito charakteristikami plně koresponduje s prioritami a strategickými cíly Evropské unie<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Mezi takové obecně prospěšné cíle zákon počítá například rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv, ochrana humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí a kulturních památek nebo rozvoj vědy, vzdělávání či sportu.

<sup>5</sup> Mezi hlavní cíle, které Charta sociální ekonomiky uvádí, patří zejména sociální soudržnost, plná zaměstnanost, boj proti chudobě, aktivní demokracie, lepší vládnutí, dlouhodobě udržitelný rozvoj.

#### 1.4. Standardy sociální firmy

Nelze říci, že každá firma, která zaměstnává více než 50 % znevýhodněných osob, je firmou sociální. Z toho důvodu vytvořilo občanské sdružení Fokus Praha ve spolupráci s občanským sdružením SANANIM v roce 2007 Standardy sociální firmy (dále jen standardy), aby bylo možné sociální firmu přesně definovat a odlišit ji od ostatních forem zaměstnávání znevýhodněných osob. Tyto standardy nabízí hlavní charakteristiky sociální firmy a její základní hodnoty. Ve svém úvodu vyzdvihují sociální cíle podnikatelské činnosti. Zvláštní důraz kladou na zaměstnávání osob obtížně zaměstnatelných, kterým se firma snaží vytvořit pracovní uplatnění srovnatelné s běžným zaměstnáním, avšak s přihlédnutím ke specifickým svých zaměstnancům.

Standardy jsou inspirovány britským modelem sociální firmy a mohou být chápány jako jakýsi návod, jak sociální firmu založit. V budoucnu mají sloužit i jako podklad pro udělení certifikátu. Hlavním cílem standardů, který je vymezen v samotném úvodu, je zajištění transparentnosti sociálních firem ve vztahu ke svým zákazníkům, zaměstnancům, veřejným institucím, organizacím, poskytovatelům služeb v oblasti zaměstnanosti a potenciálním dárcům a investorům.

Standardy sociální firmy nápadně připomínají standardy kvality sociálních služeb. Jsou koncipovány stejným způsobem, taktéž obsahují požadavky na písemné zpracování většiny kritérií. Rozdílem je jen to, že standardy v případě sociálních firem neobsahují rozlišení, zda se jedná o kritérium rozhodující či nikoliv. Jsou formulovány obecně, aby se daly použít na každý typ sociální firmy, a jsou rozděleny na jednotlivá měřitelná kritéria, aby se dalo říci, jestli sociální firma zmíněné požadavky splňuje. Jejich smyslem je tak kontrola a hlavně záruka kvality.

Pavel Bajer (2008, s. 115-116) uvádí v časopise Sociální práce, že standardy vychází z konceptu společenské odpovědnosti firem, sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Podle něj je smyslem sociální firmy nejen vykonávat podnikatelskou činnost, ale hlavně poskytovat podporu znevýhodněným osobám, aby se mohly zapracovat a práci si dlouhodobě udržet. V běžné firmě takovou možnost nemají a nevídka kdy se vrací zpět do péče státu.

Standardů je celkem třináct a jsou rozděleny do tří oblastí, a to podnikání, zaměstnávání a podpora. Samostatně stojí pouze standard číslo 1., který se zabývá posláním organizace a je výchozím bodem pro všechny ostatní standardy. Ty se od něj odvíjí a musí s ním být vždy v souladu. Zároveň také všechny působí jako jakési indikátory toho, jestli je první standard naplňován.

Tab. č. 2: Standardy sociální firmy

<b>Definice</b>	<b>I. Podnikání</b>	<b>II. Zaměstnávání</b>	<b>III. Podpora</b>
1. Poslání sociální firmy	2. Podnikání	6. Znevýhodnění zaměstnanci	10. Adaptace
	3. Financování	7. Pracovní smlouvy a mzdy	11. Udržení
	4. Provoz sociální firmy	8. Etické principy a vnitřní komunikace	12. Profesní rozvoj
	5. Informovanost a prezentace	9. Organizační struktura	13. Spolupráce sociální firmy

*Zdroj: Standardy sociální firmy, informační leták organizace Fokus (2007, zpracováno autorkou)*

V oblasti podnikání kladou standardy důraz na to, zda je firma schopna obstát na běžném trhu, jestli má podnikatelský plán a pracovní postupy, je-li její podnikání a samotný provoz v souladu s etickými principy, zda jsou tyto transparentní a srozumitelné pro všechny a zda má alespoň 50% příjmů zajištěných z vlastní produkce.

Oblast zaměstnávání zaměřuje svou pozornost na to, zda firma zaměstnává 25-55% zdravotně nebo sociálně znevýhodněných osob, zda má písemně uzavřené pracovní smlouvy a stanovenou základní mzdu pro jednotlivé pozice, jak firma dbá na informovanost svých zaměstnanců a jak má stanovenou organizační strukturu a systém řízení.

Ze standardů v oblasti podpory plyne požadavek i jiného cíle sociální firmy, než pouhé zaměstnávání znevýhodněných osob. Je jím i péče ve formě vyšší míry pracovní a psychosociální podpory v době zapracovávání se, stejně tak jako i v průběhu samotného zaměstnání a přizpůsobení pracovních podmínek svým zaměstnancům s cílem podpořit jejich profesní rozvoj.

## 1.5. Hodnota sociálního podnikání

Požadavky na sociálního podnikatele, stejně tak jako rizika spojená se sociálním podnikáním, jsou vysoké. Pokud se ovšem zamýšlený záměr povede, pak je přínos pro místní komunitu i celou společnost významný. Podnikatel musí najít rovnováhu mezi podnikatelským a sociálním cílem. Na jedné straně mu jde o vytváření co nejvíce pracovních příležitostí pro znevýhodněné občany, na straně druhé musí brát v úvahu, zda to neohrozí jeho vlastní existenci a bude-li konkurenceschopný.

Vyjádřit hodnotu sociálního podnikání je možné ze dvou základních hledisek, a to ekonomického a sociálního. Jak však uvádí Lucie Brančíková (2010, s. 13-15), pokud se mluví o přidané společenské hodnotě, pak se tím nemyslí jen ryze ekonomické pojetí přidané hodnoty vyjádřené finančně, ale veškerý přínos v oblasti ekonomické, ekologické i sociální. Přidanou sociální hodnotou je například to, když se podnikateli daří naplňovat jeho sociální cíle. Tím startuje pozitivní změnu v životě znevýhodněné osoby, kterou zaměstnává. Od této změny se pak odvíjí zlepšení situace v rodině, zdraví, psychika, sebevědomí, motivace, vzdělání, pracovní zkušenosti a mnoho dalších. Dále Lucie Brančíková (2010, s. 28-33) zdůrazňuje, že je žádoucí, aby přidaná hodnota byla ve všech zmíněných oblastech vyvážená. Z ekonomické oblasti lze jako příklad uvést nezávislost, konkurenceschopnost, nové výrobky nebo kreativitu. V oblasti sociálního přístupu pak komunitní práci, zpříjemnění života seniorů, úbytek dlouhodobě nezaměstnaných evidovaných na úřadu práce, etiku a jiné. Oblast ekologická však budí u samotných podnikatelů rozpaky, zvláště pokud jejich firma není přímo zaměřená na životní prostředí. Záleží však na úhlu pohledu. Příkladů přínosů v této oblasti je celá řada: snížení spotřeby energie, snížení emisí díky zefektivnění distribuce, třídění a likvidace odpadu, preference ekologicky odpovědných dodavatelů, obnovitelné zdroje energie a jiné.

Jaroslava Syrovátková (2010, s. 35-43) se měřením sociální hodnoty zabývá blíže. Upozorňuje však na fakt, že metod, jak změřit sociální hodnotu firmy, je v zahraničí celá řada. V podmínkách České republiky je ovšem měření stále velmi náročné, protože tyto metody zde pořád zavedeny nejsou. Syrovátková vyzdvihuje tři základní, a to Star Social Firm, lokální multiplikátor 3 (LM3) a společenskou návratnost investic (SROI). Star Socila Firm umožňuje firmám, aby zjistily, zda jsou opravdu firmou sociální,

ukázaly, že jsou životaschopné, případně obsahuje jakýsi návod, jak takovou firmu vůbec založit. Představuje jakostní normu typu ISO<sup>6</sup>, kde po splnění všech potřebných parametrů firma obdrží logo „Star Social Firm“.

Druhá metoda, LM3, se vyznačuje svou jednoduchostí. Její podstatou je měření dopadu činnosti firmy na místní ekonomiku, tedy to, nakolik se peníze vydané místní firmou otočí v regionu, než odečou jinam. Tímto způsobem se dá změřit, jak peníze kolují v dané komunitě, jak jsou využity a zda v ní zůstávají.

Poslední metoda SROI vychází z analýzy nákladů a zabývá se návratností investic. Jejím výsledkem je vyčíslení společenské hodnoty z pohledu sociálního, environmentálního a ekonomického prospěchu při srovnání s investicemi, které byly nutné k dosažení těchto cílů.<sup>7</sup> Pomáhá znázornit důležitost spolupráce s jinými organizacemi a lidmi, je nástrojem zlepšování a strategického plánování. Vzhledem k tomu, že je schopna vyčíslit, kolik přinese jedna investovaná koruna a za jakou dobu se daná investice vrátí, přitahuje také zájem investorů.

Po vzájemném srovnání těchto tří metod je patrné, že každá z nich je zaměřená na něco jiného. Jako nejnáročnější se jeví metoda poslední, tedy SROI. Jaroslava Syrovátková (2010, s. 41-42) však říká, že výsledky této metody jsou dobře srozumitelné pro všechny, protože jsou vyjádřeny v penězích, má jasný cíl a umožňuje se poučit z minulých chyb. Z těchto důvodů se přiklání k používání právě této metody. I výsledky panelové diskuse Měření dopadů sociálního podnikání, uveřejněné v časopise Newsletter TESSEA (2011, s. 8) poukazují na nesporné přínosy této metody. Kladou však důraz na nezbytnost přizpůsobit metodu SROI českému prostředí, kde se v současné době jeví pro sociální podniky jako náročná. Jaroslava Šťastná ve výše zmíněné diskusi uvedla, že bez systémové podpory ze strany státu se bude prosazovat jen těžko. Domnívám se však, že i přes současné nedostatky a překážky při zavádění metody SROI nakonec najdeme takovou metodu pro hodnocení sociálního podnikání, která bude přínosná a bude vyhovovat českým podmínkám. Inspiraci můžeme hledat v zahraničí. Například ve Velké Británii se pokoušeli aplikovat na oblast sociálního

---

<sup>6</sup> Obecně užívaná zkratka ISO představuje označení pro Mezinárodní organizaci pro normalizaci (International Organization for Standardization).

<sup>7</sup> Ovšem ne všechny výsledky by měly být vyjádřeny v penězích. Firma musí mít jasno o svém poslání a hodnotách, aby neriskovala, že výpočty SROI budou nesprávné.



podnikání mimo metody SROI také např. balanced scorecard. Ali B. Somers se jí v časopise *Social Enterprise Journal* (2005, s. 44-47) pokusila aplikovat na oblast sociálního podnikání. Popisuje ji jako nástroj na hodnocení činnosti, který mapuje provázanost každodenních procesů v sociální firmě v návaznosti na organizační cíle. Spíše než zachycení toho, jak organizace aktuálně funguje, se balance scorecard zajímá o vytvoření strategie jak řídit budoucí vývoj, aby se současně vytvořily takové finanční a nehmotné zdroje, které mohou ovlivnit úspěch případně selhání. Na druhou stranu však varuje před tím, že BS přesně nereflektuje cíle a výkonnost sociálního podnikání.

Nabízí se však otázka, do jaké míry se české sociální firmy řídí strukturou standardů sociální firmy tak, jak je vytvořilo občanské sdružení Fokus a jak jsem je popsala výše a zda se spíše nepoohlíží po jiných modelech. V současné době v našich podmínkách stále hledáme ten nejvhodnější nástroj pro měření hodnoty sociální firmy. Ať už ale zvolíme jakýkoliv model, je však třeba dostatek trpělivosti a pečlivé práce, aby mohl být na prostředí ČR aplikovatelný a byl pro sociální podnikání přínosem.

## 2. Financování sociálních firem

Zabezpečení vlastní činnosti po finanční stránce je velmi důležité pro jakoukoliv organizaci, ať už ziskovou nebo neziskovou. V případě neziskových organizací se častokrát objevuje problém v podobě omezené dostupnosti finančních zdrojů. Nedostatek financí se ovšem stejně tak stává i překážkou rozvoje sociálních podniků a častokrát ani nezáleží na tom, v jaké vývojové fázi se podnik nachází. Může se projevit při zakládání a rozvoji sociálního podniku stejně tak jako při financování běžného chodu již existující organizace. Na počátku existenčního cyklu potřebuje firma značné investice a častokrát bývá odkázána na podporu z veřejných zdrojů. Jak uvádí Manuál pro přežití sociálního podnikatele (2010, s. 49) měl by se s postupem času poměr financování z vlastní podnikatelské činnosti zvyšovat a organizace by měla být schopna běžný provoz zajistit tímto způsobem. Jiné zdroje (zejména programové) doporučuje používat na dosahování svého sociálního poslání. Pokud by však poptávka po produktech sociálního podniku nebyla dostatečná, může se stát, že se podnik stane dlouhodobě závislý na veřejných prostředcích a tím pádem i nestabilní<sup>8</sup>. Není pak ani připraven využít stávajících dostupných finančních nástrojů.

Muhamad Yunus (2010, s. 111) říká, že nestačí jen být vnímavý vůči lidskému utrpení a mít nápad jak jej jednou pro vždy vyřešit, ale že je třeba své sociální podnikání i finančně zajistit. Sebelepší nápad nemůže bez finančních prostředků nikdy existovat. Získávání peněžních prostředků považuje za největší překážku při zakládání a rozvoji sociální firmy vůbec. Zdůrazňuje ovšem, že s trochou kreativity, vynalézavosti a spoustou trpělivosti může sociální podnikatel dosáhnout svého cíle.

Oblast sociálního podnikání je velmi zajímavá i pro nestátní neziskové organizace. Ty jsou totiž, jak říká Miluše Horská v časopise Sociální služby (2012, s. 23), stále více závislé na dotacích z veřejných rozpočtů. V současné době postupně podpora ze strany státu slábne a neziskové organizace si uvědomují nutnost získávat finance z vlastních zdrojů. Sociální podnikání je pro ně jednou z cest, jak těchto zdrojů dosáhnout. Vede je

---

<sup>8</sup> Bude pak více vnímavý vůči změnám ve způsobech veřejného financování a v prioritách veřejných politik.

k tomu i fakt, že v příštím programovém období EU bude nutné se podílet na spolufinancování i těch projektů, které doposud byly hrazeny ze 100%.

Všichni autoři se shodují na nezbytnosti finančních prostředků pro fungování organizace. Je logické, že bez nich by se jakákoliv firma zhroutila. Robert Ashton (2010, s. 130) dělí peníze v sociální firmě na dva druhy, a to na tzv. kapitál a hotovost. Kapitál chápe jako peníze investované do nákupu věcí nutných pro běžné fungování (prostory, dopravní prostředky nebo vybavení) a hotovost jako peníze, které firmě dávají její zákazníci a ona je následně utratí za materiál a jiné provozní náklady (pracovní síla, pronájem nebo náklady). Nejjednodušší způsob, jak kapitál a hotovost od sebe odlišit, je časové hledisko. Kapitál prochází organizací pomalu a dlouhodobě, kdežto hotovost rychle a krátkodobě. Oba dva jsou ale pro existenci firmy nepostradatelné a je jasné, že nejvíce kapitálu je potřeba zejména při zahájení činnosti (nebo při rozšiřování a růstu společnosti), kdežto hotovost je nezbytná pro běžný provoz.

