

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Charitativní a sociální práce*

Karolína Píchová

*Projekt - založení sociální farmy U Kačerů*

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

**2016**

**Prohlášení**

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

V Olomouci dne

.....

Karolína Píchová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla upřímně poděkovat své vedoucí práce Ing. Ester Danihelkové za pomoc při tvorbě této bakalářské práce. Děkuji za ochotu, trpělivost, podporu, věcné připomínky a cenné rady. Poděkovat bych také chtěla své rodině a přátelům, kteří mě při psaní podporovali, dodávali mi naději, zprostředkovali informace. Děkuji, bez vás všech by tato práce nemohla vzniknout.

# Obsah

Obsah.....	4
Úvod .....	6
1. Vymezení základní terminologie .....	7
1.1 Třetí sektor.....	7
1.1.1 Občanský sektor.....	8
1.1.2 Sociální ekonomika.....	9
1.2 Green care.....	11
1.3 Sociální zemědělství .....	12
2. Blížeší specifika sociálního zemědělství.....	13
2.1 Rozdělení sociálního zemědělství dle zaměření .....	13
2.1.1 Zaměření na produkci .....	13
2.1.2 Zaměření na služby a podporu .....	14
2.1.3 Komunitní vzdělávání a činnost.....	15
2.2 Hlavní aktéři sociálního zemědělství.....	16
2.3 Evropské zdroje podpory .....	21
2.4 Státní zdroje podpory.....	21
2.5 Osoby, které mohou v sociálním zemědělství najít uplatnění .....	23
3. Projekt .....	26
3.1 Obecná charakteristika projektu .....	26
3.2 Proces řízení projektů .....	27
3.3 Osnova projektu .....	27
4. Praktická část – Projekt: Sociální farma U Kačerů .....	29
4.1 Analýza situace v místě vzniku .....	29
4.2 Úvod a základní informace o podnikatelském záměru.....	30
4.3 Situační analýza trhu .....	34
4.4 Marketingový mix .....	40

4.5	Finanční plán .....	43
4.6	Harmonogram projektu.....	44
4.7	Management a lidské zdroje .....	44
4.8	Technické vybavení .....	46
	Závěr.....	48
	Seznam zkratk.....	49
	Bibliografický seznam:.....	50

# Úvod

Sociální farmy jsou pro Českou republiku doposud neprobádanou oblastí. Jsme na počátku fungování této sféry v našich podmínkách. Díky své zahraniční praxi v Nizozemsku jsem měla možnost zahlédnout, jak vypadá sociální práce na těchto farmách v zahraničí. Byť jsem zde strávila pouhé dva měsíce, přesto jsem mohla pozorovat pozitivní dopad těchto „služeb“ na klienty. Byl zde vidět onen uzdravující efekt, o kterém se v souvislosti s prací v přírodě, častokrát hovoří. Tato zkušenost mě nadchla natolik, že jsem se rozhodla vypracovat tuto práci, která by měla napomoci s vytvořením sociální farmy v prostředí České republiky. Formu organizace, kterou v této bakalářské práci představím, nepovažuji jako úplně typickou pro nizozemské prostředí. Nicméně pro naše podmínky se jedná o v tuto chvíli nejudržitelnější variantu.

V této práci bude tedy vytvořen projekt konkrétní sociální farmy, tedy Sociální farmy U Kačerů, která bude situována do jižních Čech. Zaměření této farmy je na zaměstnávání osob se zdravotním postižením v prostředí farmy. Jelikož bude zakládán sociální podnik, považuji za důležité objasnit v prvních kapitolách pojmy týkající se třetího neziskového sektoru. Dále zde bude zmíněn koncept green care, který je základním principem, ze kterého sociální farmy vychází. Konceptu sociálních farem tedy přesněji sociálního zemědělství budu v této práci věnovat více prostoru. Domnívám se, že je zapotřebí tento pojem objasnit poněkud více, protože se jedná o tematiku, která v našem prostředí teprve nachází své místo. V poslední části této práce bude vypracován konkrétní projekt založení Sociální farmy U Kačerů.

# 1. Vymezení základní terminologie

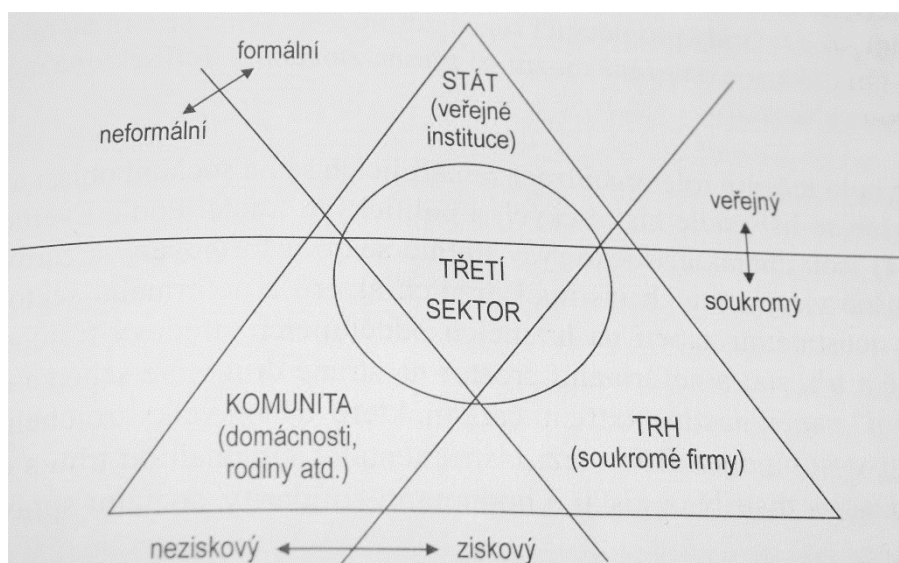
K tomu, abychom se mohli zabývat založením sociální farmy, přesněji sociálním zemědělstvím, je důležité objasnit základní pojmosloví. Vzhledem k zaměření celé práce bude nejprve vysvětlen pojem třetí sektor. Dalším důležitým pojmem je green care, ze kterého nově vznikající koncept sociálního zemědělství, vychází. Ke konci kapitoly se dostaneme již k samotnému pojmu sociálního zemědělství.