Pro sociální podnikání je klíčový koncept vícezdrojového financování. Podle Manuálu pro přežití sociálního podnikatele (2010, s. 27-28) umožňuje tento způsob financování sociální firmě současně naplňovat jak své sociální cíle, tak i ty ekonomické. Důvodem je to, že má přístup k rozmanitým zdrojům financování, které běžný podnikatelský subjekt k dispozici nemá. Vojtěch Beck (2010, s. 96) v této souvislosti upozorňuje na fakt, že v českém prostředí stále neexistuje stabilní vyhraněná institucionální podpora, která by byla zaměřena výhradně na sociální podniky se všemi jejich specifiky. Proto apeluje na sociální podnikatele, aby sledovali trh a dokázali se tak orientovat v široké nabídce dotačních titulů a nejrůznějších finančních zdrojů, které častokrát nebývají přímo zaměřeny na podporu sociálního podnikání, ale jejich pojetí je natolik široké, že je možné z jejich prostředků čerpat. Takové dotační tituly bývají zaměřeny například na zvyšování kvality služeb, řešení sociálních problémů nebo na oblast environmentální.

V případě financování sociálních podniků je důležité si uvědomit, jaký typ činnosti chce firma financovat. Marek Jetmar (2010, s. 4) dělí financování na dvě kategorie: financování provozní a investiční, což koresponduje se zmíněným Ashtonovým rozdělením peněz ve firmě. Každá z těchto kategorií bývá financována jiným způsobem, resp. z jiných zdrojů. Cílem provozního financování je zajistit výrobní činnost

sociálního podniku (jedná se zejména o financování pohledávek, zásob, řízení likvidity nebo cash flow) a pro tento účel slouží na jedné straně samotné příjmy podniku a na straně druhé jednoduché krátkodobé úvěrové nástroje poskytované bankovními institucemi. Spadá sem například i omezování výdajů, dodavatelský úvěr, provozní úvěr nebo kontokorent<sup>9</sup>. Cílem investičního financování je počáteční rozjezd firmy, její případné rozšíření, rozvoj nebo zkvalitňování poskytovaných služeb a výrobků. V případě zabezpečování těchto aktivit má organizace více možností. Může použít jak vlastní zdroje určené pro reinvestici zpět do sociálního podnikání (tedy zisk z vlastní činnosti) nebo ryze komerční dluhové nástroje, granty a dotační tituly určené pro malé a střední podniky. Specifikem financování sociálního podnikání je možnost využít programovou podporu zaměstnávání, filantropickou podporu soukromých i státních subjektů, úlevy na dani nebo zapojení dobrovolné práce.

## 2.1. Obchodní příjmy

Obchodní příjmy představují stěžejní příjem sociálního podniku a jsou svázány s ekonomickými cíly organizace. Jedná se o příjmy, které plynou z prodeje vlastních výrobků a služeb a znamenají pro sociální firmu jistotu životaschopnosti a udržitelnosti jejího podnikání. Firma je pak schopna zajistit svůj běžný provoz a tím dává ostatním záruku své solventnosti a likvidity. Případný zisk, který je žádoucí, ale není prioritou, investuje do původního podnikatelského záměru. Podle Standardů sociální firmy (2010, standard č. 3) musí být alespoň 50% příjmů zajištěno z prodeje vlastní produkce. Studie sociálního podnikání v Mostě (2008, s. 9) v souvislosti s tím uvádí, že se míra samofinancování se ve skutečnosti pohybuje v rozmezí 70 – 100% a upozorňuje na fakt, že pro společnost je to výhodnější než poskytování běžných dotací. Ty jsou v převážné většině určeny pouze na rozjezd sociálního podnikání, kdežto příjmy z vlastní činnosti zajišťují běžný chod už existující organizace.

Zajímavou otázkou ve spojení s obchodními příjmy je nakládání se ziskem. Principy sociálního podniku (2011) uvádí, že *„Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů“*. Už ale blíže

---

<sup>9</sup> Jedná se o speciální bankovní služba, která klientovi dovoluje čerpat z účtu peníze i v případě, že na něm nemá dostatečnou hotovost. Sjednává se k běžnému účtu.

nespecifikují jakou část. Na toto téma se rozvinula diskuse mezi samotnými sociálními podnikateli. V časopise Svět neziskovek (2012, s. 13) proběhla anketa, která se zaměřovala na reinvestici zisku a její případné zakotvení v legislativě. Všichni dotázaní se shodují na tom, že konkrétní nakládání se ziskem není z pohledu zákona nijak upraveno. Dále se shodují na tom, že reinvestice zisku zpět do sociálního podnikání je správná, ale na konkrétní výši se už jejich názory rozcházejí. Některým nedělá problém reinvestovat celý zisk, jiní zastávají názor jen částečné reinvestice tak, aby se nevytratil podnikatelský význam pro provozovatele. Shodně zaznívá názor, že chybí i samotné legislativní zakotvení sociální firmy, s nímž by se reinvestice zisku měla spojit. Ministerstvo spravedlnosti ČR připravilo a na svých stránkách zveřejnilo návrh nového občanského zákoníku, kde v § 145 hovoří o veřejné prospěšnosti<sup>10</sup>. V souvislosti s ní stanovuje podmínku použít dvě třetiny zisku pro výkon veřejně prospěšné činnosti.

Aby byla sociální firma schopna fungovat v komerčním prostředí a mohla správně plánovat své obchodní příjmy (i výdaje), je potřeba mít kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. Podle výsledků Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (2011, s. 15 - 30) část sociálních podniků začíná působit bez podnikatelského plánu a tím i bez reálné udržitelnosti vlastních aktivit. Záleží na tom, z jakého prostředí tito podnikatelé přichází. Pokud pochází z prostředí podnikatelského, mají již cenné zkušenosti, v podnikání se dobře orientují a umí pracovat s podnikatelským i finančním plánem. Pokud ovšem pochází z prostředí neziskového, tyto zkušenosti většinou nemají a častokrát význam podnikatelského plánu podceňují. Ze stejné myšlenky vychází i Rober Ashton (2010, s. 180) který říká, že pokud je podnikatel významně zaměřen na lidi, životní prostředí nebo rovnoprávnost ve společnosti, nebude hospodaření s penězi jeho prioritou. S tím souhlasí i Jiří Plamínek, Vladimír Svatoš, Jindřiška Hledíková, Petr Babouček, Pavla Jandáková a Josef Zetěk (1996, s. 71) a dodávají, že tento přístup pramení z neziskové oblasti, kde se v poslání organizace o penězích vůbec nehovoří, je preferována obětavá práce pro blaho ostatních a opomíjen fakt, že i nezisková organizace působí v prostředí klasické tržní ekonomiky a bez finančních prostředků by vůbec nemohla fungovat.

---

<sup>10</sup> Zmíněný návrh zákona je v paragrafovém znění také dostupný přímo na <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/navrh-zakona.html>

Důležitý krok při získávání finančních prostředků je tedy tvorba podnikatelského plánu. Podle Muhammada Yunuse (2010, s. 88-90) plán popisuje záměry organizace a finanční prostředky nutné k jejich dosažení. Pro malou a jednoduchou organizaci stačí jen základní podnikatelský plán, pár stran, které popisují vlastní program. Pro organizaci složitější je už potřeba zpracovat delší, detailnější a komplexnější plán. Tento je podmínkou pro získání finančních prostředků od bankovních institucí a externích investorů. Dává organizaci a všem zainteresovaným subjektům odpovědi na otázky: Jaké zboží a služby mohu nabídnout? Jakým způsobem je vyrábím? Kdo jsou mí zákazníci? Kolik jich je? Jakým způsobem se o koupi rozhodují? Jak zjistím, jakou cenu jsou ochotni platit? Kdo jsou mí konkurenti? Jaké používám metody marketingu, distribuce, inzerce, prodeje a propagace? Jaké jsou počáteční investiční výdaje, které musím mít, aby bylo možné podnikání rozjet? Jaké měsíční výdaje musím očekávat? Jak se změní výdaje s rozvojem mého podnikání? Jaké celkové výnosy z prodeje mohu realisticky očekávat v prvních měsících svého podnikání? Kdy mohu očekávat dosažení bodu zvratu<sup>11</sup>? Po jaké době mohu počítat s navrácením počátečních investic?

Dále Muhammad Yunus připomíná, že je třeba respektovat i sociální cíle a ty taktéž zahrnout do podnikatelského plánu. Pro tyto účely nabízí sociálnímu podnikateli sérii následujících otázek: Jaké jsou mé sociální cíle a komu svým sociálním podnikáním prospěji? Jaké sociální užítky hodlám nabídnout? Jak se budou nastávající příjemci podílet na mém podnikání? Jak se budou měřit dopady mého podnikání? Jakých sociálních cílů chci v prvních měsících svého podnikání dosáhnout? Je-li mé sociální podnikání úspěšné, jak ho mohu zopakovat, případně rozšířit? Jsou tu nějaké další sociální užítky, o které můžu své služby rozšířit?

Tyto sociální cíle odlišují podnikatelský plán od běžného plánu užívaného v komerční ziskové firmě. V průběhu podnikání musí být měněn a přizpůsobován novým podmínkám.

Jak uvádí Jitka Srpová a Václav Řehoř (2010, s. 59-66) neexistuje v současnosti žádná závazná struktura tohoto plánu. Podnikatelský plán však musí popisovat všechny

---

<sup>11</sup> Jedná se o bod, který určuje, jaký rozsah produkce musí firma vyrobit, aby měla vyrovnané hospodaření. Jde o situaci, kdy se celkové tržby rovnají celkovým nákladům a firma tudíž nerealizuje ani zisk ani ztrátu. Pro jeho určení je třeba znát celkové náklady, jednicové variabilní náklady a cenu produktu. Po překročení tohoto bodu se firma stává zisková, pod ním je ztrátová.

důležité vnitřní a vnější faktory, které souvisí s podnikáním. Proto navrhuji, aby obsahoval shrnutí (obsahuje informaci o tom, pro koho je plán určen a co je na jeho následujících stránkách), popis podnikatelského záměru (základem je zdůraznění prospěchu, který z podnikatelské činnosti plyne pro vlastní zákazníky a proč by tito měli nakupovat u dané firmy a ne u konkurence), popis výrobku nebo služby (prezentuje hlavní oblasti použití výrobku nebo využití služby z pohledu zákazníka), okolí firmy (firma prokazuje, že zná jak politické, ekonomické, kulturní a sociální prostředí, tak i své konkurenty a zákazníky), analýzu zákazníků (cílem je vymezení tržní oblasti a znalost okruhu cílových zákazníků, kterým bude podnik své výrobky a služby nabízet, snaží se odhadnout budoucí vývoj poptávky), analýzu konkurence (zkoumá konkurenční poměry a možnosti odbytu vlastních výrobků a služeb), informace o firmě (popis toho, kdo bude podnikatelský záměr realizovat), výrobu a provozní činnosti (popisuje výrobní postupy a konkurenční výhody firmy), finanční plán (prokazuje reálnost podnikatelského záměru a obsahuje plán majetku a zdrojů, nákladů, výnosů, výkaz zisku a ztráty, rozvahu, výpočet bodu zvratu, plán financování a jiné), projektový plán (obsahuje harmonogram aktivit spojených s podnikáním), analýzy rizik (jedná se o opatření, která bude nutné realizovat v případě výskytu daného rizika) a přílohy (organizace zde může uvést např. účetní výkazy, výpisy z obchodního rejstříku, certifikáty, životopisy, důležité články z novin a jiné).

Muhammad Yunus (2010, s. 112- 114) poukazuje na to, že dobrý podnikatelský plán pomáhá podnikateli vytvořit síť investorů. Záleží ale na tom, jak je podnikatel kreativní a jakým způsobem informuje potenciální investory o sociální hodnotě svého podnikání. Doporučuje vytvořit pětiletou finanční předpověď, která zahrnuje náklady rozdělené do jednotlivých kategorií obsahujících například lidské zdroje, prostory, pozemky, cestovní náklady, cenu vstupního materiálu, hmotné statky nebo služby profesionálů. Díky tomu je možné určit, kolik prostředků bude na realizaci sociálního podnikání potřeba. Michael Prokop (2005, s. 35) upozorňuje na důležitost podnikatelského plánu i v případě, že sociální podnik nechce oslovovat žádné investory. Umožňuje mu jasně si vymežit vlastní cíle a uvědomit si různá úskalí a bariéry, které bude nutné překonat.

Podnikatelský plán je často nutné předložit i v případě žádostí o financování z veřejných zdrojů. A nejen to. Pokud má sociální firma zpracován dobrý podnikatelský plán, může tak upevnit svou pozici na trhu a tím i zvýšit obchodní příjmy plynoucí z prodeje

vlastních výrobků a služeb. Věřím, že s postupem času se budou právě obchodní příjmy stávat rozhodujícím zdrojem financování a budou nahrazovat příspěvky z veřejných rozpočtů. Sociální firma tak bude konkurenceschopnější, stabilnější a uznávanější.

## **2.2. Dotace a granty**

Dotace a granty představují možnost jak financovat sociální podnikání zejména na jeho začátku, případně v situaci, kdy se podnikatel rozhodne své podnikání rozšířit. V současné době v ČR existuje několik dotačních titulů zaměřených na rozvoj podnikání. Hlavním zdrojem jsou v tomto programovém období strukturální fondy Evropské unie (Evropský sociální fond a Evropský fond regionálního rozvoje), které poskytují podporu novým projektům prostřednictvím globálních grantů. Rozdělování peněz z těchto fondů má v našich podmínkách na starost Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV) a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO). Marek Jetmar (2010, s. 16) uvádí, že zmíněné prostředky jsou určeny pro malé a střední podniky v celém jejich životním cyklu a nejsou přímo zaměřeny na subjekty sociálního podnikání (s výjimkou výzev z Evropského sociálního fondu). Sociální podniky ovšem mohou zmíněné fondy využívat a často tak činí. Jako důvod Marek Jetmar udává, že využívání národních zdrojů skončilo už v roce 2007.

V současné době jsou vypsané Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR dvě výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu, které jsou zaměřeny na sociální podnikání. Jedná se o výzvu č. 8 Integrovaného operačního programu (IOP) a výzvu č. 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). Každá z nich je určena na něco jiného.

### **2.2.1. Výzva č. 8 Integrovaného operačního programu**

Na internetových stránkách MPSV se uvádí, že výzva byla vyhlášena dne 29. července 2011. Tato výzva je časově omezená, její platnost je pouze jeden rok a končí dne 29. června 2012. Je zřejmé, že případným zájemcům o finanční podporu z tohoto operačního programu, kteří podání žádosti teprve zvažují, již moc času nezbyvá.



Podle samotné výzvy je její zařazení do oblasti podpory EU následující:

Tab. č. 3: Specifikace výzvy č. 8 Integrovaného operačního programu

Operační program	Integrovaný operační program (IOP)
Prioritní osa	3 Zvýšení kvality a dostupnosti veřejných služeb
Oblast intervence	3.1 Služby v oblasti sociální integrace
Podporovaná aktivita	3.1c) investiční podpora poskytovatelům sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky
Specifický cíl 3.1c)	Zajištění udržitelného zaměstnání znevýhodněných skupin v běžném podnikatelském prostředí včetně jejich individuálního rozvoje a podpory poskytování sociálních služeb

*Zdroj: Výzva č. 8 Integrovaného operačního programu, dostupná na internetových stránkách MPSV (2011, zpracováno autorkou)*

Jak dále text výzvy č. 8 Integrovaného operačního programu uvádí, jedná se o výzvu kontinuální, v jejímž rámci mohou podnikatelé žádat o investiční podporu svých projektů, které vytváří pracovní místa pro osoby znevýhodněné. EU tímto způsobem podporuje zahájení vlastní podnikatelské aktivity, která má být dlouhodobým zdrojem vlastních příjmů sociálního podniku. Podmínkou je však využívání místních lidských i materiálních zdrojů, aby se výsledný efekt vracel zpět do místní komunity. Podle Příručky pro žadatele a příjemce (2011, s. 9), která vyhlášenou výzvu doplňuje, je výzva č. 8 zaměřena na:

*„ ... podporu inovativních aktivit, které umožní sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí. Podpora je cílena na vznik a rozvoj integračních sociálních podniků. Cílem je především zajištění provázanosti investičních potřeb s aktivitami, které v této oblasti budou realizovány prostřednictvím Evropského sociálního fondu (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost – oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb) a u nichž je vzhledem k jejich inovativnosti takto provázaná podpora z jiných programů neuplatnitelná.“*

Podporované jsou tři druhy činností, a to buď vznik nové podnikatelské aktivity (nový subjekt, nová živnost nebo nový obor činnosti), rozšíření kapacity již stávajícího podniku (nové produkty, větší prostorová kapacita, nové technologie, zefektivnění

procesů v podniku nebo rozšíření personálního zabezpečení provozu) nebo vznik podnikatelské aktivity u osob samostatně výdělečně činných, které jsou zároveň cílovou skupinou. Všechny tři zmíněné činnosti musí naplňovat principy sociálního podniku (sociální, environmentální a ekonomický přínos) a splňovat kritéria uvedená ve výzvě. Tato kritéria s principy sociálního podniku plně korespondují.

Žadatelé o prostředky v rámci uvedené výzvy mohou být pouze fyzické osoby samostatně výdělečně činné nebo právnické osoby jedné z těchto forem: společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, družstvo, veřejná obchodní společnost, obecně prospěšná společnost, evidovaná (církevní) právnická osoba a podnikatelské právnické osoby podnikající na základě oprávnění podle zvláštních právních předpisů.

Poskytnuté finanční prostředky nesmí přesáhnout 80% způsobilých výdajů projektu a sociální podnikatel se na finančním zajištění musí podílet alespoň ve výši 20% způsobilých výdajů. Minimální výše podpory na jeden projekt je stanovena na 300.000,- Kč a maximální na 4.901.800,- Kč. Financování probíhá na základě principu ex-ante<sup>12</sup>.

### 2.2.2. Výzva č. 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Druhou výzvou vhodnou pro sociální podnikatele je výzva č. 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, kterou MPSV vyhlásilo dne 16. února 2009. Stejně tak jako výzva č. 8 Integrovaného operačního programu, i tato je časově omezena. Platí do 30. listopadu 2012. Text výzvy udává její zařazení takto:

Tab. č. 4: Specifikace výzvy č. 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program	Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
Prioritní osa	3. Sociální integrace a rovné příležitosti
Oblast podpory	3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
Cíl podpory	Sociální začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu k zaměstnání

*Zdroj: Výzva č. 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, dostupná na internetových stránkách MPSV (2011, zpracováno autorkou)*

<sup>12</sup> Tento princip spočívá na průběžném předkládání originálů faktur ke kontrole a je typický pro financování z prostředků EU.

Výzva č. 30 je oproti předchozí výzvě definována jako neinvestiční. Podporované druhy činností, oprávnění žadatelé a cílové skupiny jsou stejné jako u výzvy 8. I zde je zmíněná podmínka naplňování principů sociálního podnikání, které však žadatel musí pro konkrétní aktivitu detailně popsat.

V rámci stanovených aktivit je podporována povinná činnost, kterou je tvorba a zavedení principů sociálního podnikání. Dále je podporován marketing sociální firmy, vytváření a uchovávání pracovních míst pro cílové skupiny, míst pro vedoucí zaměstnance a pracovníky, kteří zajišťují specifickou podporu, vzdělávání zaměstnaných znevýhodněných osob i ostatních zaměstnanců financovaných z projektu (nelze ovšem hradit rekvalifikační kurzy). Míra podpory u této výzvy činí 100% způsobilých výdajů. Spoluúčast sociálního podnikatele na financování není vyžadována. Minimální výše podpory na jeden projekt je stanovena na 100.000,- Kč a maximální na 200.000 EUR.

Povinnou přílohou žádosti o poskytnutí podpory z tohoto zdroje je doložení dokladu o právní subjektivitě firmy, podnikatelského plánu, finančního plánu, potvrzení o zařazení projektu do IPRM<sup>13</sup> a prokázání nové podnikatelské aktivity.

Podoba výzvy č. 30 tak, jak ji zde uvádím, je výsledkem diskusí a několika revizí. Původní zadání nebylo vyhovující, a proto byly mimo jiné vyzvány i samotné sociální firmy, aby se k dané problematice vyjádřily. Poté došlo k několika změnám, a to zejména: byl zvýšen minimální procentuální podíl zaměstnanců z cílových skupin z původních 30% na 40%, (započítávány jsou úvazky, nikoliv osoby), nově byla specifikována reinvestice zisku sociálního podniku, byla přidána kritéria, která by měl sociální podnik splňovat, do definice nových aktivit bylo zařazeno rozšíření kapacity stávajícího podniku a byl upraven okruh cílových skupin (vypadli cizinci a etnické skupiny a byli přidáni dlouhodobě nezaměstnaní). Nová úprava tak má více vyhovovat zejména zaměření sociálních podniků a jejich potřebám, tak i potřebám a možnostem vlastních zaměstnanců, stejně jako širší veřejnosti.

---

<sup>13</sup> Jedná se o Integrovaný Plán Rozvoje Města. Projekty z tématických operačních programů, které jsou zařazené do IPRM mohou získat na základě usnesení vlády až desetiprocentní bonifikaci při svém hodnocení.

Obě dvě popsané aktuální výzvy jsou vzájemně provázané, a tudíž je možné propojit investiční i neinvestiční záměr. To podle samotné Výzvy pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ (2012, s. 2) znamená postupné vytváření systémového přístupu k sociální ekonomice a umožňuje vytvořit podmínky pro efektivní zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, včetně jejich sociálního začleňování. Záleží jen na sociálním podnikateli, zda podá žádost o finanční prostředky do obou programů, nebo jen do jednoho z nich. Pokud požádá v obou programech, stačí jeden podnikatelský plán a oba projekty jsou poté posuzovány společně. Maximální možná výše podpory v rámci obou výzev je stanovena limitem de minimis, což znamená, že celkový poskytnutý příspěvek v součtu obou programů nesmí přesáhnout 200.000 EUR. Ve Studii infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (2011, s. 23) se uvádí, že úspěšnost žadatelů o finanční podporu je relativně nízká. Ke konci roku 2011 se pohybovala v rámci OP LZZ okolo 16% a v rámci IOP kolem 23%.

### **2.2.3. Operační program Podnikání a Inovace**

Na toto programové období vyhlásilo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO) operační program Podnikání a inovace (OPPI). Na svých internetových stránkách ho prezentuje jako program zaměřený na rozvoj podnikatelského prostředí, který podporuje zejména inovační potenciál malých a středních podniků, zavedení moderních technologií a využívání obnovitelných zdrojů energie. Prostředky pocházejí z Evropského fondu regionálního rozvoje (ERDF) a jsou určeny k odstraňování rozdílů mezi jednotlivými regiony, což znamená, že podporována je zejména realizace záměrů "menších podnikatelů".

Podle dokumentu Operační program Podnikání a inovace (2011, s. 45) je globálním cílem OPPI *„Zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy“*. Program se skládá ze sedmi prioritních os (PO), v jejichž rámci je patnáct programů podpory, a to:

Tab. č. 5: Prioritní osy Operačního programu Podnikání a inovace

PO Vznik firem	podporuje začínající podnikatele a využívání nových finančních nástrojů. Obsahuje program podpory Start
PO Rozvoj firem	zvyšuje konkurenceschopnost podniků díky zavádění nových výrobních a telekomunikačních technologií. Obsahuje programy podpory Progres, Záruka, Rozvoj, ICT a strategické služby a ICT v podnicích
PO Efektivní energie	cílem je úspora energie a podpora obnovitelných zdrojů energie. Obsahuje program podpory EKO-Energie
PO Inovace	posiluje inovační aktivity podniků. Obsahuje program podpory Inovace
PO Prostředí pro podnikání a inovace	podporuje spolupráci s výzkumnými organizacemi, zefektivňuje využívání lidského potenciálu a zlepšuje podnikatelskou infrastrukturu. Obsahuje programy podpory Spolupráce, Prosperita, Školící střediska a Nemovitosti
PO Služby pro rozvoj podnikání	podporuje poradenské a marketingové služby. Obsahuje programy podpory Poradenství a Marketing
PO Technická pomoc	

*Zdroj: Operační program Podnikání a inovace, dostupné na internetových stránkách MPO (2011, zpracováno autorkou)*

Z uvedených prioritních os vyplývá, že jsou zaměřeny na všechna stádia životního cyklu podniku, ale že se tento operační program nezaměřuje na podporu podniků sociálních. Ty ovšem mohou v rámci jednotlivých výzev předkládat své žádosti, pokud jsou schopny splnit stanovené podmínky. Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (2011, s. 24) ale zdůrazňuje, že hlavní zaměření je na projekty ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách a pro sociální podniky bývá velkou překážkou povinná spoluúčast na financování způsobilých výdajů v minimální výši 40%. Z tohoto důvodu se domnívám, že mezi sociálními podnikateli nebude o využívání tohoto nástroje velký zájem. Samotné zaměření OPPI vypovídá o tom, že firma musí být stabilní a silná, aby byla schopná uhradit téměř polovinu nákladů z vlastních prostředků. K tomu musí mít odpovídající objem volných financí. Ovšem sociální firma se potýká spíše s jejich nedostatkem, což podle mého názoru znamená, že ačkoliv by tak podnik upevnil svou pozici na trhu a stal se více konkurenceschopný, není tento způsob financování pro prostředí sociálního podnikání příliš vhodný.

V současné době (ke dni 1. dubna 2012) jsou otevřené pro podávání žádostí výzvy Progres, ICT v podnicích a Školící střediska.

### **2.3. Aktivní politika zaměstnanosti**

Dalším nástrojem financování vhodným pro sociální podniky je aktivní politika zaměstnanosti. Specifikem většiny sociálních podniků v ČR je totiž fakt, že zaměstnávají osoby se zdravotním postižením, tedy osoby obtížně zaměstnatelné. Aktivní politika zaměstnanosti je v kompetenci Úřadu práce ČR. Ten na svých internetových stránkách uvádí, že podporuje zřizování nových pracovních míst poskytováním příspěvků zaměstnavatelům, a to v souladu se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a prováděcí vyhláškou k tomuto zákonu č. 518/2004 Sb. K tomuto účelu má celkem šest nástrojů, a to rekvalifikaci, investiční pobídky, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, příspěvek na zapracování a příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program. Splní-li sociální firma stanovené podmínky, může v rámci těchto nástrojů obdržet finanční příspěvek.

Podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (§ 75, odst. 1 a 10) může úřad práce poskytnout příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa, které zaměstnavatel zřídí pro osobu se zdravotním znevýhodněním. Toto místo musí být provozováno nejméně dva roky a může na něj být poskytnut i příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů. Zaměstnavatel, který zaměstnává více než 50% osob se zdravotním postižením má nárok podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (§ 78, odst. 1-2) na příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob. Jeho výše je maximálně 8.000,- Kč a může být vyplácena jen jednomu zaměstnavateli. Uvedené příspěvky jsou poskytovány pouze na základě písemné dohody s úřadem práce, přičemž uchazeč o zaměstnání může na dané místo nastoupit až po jejím podpisu. Závěrečná výzkumná zpráva Financování sociálních podniků: Vyhodnocení řízených rozhovorů (2011, s. 3-4) k tomuto říká, že zmíněné dotace jsou významným faktorem, ačkoliv pokrývají jen malý zlomek celkových nákladů. I přes to jde ale pro většinu sociálních podniků o podstatný příjem.

Z tohoto způsobu financování samozřejmě neplyne sociálnímu podnikateli žádný zisk, ale umožňuje mu to naplňovat sociální cíle jeho podnikání. Příležitostí je pro něj také tzv. náhradní plnění podle § 81 odst. 2 písm. b) zákona o zaměstnanosti kdy organizace, které nezaměstnávají předepsaný počet osob se zdravotním postižením, musí odebírat zboží a služby od zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají více než 50 % osob se zdravotním postižením.<sup>14</sup> Díky tomu může sociální firma získat nové pravidelné zákazníky.

#### **2.4. Komerční financování**

Stejně tak jako běžná firma v ziskovém sektoru může i sociální firma využít ke svému financování tzv. komerční prostředky. Ve Studii infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (2011, s. 35) se uvádí, že pro současné sociální podnikatele je dostupnost investičních a provozních úvěrů ze strany bank nízká. Jako důvod udává problémy s ručením za případný úvěr nebo nesplnění podmínky minimální výše obratu. Stejně tak považují banky financování začínajících podnikatelů za příliš rizikové. Firmy jsou tak odkázány zejména na platby svých zákazníků, jejichž výpadek může vyvolat problémy s likviditou.

V současné době komerční banky nabízí finanční nástroje pro malé a střední podnikatele, avšak nejsou přímo zaměřeny na podnikatele sociální. Jediné dvě bankovní instituce, které vytvořily nástroje pro financování sociálních podniků v ČR, jsou Česká spořitelna (ČS) a Poštovní spořitelna (PS).

Česká spořitelna na svých internetových stránkách má uvedenou podporu sociálního podnikání jako jeden z bodů své strategie společenské odpovědnosti firmy na období 2011-2013. Finanční prostředky z programu Financování sociálních podniků jsou poskytovány formou úvěru a nejsou určeny ke spolufinancování evropských projektů. Sociální podniky je mohou použít na rozšíření nebo rozvoj organizace. Předpokladem pro získání zmíněného úvěru je poskytování konkurenceschopných produktů a služeb, přičemž hlavní je snaha o řešení sociálních problémů. Zároveň firma musí splňovat principy sociálního podniku. Pro získání podpory od ČS je třeba podat žádost včetně

---

<sup>14</sup> Pokud firma nezaměstnává stanovený počet osob se zdravotním postižením ani neodebírání zboží a služby, pak poslední možností jak splnit svou zákonnou povinnost je odvod do státního rozpočtu, a to podle § 81 odst. 2 písm. c) zákona o zaměstnanosti.

stanovených příloh. Žádost obsahuje mimo identifikace firmy a jejích zaměstnanců i část ekonomickou a sociální. Ekonomická část popisuje příjmy, výdaje, náklady a výnosy získané podnikáním za předchozí dva roky a popis plánované aktivity. Sociální část zjišťuje, zda firma funguje v souladu s principy sociálního podniku. Přesné znění žádosti uvádím v příloze č. 2. Pilotní fáze proběhla v roce 2011.

Ve spolupráci s nadací VIA realizovala ČS projekt Akademie sociálního podnikání, kde učila neziskové organizace sociálně podnikat. Ačkoliv tento projekt v současné době již neběží, jeho přínos je obrovský. Cílem bylo zprostředkovat znalosti sociálního podnikání, které firmám umožní získat vhodné finanční prostředky, jež nejsou vázány na konkrétní účel. Domnívám se, že taková pomoc byla pro samotné sociální podniky velmi přínosná a lidé, kteří akademii absolvovali, se umí v podnikatelském světě pohybovat a mohou své vědomosti a zkušenosti předávat dál.

Poštovní spořitelna realizuje společný projekt Program překlenovací pomoci 3P společně s Nadací rozvoje občanské společnosti (NROS). Princip vzájemné spolupráce popisuje PS na svých internetových stránkách následovně: *„Poštovní spořitelna poskytne NROS výhodný úvěr na financování Programu 3P a NROS následně z těchto prostředků poskytne návratné nadační příspěvky těm organizacím, které o tyto prostředky zažádají a projdou hodnotícím procesem nadace.“* Směrnice pro žadatele o návratný nadační příspěvek (2011, s. 3-5) zdůrazňuje, že jedním z cílů tohoto projektu je přispět ke změnám postoje bankovního sektoru k poskytování půjček českým neziskovým organizacím. Podstatou programu je poskytnutí návratného nadačního příspěvku, který však neslouží ke spolufinancování projektu, ale k předfinancování těch projektů, které byly podpořeny z veřejných zdrojů. Jako důvod udává směrnice fakt, že se neziskové organizace mohou dostat do situace, kdy musí řešit přechodný nedostatek financí. Již přiznané dotace totiž mohou být zpožděné. Minimální výše takto poskytnutého příspěvku je 250.000,- Kč, maximální 1.500.000,-Kč. Nejdelší možná doba, na kterou jej lze získat, jsou 2 roky. Firma musí za poskytnutí uhradit nekomerční úrok.

Sociální firma má možnost využít i běžné nástroje, které slouží k financování zejména provozních potřeb nebo k rychlému nákupu majetku. Jedná se například o krátkodobé úvěry, jejichž výše se odvíjí od výkonnosti podniku. Hana Scholleová (2008, s. 52-53)



uvádí jako významný faktor pro financování tzv. dodavatelský úvěr. Jedná se o krátkodobý závazek plynoucí z obchodního styku, kdy vzniklé závazky vůči dodavatelům budou uhrazeny až v nejzazší možné lhůtě a do té doby může podnikatel využívat dané finanční prostředky pro jiné účely. Tento způsob financování je výhodný, ale Scholleová dále varuje před jeho přílišným zneužíváním, aby nedošlo ke ztrátě trpělivosti dodavatelů a tím i dobrého jména sociálního podniku.

Další možností, kterou Hana Scholleová (2008, s. 131-132) popisuje, je leasing. Ten umožňuje na základě smlouvy užívání dlouhodobého majetku bez jeho nákupu. Finanční leasing je obdobou pořízení investic prostřednictvím úvěru. Po skončení pronájmu přechází majetek do vlastnictví nájemce. Jako další alternativu úvěrového financování zmiňuje Marek Jetmar (2010, s. 10) půjčky od nefinančních institucí, např. od zřizovatelů nebo majitelů.

## **2.5. Ostatní specifické nástroje financování**

Do této skupiny lze zařadit takové nástroje financování, které nejsou v ryze komerčním podnikatelském prostředí běžné. Patří sem příspěvky od soukromých i veřejných dárců, ale i nefinanční formy podpory jako je například sociální francíza nebo využívání dobrovolné práce.

Ačkoliv je všeobecně známo, že dary jsou poskytovány zejména neziskovým a charitativním organizacím, i přesto mají své využití také u sociálního podniku. I on naplňuje společensky prospěšné cíle prostřednictvím svých sociálních cílů. Záleží jen na podnikateli, jak bude při získávání vhodných dárců kreativní a co jim může nabídnout. Druhým rysem neziskové organizace, který je uplatnitelný i u sociální firmy, je využívání dobrovolné práce. Plamínek a kol. (1996, s. 53-54) chápe dobrovolníka jako někoho, kdo bez nároku na finanční odměnu poskytuje organizaci své znalosti, dovednosti a zkušenosti. Organizace mu na oplátku nabízí nové zázemí, přátele, zkušenosti nebo šanci něco se naučit. Pro sociální firmu je zapojení dobrovolníka levnější než zaměstnání dalšího pracovníka a organizaci umožňuje obohatit své profesionální služby.

Sociální frančíza je nástroj, který není v českém prostředí příliš známý. Studie MPSV Sociální ekonomika (2009, s. 11-12) k tomu říká, že zkušenosti sociálních podniků s využíváním takového nástroje jsou malé. Sociální frančízu popisuje jako mechanismus prodeje výrobků a služeb, který je založen na spolupráci dvou různých podnikatelských subjektů. Poskytovatelem frančízy bývá zpravidla velký komerční podnik, který nabízí sociálnímu podniku vlastní prodejní strategii, odchodní značku, zkušenosti a dovednosti, přičemž z podpory sociálního podniku nezískává žádné finanční výhody.

Sociální podnik také může uplatnit některé daňové úlevy, zejména slevu na dani z příjmu podle § 35 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, a to u těch zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají osoby se zdravotním postižením nebo osvobození od daně z přidané hodnoty podle § 51 odst. 1 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty při pracovní rekvalifikaci uchazečů a zájemců o zaměstnání nebo některých osob se zdravotním postižením.

Pokusila jsem se zmapovat nejdůležitější zdroje financování, které sociální podniky mají k dispozici. Je zřejmé, že nemohu obsáhnout všechny finanční nástroje, ale domnívám se, že se mi podařilo potvrdit předpoklad, že financování sociálních podniků je vícezdrojové. Ty jsou financovány jak z prostředků odvozených z vlastní tržní aktivity, tak z dotací a grantů. Mimo prostředků z EU mohou využít i jiné. Např. Nadační fond Dalkia, který působí i v Olomouckém kraji, na svých internetových stránkách uvádí, že přispívá ke snižování nezaměstnanosti tím, že podporuje vznik nových trvalých pracovních míst, a to zejména pro osoby se zdravotním postižením.

Mé předpoklady potvrzuje i závěrečná výzkumná zpráva Financování sociálních podniků: Vyhodnocení řízených rozhovorů (2011, s. 2-4), která na základě výzkumu uvádí, že při založení sociálního podniku je investováno zejména do pořízení budov, vybavení a technologií méně pak do lidských zdrojů a vzdělávání. Prostředkem financování jsou již zmíněné vlastní zdroje a dotace a granty, včetně strukturálních fondů EU. Komerční zdroje financování, zejména dluhové, jsou využívány velmi okrajově. V případě financování provozu již zaběhnuté sociální firmy jsou hlavním prostředkem výše pospané výnosy z ekonomické činnosti a dotace z úřadu práce na zaměstnávání zdravotně postižených. Využívané jsou i komerční úvěry nebo

kontokorenty. Z toho vyplývá, že výhodou sociálního podniku je jeho schopnost doplnit vlastní zdroje o prostředky z veřejného i soukromého sektoru. Jeho specifikem oproti běžnému podniku je pak reinvestice zisku, jejíž výše stále není nijak stanovena.

### **3. Srovnání sociálních firem v České republice a ve Velké Británii**

Jak uvádí Jaroslava Srovátková (2010, s. 17), utváří se sociální ekonomika v České republice na základě zkušeností ze zemí Evropské unie. Důvod je jasný, Evropská unie má v oblasti sociálního podnikání již dlouholetou tradici, kdežto v naší republice jsou sociální firmy teprve ve svých počátcích a hledají inspiraci, zejména ve Velké Británii (VB). Jejich rozvoj brzdí také fakt, že existuje celá řada bariér, které bude třeba postupně odstranit.

Cílem této části práce je zmapovat vybranou část infrastruktury sociální ekonomiky ve Velké Británii a tu srovnat s podmínkami v České republice. Za tímto účelem jsem zvolila metodu komparace, abych mohla stanovit shodné nebo rozdílné znaky sociálního podnikání v obou zemích a na základě analogie je dát do vzájemného vztahu. Výchoziskem bylo seznámení se s odbornými českými i britskými dokumenty, které byly využitelné pro vzájemné srovnání a jejich následná analýza.

Proto jsem se rozhodla zjistit, do jaké míry jsme se inspirovali právě ve Velké Británii, jaké jsme převzali zkušenosti, kde máme ve srovnání s VB mezery a zamyslet se nad možnostmi aplikace zkoumaných modelů na české prostředí. Protože pole sociálního podnikání je široké a možností pro srovnávání je celá řada, rozhodla jsem se pro účely této práce zvolit jen některé vybrané oblasti, kterým se budu věnovat podrobně a zcela konkrétně. Při svém srovnání vycházím z těch témat, které jsem popisovala v předchozí části této práce. Zejména se jedná o podmínky pro fungování sociálních firem v obou zemích, vládní podporu, standardy sociálních firem, měření hodnoty sociálního podnikání a financování sociálních firem. Důvodem je snaha poučit se z příkladu dobré praxe vyspělejšího státu.

### **3.1. Podmínky pro fungování sociálních firem a vládní podpora**

Už samotný historický vývoj sociálního podnikání v obou srovnávaných státech svědčí o tom, že je Velká Británie daleko před námi. V obou státech byly předchůdci sociálních podniků družstva, avšak zatímco u nás se začala myšlenka sociální ekonomiky v pravém slova smyslu prosazovat až se vstupem ČR do EU v roce 2000, ve Velké Británii to bylo již dříve. Magdalena Hunčová (2008, s. 17) k tomu dodává, že zatímco u nás se pojem sociální ekonomika teprve utvářel, v VB v roce 2003 již založila Blairova vláda Koalici pro sociální podnikání a Sociálně podnikatelský svaz pro vzdělávání populace o sociálním podnikání, jejímž cílem je propagace rozvoje sociálního podnikání v zemi. U nás něco takového chybí stále.

Podle Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (2011, s. 7) a studie Infrastruktura sociální ekonomiky ve Velké Británii (2010, s. 10-20) existuje velký rozdíl v počtu fungujících sociálních podniků. Ve Velké Británii jich je cca 62.000, z čehož je však podle výzkumné zprávy Social Firm UK (2011, s. 2) jen 99 sociálních firem a 82 začínajících sociálních firem. U nás je toto číslo téměř zanedbatelné a pohybuje se jen kolem 50 podniků. To svědčí o tom, že v ČR nejsou stále optimální podmínky pro fungování sociálních podniků. Chybí tu soustavný lobbying, který by vytvořil silný pracovní vztah mezi samotnou vládou a sektorem sociální ekonomiky, tak jako v VB. Vždyť Velká Británie se řadí mezi země s nejvyšším počtem vládou podporovaných intervencí ve prospěch sociální ekonomiky. Tyto probíhaly již od roku 1998, kdy u nás bylo sociální podnikání zcela neznámým pojmem. V ČR se viditelně prosazuje v podpoře sociální ekonomiky zejména obecně prospěšná společnost Nová ekonomika, ale sestavný tlak na politické činitele se jí vytvořit nepodařilo. Při bližším studiu zmíněných intervencí zjistíme, že britská vláda podporuje sociální podnikání na všech svých úrovních a je zřejmé, že jednotlivá ministerstva a orgány spolu spolupracují. U nás je sociální podnikání také správně chápáno jako meziresortní problematika, ale s tím rozdílem, že spolupráce za stávajících podmínek není možná. Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (2011, s. 21) to vysvětluje tím, že ačkoliv je tato problematika chápána jako užitečná a podpory hodná, panuje mezi samotnými ministerstvy nevyjasněnost v kompetencích. Po vzoru Velké Británie by tedy byl dobrý krok vytvořit vládní oddělení nebo komisi, která by byla určena pouze k podpoře a rozvoji sociálního podnikání v našich podmínkách. Dokument Infrastruktura sociální ekonomiky ve Velké

Británii (2010, s. 15) uvádí, že tento krok udělala VB již v roce 2001. Rok poté následoval první oficiální závazek vlády, že se zaměří na rozvoj sociálního podnikání. U nás by však bylo nejprve nutné stanovit, v čí kompetenci daná problematika bude. Zmíněné britské vládní oddělení spadá pod Ministerstva obchodu a průmyslu UK. Domnívám se však, že vzhledem k nedostatečné osvětě o sociálním podnikání u nás by tato problematika byla přidělena Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR. Je však třeba mít na paměti, že v případě sociální firmy se nejedná o žádnou sociální organizaci, ale o firmu, která kombinuje sociální cíle s ekonomickými. Vzhledem ke komunitnímu dopadu sociálního podnikání také přichází v úvahu Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Legislativní prostředí pro fungování sociální firmy je v obou srovnávaných státech odlišné. Zatímco u nás neexistuje žádná speciální právní norma, která by sociální podnikání upravovala, ve Velké Británii je to naopak. U nás se sociální firma řídí nejrůznějšími zákony od obchodního zákoníku až po zákony o neziskových organizacích, které specifika sociálního podnikání nereflektují. Ve Velké Británii je již sociální podnikání v legislativě zohledněno. Infrastruktura sociální ekonomiky ve Velké Británii (2010, s. 31) ukazuje, že například existuje Zákon o společnostech z roku 2004, který navrhuje novou společnost typu veřejně prospěšné společnosti, která bude více vyhovovat sociálním podnikům. Jejím specifikem je tzv. „blokace aktiv“, což znamená, že až na výjimky není možné rozdělování zisku. Je vhodný pro ty sociální podniky, které se chtějí angažovat pro místní komunitu se závazkem dodržovat neziskový status.

V následující tabulce uvádím vhodné právní formy pro sociální firmy v obou státech. Z jejich srovnání je zřejmé, že v ČR a VB neexistuje jediná vyhraněná právní forma a záleží jen na tom, v jakém sektoru se daná společnost pohybuje. Podle toho si volí i nejvhodnější formu. Podle výzkumné zprávy Social Firm UK (2011, s. 2) je nejčastější formou ve Velké Británii společnost s ručením omezeným. V našich podmínkách jsou mimo společností s ručením omezeným rozšířena i družstva nebo občanská sdružení.

Tab. č. 6: Hlavní právní formy sociální podnikání v ČR a VB

ČR	VB
společnost s ručením omezeným	společnost s ručením omezeným, tzv. společnost se zárukou
akciová společnost	akciová společnost, tzv. společnost kapitálové účasti
vzájemná společnost	společnost veřejného zájmu
družstvo	družstvo
občanské sdružení	charita (která také vyvíjí podnikatelskou činnost)
obecně prospěšná společnost	dobročinná organizace
nadace, nadační fond	kampelička, záložna
	průmyslové a pojišťovací společnosti

*Zdroj: Social Enterprise Planning Toolkit (2011, s. 5-58), Výzkumná zpráva nadnárodního partnerství Social enterprise (2008, s. 19-20, zpracováno autorkou)*

Může se jednat jak o malé, tak i velké organizace, které zahrnují typy, jako jsou sdružení, veřejné podniky, spoluvlastnické typy podnikání, ale i organizace charitní a dobročinné. Mohou působit v jakémkoliv odvětví, v průmyslu i ve službách. Stejně jako u nás jsou i v VB některé z nich zapsány v obchodním rejstříku, některé ne a jiné jsou registrovány jako charitativní organizace.

Ať už si sociální firma vybere jakoukoliv právní formu, potřebuje ke své existenci podporu. Při bližším zkoumání podpůrné sítě v obou zemích jsem zjistila, že podpora podnikání v České republice není příliš rozvinutá, a když už existuje, tak je zaměřena spíše na začínající podniky. Chybí podpora v průběhu samotného podnikání, stejně tak jako podpora v krizových situacích, na které kladou důraz zejména standardy sociální firmy ČR, jimž se budu věnovat dále. Infrastruktura sociální ekonomiky ve Velké Británii (2010, s. 6-7) popisuje místní podpůrné služby jako dobře rozvinuté, ale ne zcela vyspělé. Domnívám se však, že v porovnání s našimi jsou dostatečné. Obsahují mnoho podpůrných funkcí pro začínající podnikatele, kteří v pozdějším stádiu vývoje již mají snadnější přístup k podpoře běžného podnikání. Na rozdíl od nás zde působí agentury pro rozvoj podnikání, které zasahují do různých oblastí (také do lobbyingu). Zaměřují se na podporu sociálních podniků, sociálních podnikatelů, sektorově vymezenou podporu (zaměřenou na všechny subsektory sociální ekonomiky) a poradenství v oblasti rozvoje podnikání. V praxi je podpora sociálních podniků zaštiťována např. Koalicí pro sociální podnikání a má různé formy, jako např. právní

ustavení a založení podniku, zpracování podnikatelského plánu, školení, budování kapacit, podporu růstu, strategie sociálního franšizingu. Je jasné, že je zaměřena zejména na začínající podnikatele. Podporu sociálních podnikatelů zastává např. nadace pro sociální podnikatele UnLtd nebo Škola sociálních podnikatelů. Tento typ podpory je zaměřen na potřeby jednotlivce, aby dokázal vytvořit takové struktury a iniciativy, které potřebuje k uskutečnění své vize. V našich podmínkách se k tomu dá přirovnat dnes již neprobíhající projekt Akademie sociálního podnikání, který učil neziskové organizace sociálně podnikat. Jiný podobný prvek ale v našich podmínkách nenajdeme. Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (2011, s. 39-40) k tomu říká, že chybí takové podpůrné organizace, které by sociálním podnikům poskytovaly profesionální poradenské a konzultační služby. Podle vzoru Velké Británie chybí vzdělávací služby jak pro začínající podnikatele (sestavení podnikatelského plánu), tak i podpora v dalších etapách rozvoje podnikatelských aktivit zaměřená na zajištění udržitelnosti podnikání.

Základním znakem fungování sektoru sociální ekonomiky, který v našich podmínkách stále nenajdeme, je to, že podpůrné organizace si přisvojily roli lobbyistů a podílí se jak na prosazování a utváření politik a legislativy, tak na způsobech financování. Tento rys v našich podmínkách stále chybí a domnívám se, že jeho zavedení je pro vývoj českých sociálních firem podstatné.

Z podpůrného sektoru u nás lze pro sociální firmy použít tzv. podnikatelský inkubátor, který je určen pro začínající podnikatele s inovativními záměry. Jeho principem je poskytnout firmě např. zvýhodněné prostory, kancelářské služby a poradenství. Problémem je pouze to, že tyto inkubátory nejsou přímo zaměřeny na sektor sociální ekonomiky a jsou propojeny s programy podpory malého a středního podnikání. Podle databáze produktů Evropského sociálního fondu ČR fungoval sociální inkubátor, který byl chápán jako ucelený soubor poradensko-vzdělávacích nástrojů. Jeho cílem bylo podporovat sociální ekonomiku a rozvoj sociálních podniků. Měl iniciovat vhodné podmínky a programy podpory pro sociální podniky. Ale v porovnání s Velkou Británií je to stále nedostačující.

Sociální podniky mohou působit v nejrůznějších oblastech podle svého uvážení. Do následující tabulky jsem zpracovala ty, které jsou v obou zemích z hlediska kvantity nejčastější. Nejedná se však o úplný výčet.



Tab. č. 7: Oblasti působnosti sociálních firem v ČR a VB

	ČR	VB
<b>Hlavní oblasti</b>	technické služby	zdravotnictví
	uklízecí práce	životní prostředí, recyklace
	zahradnictví	ICT (informační a komunikační technologie)
	výroba a prodej potravin	finanční služby
	pohostinství a catering	zahradnictví
	ubytovací služby	maloobchod
	telekomunikační služby a ICT	cestovní ruch
	bezpečnostní služby	balící služby
	ekologická likvidace elektroodpadů	péče o děti
	callcentrum	zpracovatelský průmysl, stavebnictví
	Integrace, sociální péče, sociální služby	sociální péče
	vzdělávání a poradenství	catering
<b>Vedlejší oblasti</b>	papírenská výroba	vzdělávací sféra
	výroba prádla a šicí služby	velkoobchod
	opracování kovů	
	služby v oblasti slaboproudu	
	sport	

*Zdroj: internetové stránky jednotlivých sociálních podniků (2012, zpracováno autorkou)*

Při srovnání obou oblastí je jasné, že sociální podniky v ČR i VB jsou zaměřeny podobně, a působí zejména ve službách. Zřejmě je to pro ně jednodušší, než ryze průmyslová oblast. Nezřídka se sociální firma (u nás i v VB) zabývá více oblastmi najednou. Specifikem Velké Británie však je oblast zdravotnictví a finančních služeb, kde české sociální firmy nepůsobí. V našich podmínkách nalezneme i další oblasti jako je například skladování a logistické služby, kultura, masáže nebo účetnictví.

V souvislosti s výše zmíněnými zjištěními by se do budoucna vyplatilo po vzoru Velké Británie navázat spolupráci s Evropskou sítí měst a regionů sociální ekonomiky REVES. Jde o unikátní organizaci na evropské úrovni, jejímž cílem je podle Jana Olssona (2010, s. 9) podpořit partnerství na národní i evropské úrovni a sdílet vzájemně zkušenosti. REVES tak může pomoci našim sociálním podnikům překonat propast

směrem k evropské politice a vytvořit místní finanční nástroj, který by podporoval a rozvíjel konkrétní sociální podniky.

V rámci vzájemného srovnání oblastí podmínek pro fungování, legislativy a vládní podpory jsem došla k závěru, že v našich podmínkách stále není sociální ekonomika rozvinutá. V obou zemích je ale sociální podnik založen na stejném principu, a to na vytváření vhodných pracovních míst pro osoby znevýhodněné. Ve Velké Británii však sociální podnikání zaznamenává velký rozvoj a v porovnání s námi je na vysoké úrovni. Významná je zejména podpora ze strany veřejných institucí pro rozvoj sociálního podnikání. Za stávajících podmínek bohužel není moc znát naše inspirace britským modelem. Chybí nám celá řada základních prvků a na jejich zavedení po vzoru VB bude teprve nutné pracovat. To však předpokládá rozvoj sociálního podnikání i lepší osvětu veřejnosti, aby byla tato problematika správně pochopena a akceptována, tak jako právě ve Velké Británii. Tento příklad dobré praxe tedy bude přínosné následovat.

### **3.2. Standardy sociální firmy (ČR) versus Kritéria pro sociální firmy (VB)**

České Standardy sociální firmy (2010) a britská Kritéria pro sociální firmy (2009) jsou dva dokumenty, jejichž cílem je charakterizovat sociální firmu a hodnoty, na kterých je založena. Shodným znakem obou dokumentů je, že jsou formulovány obecně, aby se daly použít na jakýkoliv typ sociálního podniku, bez ohledu na to, v jakém oboru firma působí. To je jejich nesporný přínos. Britská verze prošla v roce 2009 úpravou, aby ji bylo možné aplikovat nejen přímo na sociální firmu ale i na osobu samostatně výdělečně činnou. V našich podmínkách nic takového nenajdeme a proto je na místě otázka, zda osoba samostatně výdělečně činná, která je zároveň osobou znevýhodněnou na trhu práce, může být chápána jako sociální firma. Ve Velké Británii ano.

Ačkoliv jsou oba dokumenty rozděleny shodně do tří oblastí, resp. na tři klíčové hodnoty, a to podnikání, zaměstnávání a integrace (podpora), je jejich koncipování odlišné. Česká verze obsahuje jednotlivé standardy, které se následně dělí do několika kritérií bez určení požadavků na dodržování ze strany sociální firmy. Oproti tomu britská verze zahrnuje pouze kritéria a k nim upřesnění, zda se jedná o kritérium, které je vyžadováno nebo jen doporučeno. Zároveň ke každému z nich zvlášť stanovuje

konkrétní dokumenty a zdroje, které naplnění daného kritéria prokazují. V české verzi jsou některé z nich uvedeny přímo jako součást popisovaných kritérií.

Pokud podrobíme oba dokumenty bližšímu zkoumání, pak zjistíme, že nekladou důraz na stejné prvky. V oblasti podnikání chápe britská verze sociální firmy jako podniky, které kombinují tržní orientaci se sociálními cíli. S tímto se česká varianta ztotožňuje, ale oproti britské jako důležité vyzdvihuje i etické principy, informovanost o firmě a její prezentaci. Takovýto důraz v anglické části nenajdeme. Zcela shodně oba dokumenty uvádí požadavek minimálních příjmů z prodeje vlastního zboží a služeb na celkových příjmech a to ve výši 50%, v české verzi s důrazem na dlouhodobou stabilitu a konkurenceschopnost firmy. V obou se také objevuje např. požadavek podnikatelského plánu. Z textu je však znát, že britská verze klade v této části větší důraz na oblast podnikatelskou, kdežto česká verze vyzdvihuje spíše tu sociální. Britská naopak více vyzdvihuje vhodnou právní formu, obchod jako primární účel, nezávislost v rozhodování a obchodní procesy. Jako jediné ryze sociální kritérium v této části uvádí nutnost zpracovat principy odrážející cíle zaměstnávání osob těžce zaměstnatelných.

Tab. č. 8: Požadované důkazy o naplňování kritérií v oblasti podnikání

ČR	VB
etika chování	účetní výkazy
provozní postupy	stanovy
podnikatelský plán	podnikatelský plán
krizový plán pro platební neschopnost	marketingový plán
nouzové a havarijní situace	organizační struktura
prezentace firmy	

*Zdroj: Standardy sociální firmy (2010) a Kritéria pro sociální firmy (2009, zpracováno autorkou)*

Domnívám se, že například požadavek existence podnikatelského plánu může mnohým působit obtíže, protože v našich podmínkách není zcela zažitý. V tomto ohledu se zdá, že jsme přejali dobrou praxi z Velké Británie a doufáme, že i u nás bude působit stejně dobře. Pokud však u nás sociální podnikatel nepochází z podnikatelského prostředí nebo neabsolvoval Akademii sociálního podnikání, nebude pro něj podnikatelský plán důležitý a jeho význam zůstane nedoceněný. Tudíž splnění tohoto požadavku bude pouze formální.

V oblasti zaměstnávání vychází britská i česká verze opět ze stejného přístupu. Obě chápou sociální firmu jako místo, kde se vytváří takové pracovní prostředí, které zajišťuje zaměstnancům podporu, příležitost a smysluplnou práci. Shodné body obou dokumentů lze nalézt hned na začátku, kde je uveden požadavek, aby firma zaměstnávala minimálně 25% znevýhodněných lidí na pracovním trhu. Česká verze však tento požadavek více propracovává a stanovuje i horní hranici na 55%. Druhým shodným kritériem je nutnost pracovní smlouvy a odpovídající mzdy (v našich podmínkách jde o základní mzdu, která je v souladu s vykonávanou prací, v anglických alespoň o celostátní minimální mzdu). Dále už se oba dokumenty liší. U nás je opět kladen důraz na etické principy, předávání informací uvnitř organizace a na organizační strukturu přizpůsobenou potřebám znevýhodněných zaměstnanců. Oproti tomu ve Velké Británii jde spíše o rovný přístup ke všem zaměstnancům, jejich rozvoj, o to aby firma byla uznávána jako dobrý zaměstnavatel a byla v souladu s platnou legislativou. Je tedy patrné, že se česká verze více zabývá postavením svých zaměstnanců než anglická, která se jeví více komplexní.

Tab. č. 9: Požadované důkazy o naplňování kritérií v oblasti zaměstnávání

<b>ČR</b>	<b>VB</b>
pracovní smlouvy	smlouvy
mzdové předpisy	výplatní listina
pravidla vnitřní komunikace	supervizní a hodnotící postupy
etické principy	politika rovných příležitostí
organizační řád	zaměstnanecká příručka
popis pracovních pozic	personální profil
náplně práce	bezpečnost zdraví a práce
	reklamní materiály

*Zdroj: Standardy sociální firmy (2010) a Kritéria pro sociální firmy (2009, zpracováno autorkou)*

Poslední oblastí je oblast integrace. Ze všech tří částí se zde česká a britská verze ve svém obsahu nejvíce shodují. Shodně jsou obě zaměřeny na vhodné pracovní podmínky, odborné vedení, rozvoj zaměstnanců po všech stránkách a zvládání stresu. Za tímto účelem se v české verzi objevuje specifický standard zaměřený na spolupráci sociální firmy s organizacemi, které poskytují pracovní asistenční podporu a napojení na regionální síť služeb zaměstnávání znevýhodněných osob. Prvky jako je

dobrovolnictví, mlčenlivost nebo spoluúčast na obchodních rozhodnutích se zde neobjevují. Ty jsou součástí pouze britské verze. I přes to je u obou dokumentů cítit důraz na sociální i ekonomickou integraci znevýhodněných osob do společnosti a to prostřednictvím zaměstnání.

Tab. č. 10: Požadované důkazy o naplňování kritérií v oblasti integrace

ČR	VB
system zaškolení	akční plán a podpora
system pracovní a psychosociální podpory	supervizní a hodnotící postupy
hodnocení výkonu	řízení stresu
plány dalšího vzdělávání	profil dobrovolníka
prevence syndromu vyhoření	mlčenlivost
	vzdělávací příručka
	profil zaměstnance
	hodnocení zaměstnanců
	výstupní pohovory
	zápisy z rozhodovacích schůzí
	výcvikové programy
	výcvikové smlouvy atd.

*Zdroj: Standardy sociální firmy (2010) a Kritéria pro sociální firmy (2009, zpracováno autorkou)*

Specifikem našich standardů ve srovnání s jejich britskou verzí je hned standard č. 1, který stojí zcela samostatně mimo tři zmíněné oblasti. Zabývá se tím, že sociální firma musí mít deklarované své poslání a to v souladu se standardy sociálních firem. Tento přímý požadavek ve Velké Británii nenajdeme.

Zdá se, že Standardy sociální firmy jsou opravdu inspirovány britským modelem sociální firmy, který byl podle mě chápán jako jakýsi odrazový můstek pro tvorbu vlastních standardů. Byla zachována struktura a hlavní prvky, ale obsah byl přizpůsoben našim podmínkám. Naše standardy jsou však více podrobné a velmi nápadně připomínají standardy kvality sociálních služeb podle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Přizpůsobením našim podmínkám se jejich cíl nevytratil, ačkoliv je zřejmé, že česká verze klade důraz na odlišné prvky. To však pramení i z odlišného stupně rozvoje sociálního podnikání v ČR. Oproti Velké Británii stojíme stále na počátku. Ačkoliv je tedy oblast sociálního podnikání nová a zatím příliš nepochopená, snaží se standardy ukázat všem potencionálním partnerům a zákazníkům, že i tahle forma podnikání může

být kvalitní, profesionální a schopná konkurence a zároveň poskytovat podporované zaměstnání lidem obtížně uplatnitelným na trhu práce. Naše verze klade důraz spíše na transparentnost firem a sociální aspekt podnikání, kdežto britská na profesionální podnikatelský prvek, který z ní činí firmu více podobnou běžné firmě než je tomu u nás.

V České republice doposud neexistují sociální firmy, které by splňovaly všechna kritéria sociálních firem, jak je definuje organizace Social Firms UK, i když se tomuto modelu některé podniky na zaměstnávání znevýhodněných blíží. I přes to hodnotím snahu o vytvoření standardů podle anglického modelu a zavádění i u nás jako velmi dobrý krok. Zatím ale bohužel stále nemá potřebnou podporu ze strany státu.

A protože standardy obsahují požadavky, co vše musí firma splňovat, aby byla firmou sociální, mohou být i chápány jako jakýsi návod, jak sociální firmu založit. Jejich naplňování je však zatím pouze dobrovolné. V budoucnosti mají sloužit i jako podklad pro udělení speciálního certifikátu, tak jak je tomu právě i ve Velké Británii.

### **3.3. Měření hodnoty a kvality sociální firmy**

Snad nejznámější ocenění kvality podniku jsou hvězdičky Michelin udělované restauracím nebo klasifikace ubytovaných zařízení pomocí hvězdiček. V obou zmíněných případech se jedná o systém dobrovolný, který ale značí potenciálnímu zákazníkovi, jak kvalitní služby má od daného zařízení očekávat. To by mohl být motiv i pro sociální firmy, aby usilovaly o kvalitu a určitý dlouhodobě udržitelný standard.

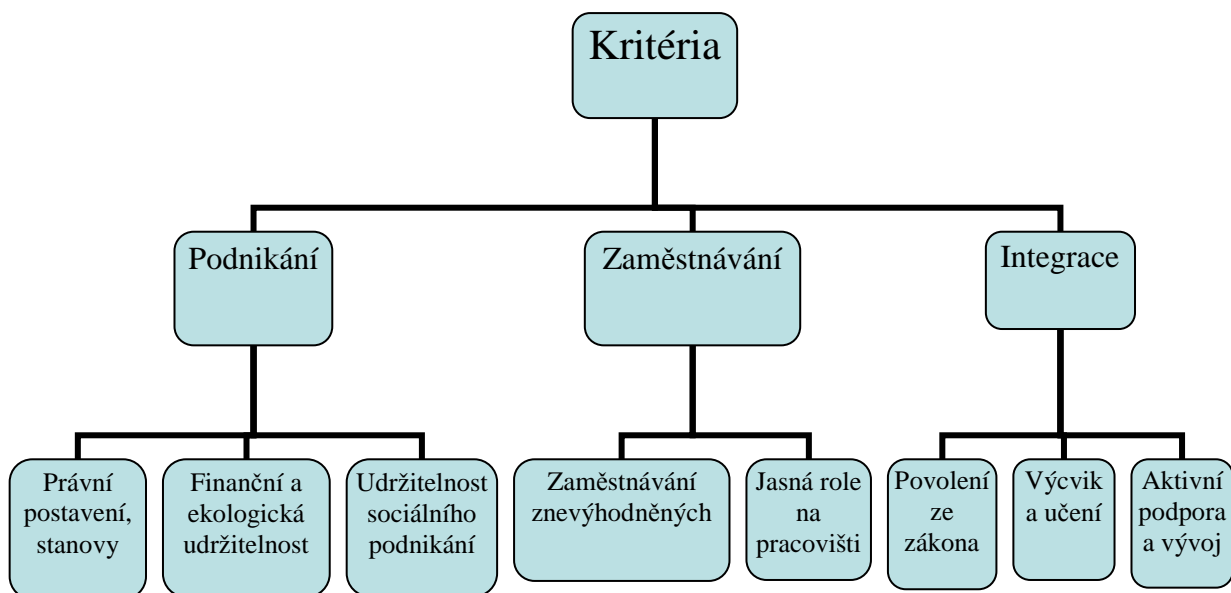
V oblasti sociálního podnikání je ale měření hodnoty a kvality náročné. V našich podmínkách neexistuje žádný specifický nástroj, který by to umožňoval. Sociální firma má několik možností, jak svou hodnotu a kvalitu změřit, ale vždy se jedná o nástroje typické pro jiný sektor. Při jejich použití musí počítat s tím, že je třeba měřit komplexně oblast podnikatelskou i sociální. A právě sociální přínos se měří velmi těžce. Ve Velké Británii jsou však v tomto ohledu daleko před námi. Na rozdíl od nás již mají vyvinutý nástroj přímo na míru sociálnímu podnikání, a to tzv. Star Social Firm. V budoucnosti bude vhodné se tímto modelem inspirovat. V našich podmínkách si dovedu představit normu, která bude vycházet ze Star Social Firm (oblast sociálního podnikání) a bude

zároveň kombinací normy ISO 9001 (zisková oblast) a standardů kvality v sociálních službách (nezisková oblast).

Star Social Firm je jakostní norma, která přímo navazuje na již zmíněná Kritéria pro sociální firmy. Podle dokumentu Star Social Firm Quality Standard (2009, s. 1) potvrzuje tato norma kvalitu v oblasti podnikání, výrobků a služeb a na samotném pracovišti. Začala vznikat v roce 2005 jako další krok směrem ke zvýšení kvality na poli sociálního podnikání. Jedním z jejích cílů je podle mě získat důvěru okolí a přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti sociálního podniku tím, že dokazuje svou profesionalitu nejen do vlastních řad, ale zejména navenek potencionálním zákazníkům a partnerům. Například dodavatelé mohou sociální firmu brát s despektem a ta potom musí dokazovat, že je stabilní a dlouhodobě udržitelná.

Kritérií, která musí sociální firma splnit, aby získala značku Star Social Firm (SSF), je celkem osm a vychází z Kritérií pro sociální podnikání.

Graf. č. 1: Oblasti, v nichž se kritéria Star Social Firm pohybují



Zdroj: Star Social Firm Quality Standard (2009, zpracováno autorkou)

Při jejich posuzování funguje stejný systém jako v našich podmínkách u hodnocení naplňování standardů kvality v sociálních službách. Speciálně školený inspektor posuzuje naplňování stanovených kritérií a to, zda sociální firma poskytuje pravdivé, úplné a aktuální informace. Rozdíl je pouze v tom, že v sociálních službách přichází inspektor na základě rozhodnutí z MPSV, kdežto v případě SSF o posouzení organizace sama žádá. Rozdíl je pak také v tom, jak samotná firma toto hodnocení chápe. V případě sociálních služeb je to bráno jako nutné zlo, které se váže s poskytnutými dotacemi. Domnívám se však, že aplikace SSF na české podmínky by pro organizaci znamenala spíše zaměření se na zlepšování a obchodní rozvoj, udržování vysokého standardu a tím potažmo i získání více finančních prostředků, lepší strategickou pozici pro jednání s veřejným sektorem i uvědomění si toho, kde jsme a čeho chceme (a můžeme) dosáhnout.

Podle Jaromíra Vebera, Marie Hůlkové, Heleny Kořánové a Aleny Pláškové (2002, s. 61-64) patří normy ISO k nejrozšířenějším přístupům zabezpečování kvality a jsou užívány zvláště v evropském prostoru. Jejich zásadou je orientace na zákazníka, tedy rozpoznání jeho současných a budoucích potřeb. Norma ISO 9001 obsahuje požadavky, podle nichž se systém jakosti vytváří, zavádí a prověřuje a proto je označovaná jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace plnit. V tomto bodě vidím podobnost jak se standardy kvality v sociálních službách, tak i se Star Social Firm.

Struktura norem ISO, standardů kvality v sociálních službách i Star Social Firm je postavena stejně, tedy na kritériích, které organizace musí plnit, aby poskytovala kvalitní služby. Stejně tak je možné za přínos všech tří přístupů považovat skutečnost, že shodně vnáší do organizace určitý řád, vyžadují angažovanost vedoucích v organizaci a respektují své zákazníky, klienty a zaměstnance.

Standardy kvality jsou pojaty jako systém měření kvality kdežto normy ISO jsou chápány jako systém řízení organizace, který je zaměřen na jakost. Domnívám se, že některé začínající podniky si se zaváděním požadavků těchto norem příliš neví rady, a to z důvodu jejich obecné formulace.

Norma ISO vychází z modelu tzv. Demingova cyklu, metody PDCA. Tu Jaromír Veber a kol. (2002, s. 116-117) popisuje jako metodu neustálého zlepšování, založenou na



čtyřech krocích: plánování, realizace plánu, kontrola, opatření. Toto neustálé zlepšování je trvalým cílem organizace aplikující normy ISO. V případě standardů kvality v sociálních službách i Star Social Firm se tento požadavek explicitně neobjevuje, což znamená, že zmíněné čtyři kroky metody PDCA zde nenajdeme.

Získáním značky Star Social Firm dává podnik najevo, že je profesionální a že je v přímém vztahu s kritérii sociálních firem, které požadují, aby byl sociální podnik uznáván jako dobrý zaměstnavatel a obchodník, a to i nezávislou institucí. K tomu by v našich podmínkách přispěla právě takováto norma, kterou ve Velké Británii vyvinula členská organizace pro podporu sociálních firem Social Firms UK. Jejím českým protějškem, který by si mohl vzít tvorbu SSF za své, by mohla být obecně prospěšná společnost P3 - People, Planet, Profit, která pro rozvoj sociální ekonomiky jistě udělá mnoho. Jedná se o nástupce obecně prospěšné společnosti Nová ekonomika, jež se v oblasti sociálního podnikání významně angažovala. Věřím, že v blízké době budeme následovat britský vzor a vytvoříme podobnou normu, abychom nemuseli využívat např. norem ISO, které se pro specifikace sociálního podnikání příliš nehodí. V českých podmínkách se však sociální podniky k normě ISO 9001 uchylují celkem často. Zdá se, že je to jediná aplikovatelná norma u nás.

### **3.4. Financování**

Zaměstnávání znevýhodněných osob v sociálních firmách šetří státní peníze, které by jinak musely být investovány do sociálních dávek nebo zdravotních a sociálních služeb. Z toho důvodu je pro stát podporování sociálních firem přínosné. V našich podmínkách však tento trend není zatím příliš patrný. Oproti tomu ve Velké Británii je rozvinutá oblast sociálního financování, která poskytuje prostředky na podporu sociální oblasti nebo životního prostředí. Problémem pro obě země se ale stává současná finanční krize, která bude znamenat snížení vládních výdajů ve veřejném sektoru a tím i menší příjmy pro sociální firmy. Z toho důvodu se domnívám, že se do popředí dostanou alternativní způsoby financování a firma bude více závislá na své schopnosti získat finance z vlastních zdrojů.

Financování sociálních firem v VB a ČR se vyznačuje stejnými znaky. Je zřejmé, že firmy v obou zemích jsou založeny na vícezdrojovém financování. U nás se však firmy ve svých počátcích potýkají s nedostatkem financí. Ve Velké Británii podle výzkumné zprávy The UK Social Firm Sector (2010, s. 17-18) vypovídají příjmy u začínajících podniků o tom, že firma nejprve usiluje o růst úrovně příjmů před tím, než přijme další znevýhodněné pracovníky.

Petra Francová v rozhovoru pro zpravodaj Svět neziskovek (2010, s.7-8) uvedla, že ve Velké Británii mají až na výjimky uzákoněnou stoprocentní reinvestici zisku. U nás reinvestice nijak uzákoněna není. Otázkou je, jestli je vhodné se tímto modelem inspirovat i u nás. Mezi samotnými českými sociálními podnikateli totiž panují názorové rozdíly. S reinvesticí zpět do sociálního podnikání souhlasí, ale na jeho výši se nedohodli. Někteří se totiž obávají, že při stoprocentní reinvestici se vytratí podnikatelský význam pro provozovatele.

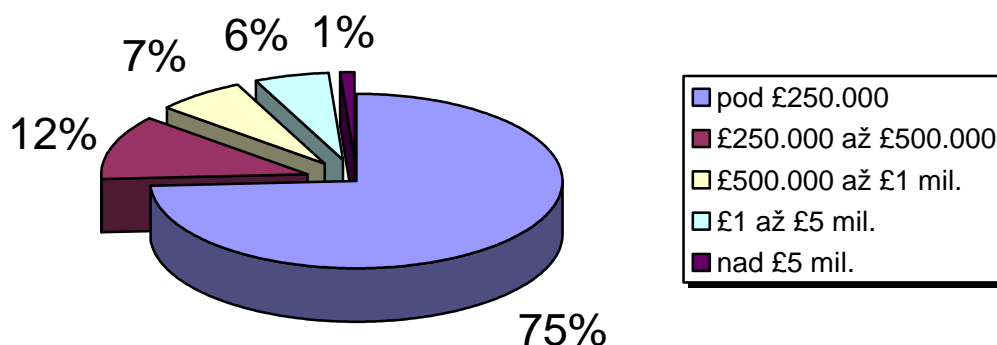
Financování sociální firmy se ve Velké Británii dělí na dvě hlavní oblasti, a to komerční a nekomerční. To odpovídá i našemu způsobu financování. Na jedné straně jsou tedy v obou zemích obchodní příjmy, na straně druhé granty a dotace.

U začínajících sociálních podniků ve Velké Británii pochází 71% jejich celkových příjmů z obchodu, kdežto u firmy již zaběhlé je to 92%, jak uvádí výzkumná zpráva The UK Social Firm Sector (2010, s. 17). Při porovnání s firmami v našem prostředí jsou na tom ty britské daleko lépe. V ČR je například z výroční zprávy za rok 2010 občanského sdružení Máme otevřeno? patrné, že jen 17% příjmů pochází z obchodní činnosti. O něco lépe je na tom například další česká sociální firma Modrý domeček, jejíž obchodní příjmy se podle výroční zprávy za rok 2010 pohybovaly okolo 30%. Ze vzájemného srovnání je pak jasné, že naše firmy jsou více závislé na podpoře z veřejných zdrojů.

Problémem sektoru sociálního podnikání v ČR je to, že chybí jakákoliv oficiální statistická data, která by umožňovala vzájemné srovnání. To svědčí opět o tom, že sociální podnikání není stále dostatečně rozvinuté a není v zájmu veřejných institucí.

Následující graf dokládá, že ani ve Velké Británii nedosahují sociální firmy takových příjmů jako je tomu v běžném podnikatelském sektoru. Většina firem se pohybuje v nejnižší příjmové hranici.

Graf. č. 2: Rozdělení sociálních firem v VB podle ročních komerčních příjmů



Zdroj: Mapping Report; The UK Social Firm Sector (2010, s. 18, zpracováno autorkou)

Zvláštní zpráva Anglické banky (2003, s. 11) však upozorňuje na fakt, že ne všechny příjmy britských sociálních podniků pochází z prodeje zboží a služeb. Nedostatek financí je kompenzován granty převážně z místních a regionálních samospráv, od centrální vlády nebo z prostředků EU.

Stejně jako u nás je i ve Velké Británii hlavním evropským zdrojem Evropský sociální fond. V tomto programovém období EU má i Velká Británie vyjednánu podporu sociálního podnikání ve všech operačních programech. Jako příklad lze uvést Operační program ESF Lowlands & Uplands Scotland, který na svých internetových stránkách uvádí jako cíl konkurenceschopnost. V jejím rámci se druhá prioritní osa zaměřuje na sociální podnikání. Cílem této prioritní osy je zlepšení dovedností pracovní síly, které povede ke zvýšení zaměstnatelnosti, produktivity, přizpůsobivosti, začlenění a podnikatelské zkušenosti. Dále se zaměřuje na pomoc a podporu sociálních podniků, aby získali dovednosti a schopnosti, které potřebují ke svému úspěchu. Dále se zde uvádí, že cílem dalších prioritních os je pomoci koordinovat přístup nezaměstnaných a neaktivních osob všech věkových kategorií k trvalému zaměstnání nebo podporovat

rozvoj podnikání a úspěšných podniků. Rozdělování prostředků z evropských fondů řídí Ministerstvo pro obchod, podnikání a regulační reformu UK.

Mimo prostředků z vlastní obchodní činnosti a z EU uvádí Vojtěch Beck (2010, s. 58-59) i další možnosti. Jedná se například o širokou škálu regionálních programů, vládní programy a neveřejné zdroje jako je Fond rizikového kapitálu, Charitativní banka, Finanční asociace pro komunitní rozvoj (CDFA), Komunitní akční síť (CAN) nebo Velký loterijní fond.

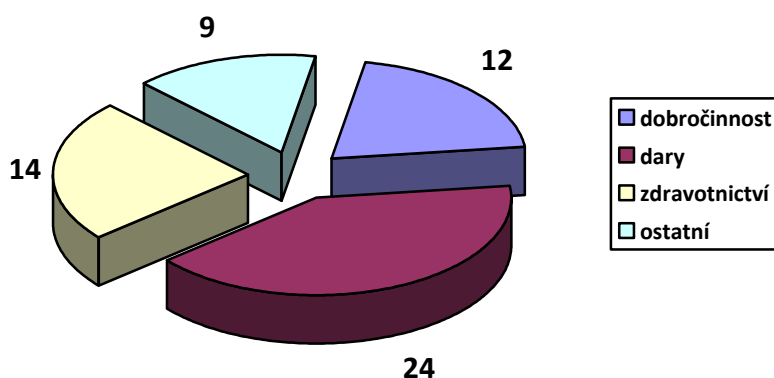
Příkladem regionálního programu byla nevládní organizace Rozvojová agentura východní Anglie East of England Development Agency, která podporovala podniky s životaschopnými podnikatelskými záměry, které by za normálních okolností bankovní úvěry nezískaly. Avšak podle internetových stránek Ministerstva pro obchod, podnikání a regulační reformu UK projekt rozvojových agentur právě končí. Fond rizikového kapitálu podle svých internetových stránek podporuje ambiciózní komunitní podniky, aby se staly finančně udržitelné. Poskytuje směs půjček a grantů včetně odborného poradenství a podpůrných služeb. Internetové stránky Charitativní banky popisují úvěrové produkty, jejichž prostřednictvím banka financuje sociální podniky, charitativní a komunitní organizace s cílem usnadnit sociální změny, které tyto firmy zamýšlejí. Finanční asociace pro komunitní rozvoj je sdružení finančních institucí, které půjčuje peníze sociálním podnikům i jednotlivcům. Asociace poskytuje úvěry znevýhodněným komunitám a podporuje lidi, kteří nemají přístup k úvěru u jiných institucí. Komunitní akční síť Sociální investice se zaměřuje na finanční investice do společenských organizací s cílem usnadnit jejich růst a udržitelnost. Podporuje charitativní organizace a sociální podniky, které chtějí zlepšit svou efektivitu. Velký loterijní fond na svých internetových stránkách uvádí, že působí v celé Velké Británii a každý rok rozdává miliony liber z prostředků národní loterie na veřejně prospěšné účely. Podporuje zejména komunitní skupiny a projekty, které zlepšují zdraví, vzdělání a životní prostředí.

Všechny tyto příklady dobré praxe mohou být vodítkem i pro naše české prostředí, kde až na výjimky podobné instituce na podporu sociálních podniků stále schází. Chybí jak podpora finanční tak i poradenská. Přístup k financím pro podnikatele z cílových skupin

a ty, kteří nemohou dostat půjčku od bankovních institucí, je v našich podmínkách téměř nemožný.

Jak jsem uvedla výše, běžná sociální firma ve Velké Británii je schopná zajistit až 92% příjmů z vlastní obchodní činnosti. Zbývajících 8% příjmů získává firma z jiných zdrojů. Pokud má tedy i jiné příjmy než z podnikání a z EU, je jejich struktura následující:

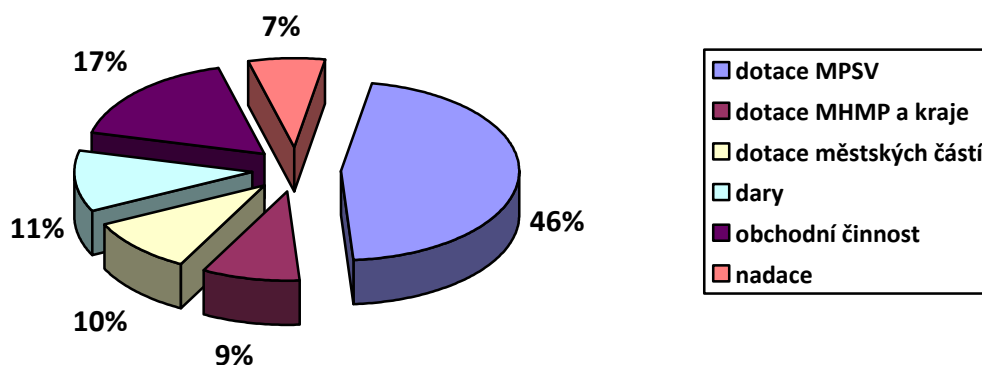
Graf. č. 3: Zastoupení nekomerčních zdrojů financování v sektoru sociálních firem v VB



Zdroj: Mapping Report; The UK Social Firm Sector (2010, s. 19, zpracováno autorkou)

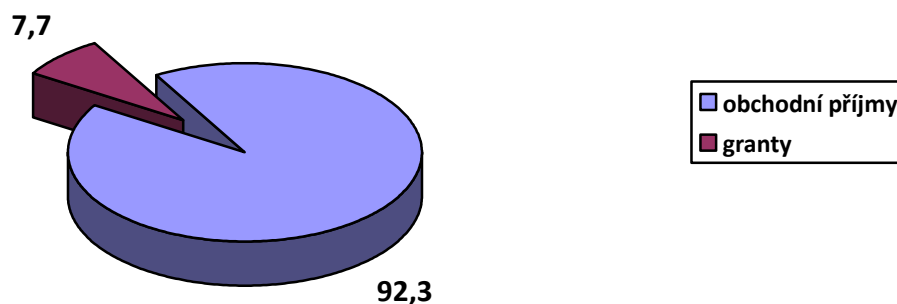
Pokud tyto příjmy porovnáme s následujícími grafy, které vyjadřují strukturu příjmů konkrétního sociálního podniku v ČR a VB, zjistíme, že se firmy v českých podmínkách více chovají jako klasické neziskové organizace. To znamená, že jsou mnohem více závislé na dotacích než jejich britské protějšky, kde dotace hrají jen zanedbatelnou roli. Graf č. 5 také potvrzuje, že britská firma skutečně zajišťuje zmíněných 92% příjmů z obchodní činnosti. Pokud by v následujícím roce oběma zkoumaným firmám vypadly příjmy z dotací, pro českou sociální firmu by to bylo likvidační, kdežto anglická by bez problémů fungovala dál.

Graf. č. 4: Procentní struktura příjmů sociální firmy v ČR



Zdroj: Výroční zpráva *Máme otevřeno?* (2010)

Graf. č. 5: Procentní struktura příjmů sociální firmy v VB



Zdroj: Výroční zpráva *Furniture Resource Centre Group* (2010/2011, s. 12)

Jak dotace, tak i např. příspěvky z úřadu práce na zaměstnávání osob s postižením mají za úkol spíše kompenzovat nižší výkon daného sociálního podniku než být hlavním zdrojem příjmů. Převážným zdrojem financování by měly být právě tržby od zákazníků, tak jak je tomu ve Velké Británii. S tím souvisí i tvorba podnikatelského plánu, který říká, jaké jsou konkurenční výhody, jaká je situace na trhu, jaká by měla být cena produkce nebo kdo jsou naši zákazníci. Potom bude pozice sociální firmy na trhu stabilnější a její příjmy z obchodní činnosti vyšší.

Problém českého financování bude také souviset s přístupem veřejnosti. Domnívám se, že ta stále chápe sociální podniky jako charitu a ne jako klasické podnikání. Ruku v ruce s tím jde i jistá nedůvěra a pochybnosti, zda jsou takové výrobky a služby kvalitní. Změna mínění společnosti ale bude vyžadovat čas a trpělivost.

### **3.5. Hlavní bariéry rozvoje sociálních firem v ČR**

Z výsledků, ke kterým jsem došla výše je patrné, že se Česká republika a Velká Británie v rámci vývoje sociálního podnikání od sebe odlišují. Důvodem je i dřívější politické upořádání a rozdělení Evropy na východní a západní. V době, kdy v západní Evropě byly sociální podniky podporovány a revitalizovány, se východní Evropa rozvoji sociálních podniků nevěnovala. Z toho pak pramení celá řada překážek, se kterými se musíme postupně vypořádat.

Asi ta nejmarkantnější překážka v porovnání s Velkou Británií je nedostatek finančních prostředků a nevyhovující skladba finančních zdrojů. České sociální podniky jsou oproti svým západním kolegům stále závislé na dotacích, což snižuje jejich redistribuční roli. Nejsou tudíž samostatné a jejich rozvoj to zásadním způsobem brzdí. Nemají dostatek prostředků na investice ani propagaci, častokrát jim chybí profesionální přístup k podnikatelské stránce a podpora při zpracování podnikatelského plánu. Závěrečná výzkumná zpráva *Financování sociálních podniků: Vyhodnocení řízených rozhovorů* (2011, s. 5) uvádí jako další bariéru, která s tímto souvisí, vysokou administrativní náročnost související se získáváním finančních prostředků z veřejných zdrojů a v souvislosti s tím vysoký počet kontrol i nejednotnost postupů orgánů veřejné správy. Stejně tak je podstatnou překážkou nevyhovující legislativa, která u nás specifika sociálního podnikání nezohledňuje. Ve Velké Británii jsou na tom lépe. Britský Zákon o společnostech vytvořil legislativní rámec pro novou právní formu společnosti, která pro potřeby sociálního podnikání použitelná. Navíc jsou patrné i značné lobbyistické snahy a vládní intervence. V ČR stále neexistují vhodné formy podpory, které by k rozvoji sociálních podniků přispívaly.

Další významné překážky u nás pramení z dob komunismu, kdy společnost negativně vnímala družstva<sup>15</sup> a tento postoj si přenesla i do současnosti. S tím souvisí i bezmezná víra v sílu volného trhu a důvěra ve všemocný sociální stát, který se musí o své občany postarat a proto nejsou potřeba jakékoliv alternativní instituce. Česká společnost tím odmítá cokoli, co vybočuje z řady.

Překážkou rozvoje, kterou již podle studie *Infrastruktura sociální ekonomiky ve Velké Británii* (2010, s. 28) Velká Británie oproti nám částečně překonala, je velmi špatné povědomí širší veřejnosti o existenci sociálních firem, rozdílech mezi sociální ekonomikou a ostatními sektory, nedostatečné pochopení specifických možností a přidané hodnoty sociálního podnikání. Toto potvrzuje i zpráva britského ministerstva obchodu a průmyslu *Social Enterprise a strategy for success* (2001, s. 27-29). Mimo toho v ČR panuje nízká informovanost i u odborné veřejnosti a státní správy, která pak komplikuje sociální firmě možnost ucházet se o veřejné zakázky. V našem prostředí také chybí systematické vzdělávání sociálních podnikatelů i osob, které se teprve chtějí do sociálního podnikání zapojit a komplexní podpora a poradenství, které by se soustředilo na rozvoj sociálních firem v průběhu celého životního cyklu.

I přes to, že u nás oproti Velké Británii přetrvává celá řada překážek, které brzdí rozvoj sociálních firem, podmínky pro vznik a fungování firem existují. Otázkou zůstává, jestli jsou tyto podmínky pro sociální firmy vyhovující nebo nikoliv. Samotné organizace se snaží změnit smýšlení veřejnosti a přesvědčit ji, že nejde o honbu za ziskem, ale o plnohodnotné zapojení znevýhodněných osob do pracovního procesu a tím i rozvoj místní komunity. Věřím, že postupně budeme tyto překážky odbourávat a problematika sociálního podnikání se tak dostane do povědomí veřejnosti jako zcela samozřejmá věc.

---

<sup>15</sup> Družstva popisují v kapitole 1.3 jako jednu z možných právních forem sociální firmy, která se vyskytuje velmi často.



## Závěr

V současné době se začíná hovořit o sociální ekonomice čím dál častěji. Ovšem i přes to zůstává v našich podmínkách tato oblast zatím nejasně vymezená a panují rozdíly v jejím pojetí i přístupu k ní. Rozvoj sociálních firem představuje konkrétní řešení jak problémů spojených s financováním neziskových organizací, tak hlavně v otázce nezaměstnanosti, rozvoje místních společenství a regionů a řešení environmentálních problémů. Existence sociálních firem kultivuje díky svým hodnotám běžné podnikatelské prostředí a jednoznačně zvyšuje pracovní (ale i společenský) potenciál osob se znevýhodněním. Zároveň podporuje takovou výrobu a služby, které by na běžném trhu zanikly nebo by nebyly schopné konkurence.

Svou diplomovou prací jsem se pokusila nastínit vybrané základní charakteristiky a znaky sociálních firem a zmapovat reálné možnosti financování českých firem. Na základě takto popsaných témat jsem poté srovnávala podmínky pro fungování sociálních firem v České republice s podmínkami ve Velké Británii. Mým cílem bylo zjistit, do jaké míry jsme se inspirovali právě ve Velké Británii, jaké jsme převzali zkušenosti, kde máme ve srovnání s VB mezery a zamyslet se nad možnostmi aplikace zkoumaných modelů na české prostředí. Úskalí, se kterým jsem se při tvorbě práce setkala, byl nedostatek statistických údajů o českých sociálních firmách. Problémem byla i neexistence jednotné terminologie a nepoměr v množství fungujících sociálních firem v obou zkoumaných zemích.

Zjistila jsem, že do sociální ekonomiky jsou zahrnovány různé organizace občanského, ale i podnikatelského sektoru. Na právní formě nezáleží, důležité je, jestli organizace plní současně sociální a ekonomický cíl. Sociální podnik může mít podobu občanského sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelového zařízení církve, nadace a nadačního fondu nebo družstva, případně akciové společnosti, nebo společnosti s ručením omezeným. Pro všechny tyto právní formy ale platí stejné principy sociálního podniku a stejné standardy sociální firmy.

Přínos sociálního podnikání je patrný nejen ve VB ale i v ČR – sociální firma vytváří žádoucí sociální změny a uspokojuje sociální potřeby. Liší se od tradičního podnikání,

kde je sociální přínos vedlejší a hlavní roli hraje zisk. Pro sociální firmu je důležité obojí. Současným trendem pro neziskové organizace i sociální firmy všude ve světě je snaha zajistit si pro vlastní fungování dostatečný zisk. Tyto firmy si uvědomují, že na dotace nebude možné se nadále spoléhat. V České republice se ale sociální firmy stále nechovají tržně ekonomicky a jejich financování připomíná klasickou neziskovou organizaci existenčně odkázanou na příjmy z veřejných rozpočtů. Oproti tomu britské sociální firmy jsou schopné zajistit 92% svých příjmů z vlastní činnosti. Důvodem je fakt, že ve Velké Británii má sociální podnikání mnohem delší tradici a také to, že zde o zemi s nejvyšším množstvím vládních intervencí ve prospěch sociální ekonomiky. U nás jsme vzhledem k historickému vývoji stále na počátku a bude třeba změnit smýšlení lidí, aby se sociální ekonomika mohla prosadit.

Věřím však, že s postupem času se nám to podaří. I v ČR existují organizace, které se za rozvoj a osvětu o sociálním podnikání angažují. Inspiraci hledáme v zahraničí, zejména ve zmíněné Velké Británii, kde jsme získali důležité podněty pro vlastní rozvoj a podporu dobré praxe, které však uzpůsobujeme našim podmínkám. Od roku 2002, kdy se o sociální ekonomice začalo v ČR poprvé hovořit v pravém slova smyslu, jsme zaznamenali velký posun směrem dopředu. Čeká nás ale ještě mnoho práce, aby bylo sociální podnikání plně akceptované.

Využití této diplomové práce je široké, protože téma sociálního podnikání je stále ještě nové a zajímavé. Svou prací chci přispět např. k osvětě v oblasti sociálního podnikání mezi studenty. Její přínos vidím zejména pro vysokoškolské studenty, jejichž studijní obor se sociální ekonomikou přímo nebo nepřímo souvisí. Pokud bychom se inspirovali Velkou Británií, kde je sociální ekonomika součástí středoškolských osnov, pak by byla přínosná také pro studenty na středních školách. Může být zároveň inspirací pro ty podnikatele, kteří o založení sociální firmy uvažují. Srovnávací část této diplomové práce přináší řadu zajímavých podnětů a zjištění a může být proto využitelná i pro odbornou veřejnost. Z toho důvodu bych její výsledky ráda zveřejnila.

Problematika, kterou jsem zde zkoumala, se odráží i v nové prioritě Evropské Komise. Ta podle stránek Nové ekonomiky vyhlásila iniciativu na podporu zakládání a rozvoje sociálních podniků, která je zaměřena právě na zlepšení přístupu sociálních podniků k financování, zlepšení viditelnosti sociálního podnikání jako celku a právního prostředí

pro sociální podnikání. Věřím, že pro rozvoj sociálních podniků u nás i v Evropě to bude mít velký přínos.

Domnívám se, že se mi podařilo přiblížit a popsat problematiku sociálního podnikání i zdroje financování, které v rámci českých sociálních firem opravdu fungují a že jsem na srovnání s Velkou Británií dokázala, že se i naše sociální ekonomika po jejím vzoru začíná ubírat správným směrem, ačkoliv to bude ještě nelehká a dlouhá cesta. První krok je už udělán.

## Seznam grafů, obrázků a tabulek

Tab. č. 1: Ekonomické a sociální charakteristiky sociální firmy.....	11
Tab. č. 2: Standardy sociální firmy.....	22
Tab. č. 3: Specifikace výzvy č. 8 Integrovaného operačního programu.....	33
Tab. č. 4: Specifikace výzvy č. 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost .....	34
Tab. č. 5: Prioritní osy Operačního programu Podnikání a inovace.....	37
Tab. č. 6: Hlavní právní formy sociální podnikání v ČR a VB .....	47
Tab. č. 7: Oblasti působnosti sociálních firem v ČR a VB.....	49
Tab. č. 8: Požadované důkazy o naplňování kritérií v oblasti podnikání.....	51
Tab. č. 9: Požadované důkazy o naplňování kritérií v oblasti zaměstnávání .....	52
Tab. č. 10: Požadované důkazy o naplňování kritérií v oblasti integrace .....	53
Graf. č. 1: Oblasti, v nichž se kritéria Star Social Firm pohybují.....	55
Graf. č. 2: Rozdělení sociálních firem v VB podle ročních komerčních příjmů .....	59
Graf. č. 3: Zastoupení nekomerčních zdrojů financování v sektoru sociálních firem ....	61
Graf. č. 4: Procentní struktura příjmů sociální firmy v ČR .....	62
Graf. č. 5: Procentní struktura příjmů sociální firmy v VB .....	62
Obrázek č. 1: Třísektorové schéma národního hospodářství.....	13

## Literatura a použité zdroje

### Publikace

- Ashton, R. *How to be a Social Entrepreneur: Make Money and Change the World*. Chichester: Capstone Publishing Ltd.
- Bornstein, D., Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. New York: Oxford University Press.
- Dearden-Phillips, C. (2008). *Your Chance to Change the World. The No-fibbing Guide to Social Entrepreneurship*. London: Directory of Social Changes.
- Dohnalová M., Deverová L., Šloufová R., Průša L., Kotíková J., Bareš P. (2009). *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Elkington, J., Hartigan, P. (2008). *Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston: Harvard Business Press.
- Hunčová, M. (2007). *Sociální ekonomika a sociální podnik*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem.
- Plamínek, J., Svatoš, V., Hledíková, J., Babouček, P., Jandáková, P., Zetěk, J. (1996). *Řízení neziskových organizací. První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.
- Price, M. (2009). *Social Enterprise, What it is and why it matters*. Dinas Powys: FFLAN Ltd.
- Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing.
- Srpová, J., Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada publishing, a. s..
- Syrovátková, J. (2010). *Sociální podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Veber, J., Hůlková, M., Kořánová, H., Plášková, A. (2002). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: PublicAffairs.

## Časopisy

- Bajer, P. (2008). Sociální firma – výzva v podnikání 21. století. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 3, s. 115-116.
- Horská, M. (2012). Sociální podnikání – cesta k získání prostředků z vlastních zdrojů. *Odborný časopis Sociální služby*, č. 2, s. 23.
- Olsson, J. (2012). Účelem REVES Network je zviditelnit sociální ekonomiku, říká o své společnosti Jan Olsson. *Svět neziskovek*, č. 3, s. 9.
- Somers, A. B. (2005). Shaping the Balanced Scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, č. 1, s. 43-56.
- TESSEA. (2011). Informace z proběhlých akcí TESSEA: Panelová diskuse Měření dopadů sociálního podnikání. *Newsletter TESSEA*, č. 1, s. 8.
- Vaníček, L. (2012). Má se podle vás reinvestovat zisk ze sociálního podnikání. Pokud ano, tak kolik a jak by to mělo být zakotveno v legislativě?. *Svět neziskovek*, č. 3, s. 13.

## Jiné

- Anon. (2011). *Financování sociálních podniků: Vyhodnocení řízených rozhovorů*. Praha: Nová ekonomika, o. p. s..
- Anon. (2011). *Mapping Report; The UK Social Firm Sector 2010*. Redhill: Social Firms UK.
- Anon. (2011). *Operační program Podnikání a inovace*. Praha: MPO ČR.
- Anon. (2010). *Principy sociálního podniku*. Praha: TESSEA.
- Anon. (2011). *Principy sociálního podniku*. Praha: TESSEA.
- Anon. (2010). *Příručka kvality ISO 9001:2008. Dokumentace QMS QS 42-01*. Praha: ÚMČ Praha 10.
- Anon. (2011). *Směrnice pro žadatele o návratný nadační příspěvek Program překlenovací pomoci „3P“*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
- Anon. (2002). *Social Economy Charter*. Bruxelles: CEP-CMAF.
- Anon. (2002). *Social Enterprise a strategy for success*. London: Department of Trade and Industry.
- Anon. (2011). *Social Enterprise Planning Toolkit; a practical guide on how to prepare and write a feasibility study for setting up a Social Enterprise*. Manchester: The British Council
- Anon. (2009). *Sociální ekonomika, studie MPSV*. Praha: MPSV ČR.

- Anon. (2008). *Sociální ekonomika. Výzkumná zpráva nadnárodního partnerství Social enterprise*. Praha: Orfeus.
- Anon. (2008). *Sociální podnikání v Mostě – studie lokálního podnikatelského prostředí a možností realizace sociálního podnikání v místních podmínkách*. Most: Okresní hospodářská komora Most.
- Anon. (2007). *Standardy sociální firmy*. Praha: Fokus.
- Anon. (2009). *Star Social Firm Quality Standard, General Information and Guidance*. Redhill: Social Firms UK.
- Anon. (2003). *The Financing of Social Enterprises: A Special Report by the Bank of England*. London: Bank of England.
- Anon. (2007). *Values Based Checklist*. Redhill: Social Firms UK.
- Anon. (2009). *Values Based Checklist*. Redhill: Social Firms UK.
- Anon. (2010). *Výroční zpráva; 10 let občanského sdružení Náruč*. Řevnice: Náruč Modrý domeček.
- Anon. (2010). *Výroční zpráva Máme otevřeno?, o. s.* Praha: Máme otevřeno?
- Beck, V. (2010). *Sociální podnikání v praxi* (studijní opora k modulu). Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s..
- Bednáriková, D., Francová P. (2011). *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Praha: Nová ekonomika, o. p. s..
- Brančíková, L. (2010). *Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji definovat, vymežit a využít*. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev.
- Dolina, P., Machala, M., Mikulášek, V., Miler, V., Rychtář, K., Kearns, J., Germaine, K. (2010). *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev.
- Fraňková, E. (2011). *Návrh sady rozpoznávacích indikátorů pro (1) sociální podniky a (2) integrační sociální podniky typu WISE* (závěrečná zpráva). Brno: Katedra environmentálních studií FSS MU.
- Hunčová, M. (2008). *Sociální ekonomika a sociální podnik v teorii a praxi, Osvěta a vzdělávání na podporu sociálního podnikání v regionech Moravy a Vysočiny*. Bruntál: Vlastenecký poutník.
- Jetmar, M. (2010). *Financování sociálních podniků – externí zdroje financování dostupné v ČR*. Praha: Nová ekonomika, o. p. s..
- Metz, B. (2010). *Infrastruktura sociální ekonomiky ve Velké Británii, Zpráva pro organizaci Nová ekonomika*. Praha: Nová ekonomika, o. p. s..

Prokop, M. (2005). *Jak napsat podnikatelský plán ... aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: Czechinvest.

Tůmová, V. (2012). *Příručka pro žadatele a příjemce, oblast intervence 3.1; Služby v oblasti sociální integrace; Aktivita C*. Praha: MPSV ČR.

### Internetové odkazy

Adventure Capital Fund (2012): Supportive investments, rigorous reporting [on-line]. Dostupné 31. 3. 2012 z <http://www.adventurecapitalfund.org.uk/content/view/20/46/>.

Community Development Finance Association (2012): [on-line]. Dostupné 31. 3. 2012 z <http://www.cdfa.org.uk/>.

Česká spořitelna (2011): [on-line]. Dostupné 15. 8. 2011 z <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/ceska-sporitelna-d00014383>.

Databáze produktů Evropského sociálního fondu v ČR (2008): Sociální inkubátor. [on-line]. Dostupné 30. 3. 2012 z <http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/detail.php?pid=296>.

ESEP Ltd (2012): European Structural Fund Programmes for Lowlands and Uplands Scotland 2007-2013 [on-line]. Dostupné 31. 3. 2012 z <http://www.esep.co.uk/>.

Furniture Resource Center Group (2011): FRC Group's Social Impact Report 2010/11 [on-line]. Dostupné 2. 2. 2012 z <http://www.frcgroup.co.uk/pdf/FRC%20Group%20Social%20Impact%20Report%202010-11%20%28high%20res%29.pdf>.

Charity Bank (2012): [on-line]. Dostupné 31. 3. 2012 z <http://www.charitybank.org/>.

Ministerstvo pro obchod, podnikání a regulační reformu UK (2012): [on-line]. Dostupné 31. 3. 2012 z <http://www.bis.gov.uk>.

MPO (2012): Co je to Operační program Podnikání a inovace? [on-line]. Dostupné 27. 2. 2012 z <http://www.mpo-oppi.cz/uvodni-strana/18-co-je-to-operacni-program-podnikani-a-inovace.html>.

MPSV (2011): Výzva - oblast intervence 3.1, aktivita c) investiční podpora sociální ekonomiky [on-line]. Dostupné 4. 3. 2012 z <http://www.mpsv.cz/cs/11137>.

MPSV (2010): Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ [on-line]. Dostupné 3. 3. 2012 z <http://www.esfcr.cz/file/7884/>.



- MPSV (2011): Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ [on-line]. Dostupné 3. 3. 2012 z <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-socialni>.
- Nová ekonomika (2011): [on-line]. Dostupné 2. 5. 2011 a 28. 10. 2011 z <http://www.socialni-ekonomika.cz/>.
- Nová ekonomika (2011): Sociální podnikání – nová priorita Bruselu [on-line]. Dostupné 1. 4. 2012 z <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/novinky-v-zahranii/259-socialni-podnikani-nova-priorita-bruselu.html>.
- Program překlenovací pomoci 3P [on-line]. Dostupné 15. 3. 2012 z <https://www.postovnisporitelna.cz/pravnicke-osoby/uvery/stranky/program-preklenovaci-pomoci-3p/popis-produktu.aspx>.
- Social Firms UK (2012) [on-line]. Dostupné 31. 3. 2012 z <http://www.socialfirms.co.uk/>.
- Sociální odpovědnost [on-line]. Dostupné 18. 1. 2012 z <http://www.dalkia.cz/cz/socialni-odpovednost>.
- Úřad práce ČR (2012): Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti [on-line]. Dostupné 2. 2. 2012 z <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>.

## **Zákony a legislativa**

- Občanský zákoník*. Návrh zákona. [on-line]. Dostupné 28. 3. 2012 z <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/navrh-zakona.html>.
- Obchodní zákoník*. Zákon č. 513/1991 Sb. v účinném znění ke dni 29. 10. 2011.
- Vyhláška č. 518/2004 Sb. kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti v účinném znění ke dni 3. 2. 2012
- Zákon o dani z přidané hodnoty*. Zákon č. 235/2004 Sb. v účinném znění ke dni 8. 3. 2011.
- Zákon o daních z příjmů*. Zákon č. 586/1992 Sb. v účinném znění ke dni 8. 3. 2012.
- Zákon o nadacích a nadačních fondech*. Zákon č. 227/1997 Sb. v účinném znění ke dni 29. 10. 2011.
- Zákon o obecně prospěšných společnostech*. Zákon č. 248/1995 Sb. v účinném znění ke dni 29. 10. 2011.
- Zákon o sdružování občanů*. Zákon č. 83/1990 Sb. v účinném znění ke dni 1. 11. 2011.

*Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 22. 11. 2011.*

*Zákon o zaměstnanosti. Zákon č. 435/2004 Sb. v účinném znění ke dni 3. 2. 2012.*

## **Seznam příloh**

Příl. 1: Principy sociálního podniku v ČR

Příl. 2: Žádost o úvěr pro sociální podniky od České spořitelny

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1.: Principy sociálního podniku v ČR

# PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU

*Schváleno vedoucími pracovních skupin TESSEA 8.5.2011*

### 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 založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v základacích dokumentech. 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
<p><b>CHARAKTERISTIKY</b></p> <p>(jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.)</p> <p><b>Podtrženo = vyžadováno.</b></p>	<p>a) <u>Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.</u></p> <p>b) <u>Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku</u></p> <p>c) <u>Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</u></p>	<p>a) <u>Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</u></p> <p>b) <u>Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</u></p> <p>c) <u>Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika.</u></p> <p>d) <u>Schopnost zvládat ekonomická rizika</u></p> <p>e) <u>Trend směrem k placené práci.</u></p>	<p>a) <u>Přednostní uspokojování potřeb místní komunity</u></p> <p>b) <u>Využívání přednostně místních zdrojů</u></p> <p>c) <u>Uspokojování přednostně místní poptávky</u></p> <p>d) <u>Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</u></p> <p>e) <u>Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry</u></p> <p>f) <u>Inovativní přístupy a řešení.</u></p>

**Příloha č. 2.: Žádost o úvěr pro sociální podniky od České spořitelny**

## **Žádost**

**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, její součástí nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.

<b>Žádost č..... ze dne.....</b>	
<b>Obchodní firma:</b>	
<b>Sídlo firmy:</b>	
<b>http:</b>	
<b>Region/kraj:</b>	
<b>Právní forma:</b>	<b>IČ: DIČ:</b>
<b>Zapsaná v obchodním rejstříku u ..... soudu v ..... oddíl..... vločka.....</b>	
<b>Jméno a příjmení člena statutárního orgánu: Rodné číslo: Adresa: Telefon a email: Kontaktní osoba ANO NE</b>	
<b>Jméno a příjmení člena statutárního orgánu: Rodné číslo: Adresa: Telefon a email: Kontaktní osoba ANO NE</b>	
<b>Rok vzniku podnikajícího subjektu a číslo registrace: (v případě, že žadatelem je NNO, kdy získala živnostenský list/listy)</b>	

<p>Počet stálých pracovníků: (bez ohledu na formu vyplácení):</p> <p>Součet pracovních úvazků stálých pracovníků: (součet pracovních úvazků bez ohledu na formu vyplácení odměny za práci):</p>
<p><b>Organizační struktura:</b> Graficky ji znázorněte tak, aby byl zřejmý způsob řízení – řídicí a kontrolní orgány, výkonný management, jiné rozhodovací složky/úrovně atp. (případně připojte slovní komentář). U jednotlivých pozic od úrovně užšího vedení výš doplňte jména příslušných pracovníků.</p>
<p><b>Údaje o požadovaném úvěru:</b></p> <p><b>Investiční / provozní</b>  <b>Výše úvěru:</b>  <b>Splatnost úvěru:</b>  <b>Frekvence splácení:</b>  <b>Počet splátek:</b>  <b>Datum poslední splátky:</b></p>
<p><b>Celkové příjmy :</b>  v roce 2009  v roce 2010</p>
<p><b>Celkové výdaje :</b>  v roce 2009  v roce 2010</p>
<p><b>Celkové výnosy vaší organizace <u>získané podnikáním</u></b>  v roce 2009  v roce 2010</p>
<p><b>Celkové náklady, které jste na podnikání vynaložili. Přímé i nepřímé náklady uveďte ve formě výčtu tak, aby byla zřejmá jejich skladba.</b></p> <p>v roce 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- přímé náklady</li> <li>- nepřímé náklady</li> </ul> <p>v roce 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- přímé náklady</li> <li>- nepřímé náklady</li> </ul>
<p><b>Prošel váš podnik v těchto letech (2009 a 2010) auditem?</b></p>

**Závazky po splatnosti vůči státním institucím:**

**Uvedte všechny dosud realizované podnikatelské aktivity. Vyplňte pro každou takovou aktivitu zvlášť a seřadte podle důležitosti. Uvedte:**

- Název a popis aktivity
- Od kdy ji realizuje?
- V jakém složení pracuje tým, který aktivitu realizuje?
- Jaký byl výnos z této aktivity za rok 2010?
- Byla v tomto roce zisková? Jak jste zisk použili?
- Uvedte podíl na celkových výnosech z podnikání v procentech.
- Jaký zisk předpokládáte v roce 2011?
- Pokud již byla aktivita zrušena, uveďte kdy a důvod ukončení

**Půjčka vám pomůže rozvíjet některou z uvedených aktivit nebo se hodláte zaměřit na něco zcela nového?**

**Pro popis plánované nové aktivity použijte tuto strukturu:**

- Název a popis aktivity
- Kdy chcete začít s její realizací?
- Jak dlouhé plánujete náběhové období?
- V jakém složení bude pracovat tým, který bude aktivitu realizovat?
- Jaké předpokládáte počáteční investice? Jak je zajistíte?
- Předpokládáte v následujících 12 měsících zisk? Pokud ano, jak vysoký? Jak jej plánujete použít?

**Formulujte, jaký společenský problém chcete realizací této aktivity řešit? Je v souladu s posláním vaší organizace?**

**Jak důležitý je pro vás „ekologický“ aspekt vašeho podnikání v širším kontextu?**

**Jak důležitá je pro vás finanční udržitelnost a ziskovost vašeho podnikání?**

**Jak důležitá je pro vaši práci podpora komunity, ve které působíte? Co do širší komunity přinášíte a jak vám může být naopak prospěšná?**



**Popište, jak se váš sociální podnik vyvíjel. Popište jednotlivé fáze od založení do současnosti** (např. jeho právní formy v jednotlivých fázích, jak jsou/byly podnikatelské aktivity řízeny atd.)

**Kdo a v jakém ohledu o podnikatelských aktivitách rozhoduje, a to na různých úrovních řízení vaší organizace?** Zaměřte se na celý proces, od plánování po realizaci a vyhodnocení.

**Popište svou dlouhodobou strategii, tzn. napište, kam chcete během 3-5 let dojít a jak to chcete udělat.**

**Přílohy:**

- Zakládací listiny a dokumenty potvrzující oprávnění podnikat podle typu právního subjektu
- Čestné prohlášení
- Daňové přiznání
- Výpis z obchodního rejstříku

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že údaje uvedené v žádosti jsou k datu sepsání této žádosti pravdivé a nebyly zamlčeny žádné skutečnosti rozhodné pro poskytnutí úvěru.

**Datum žádosti:**

*Pozn.: Uvedené informace slouží pouze k základnímu posouzení Vaší žádosti. Během následujícího jednání Vás požádáme o doplňující údaje. Děkujeme za pochopení.*