## 1.1 Třetí sektor

Třetí sektor bývá mnohdy označován i jako občanský/neziskový sektor či sociální ekonomika. Dá se říci, že prozatím nejsme schopni plně vymezit přesnou hranici mezi těmito pojmy. Jednoznačné je však to, že se v mnohých detailech vzájemně překrývají (Dohnalová, 2012, s. 9).

Ať už je to jakkoliv, je zapotřebí objasnit, co zhruba se pod pojmem třetí sektor skrývá. Nejběžnějším a nejjednoznačnějším rozdělením je možno vidět na obrázku č. 1, jehož autorem je Pestoff (1998, IN Dohnalová, 2011, s. 17).

Obrázek č. 1: Pestoffovo schéma



Zdroj: Pestoff (1998, IN Dohnalová, 2011, s. 17)

Názorně je na něm představeno rozdělení národního hospodářství. Vystupují zde tři důležité aktéři: STÁT, přesněji řečeno, instituce veřejné správy; TRH, pod který spadají soukromé firmy a KOMUNITA, do níž patří rodiny, domácnosti aj. Povšimnout si můžeme také třech dělicích prvků. A to tedy rozdělení podle formálnosti na neformální/formální, podle

vlastnictví na veřejné/soukromé a dle ziskovosti na ziskový/neziskový. Třetí sektor je zde definován jako: NEZISKOVÝ, SOUKROMÝ a FORMÁLNÍ.

V naší společnosti se setkáváme službami, tvořenými státem či soukromými ziskovými organizacemi. Tyto dvě oblasti však nemusí být adekvátní variantou pro všechny občany. Důvodem nevhodnosti může být nabídka nedostatečné kvality poskytovaných služeb státních organizací, finanční náročnost spojená s využíváním soukromých ziskových firem. Alternativou, zajišťující kvalitní a cenově dostupné služby, je nestátní sektor. Nestátní sektor je částí ekonomiky, která vyplňuje prostor mezi občanem a státem (Defourny, Pestoff, 2011, s. 17).

Defourny, Hulgard a Pestoff (2010, podle Šloufová, 2011, s. 25) poukazují na existenci dvou hlavních odvětví třetího sektoru: občanský sektor a sociální ekonomiku. V nacházejících podkapitolách se lehce k těmto odvětvím přiblížíme.

### **1.1.1 Občanský sektor**

Občanský sektor je tvořen subjekty, založenými na základě dobrovolné iniciativy občanů. Zaměřují se na naplňování určeného poslání, směřují k naplnění stanovené vize. Většinou jsou směřovány k veřejné prospěšnosti. Příkladem mohou být nadace, které poskytují finanční prostředky na společensky či hospodářsky účelné činnosti. Speciálními asociacemi, spadající do tohoto sektoru, mohou být například i církve či náboženské společnosti, poskytující charitativní a sociální služby (Dohnalová, 2012, s. 19).

Jak již z názvu vyplývá, občanský sektor se zaměřuje na občany a jimi předávané kulturní znaky. K tomu, aby občanský sektor správně fungoval, je zapotřebí pozitivních vlastností, mezi které řadíme: vzájemnou spolupráci, solidaritu, dobročinnost. Občanský sektor by nebyl schopen fungovat bez funkčních vztahů mezi lidmi, jejichž zásadami je mezilidská tolerance, úcta, respekt, takt aj. (Campsová a Giner, 2004, podle Dohnalová, 2012, s. 21).

Dále také European Commission (2000, podle Dohnalová, 2012, s. 20-21) zdůrazňuje odlišnost organizací tohoto sektoru od ostatních organizací především díky následujícím pěti specifikům:

1. Mají formální charakter, čímž se liší od neformálních organizací.
2. Jejich hlavním cílem není zisk. Zaměřují se na jiné aspekty než na shromažďování zisku a jeho následné přerozdělování.
3. Svobodně rozhodují o postupech své práce. Nejsou závislé na státu či jiných veřejných institucích.



4. Mají být objektivní. Naplňují cíle, poslání, vize bez příklonu k osobním výhodám z vykonaného.
5. Nejsou pasivními činiteli. Usilují o veřejnou prospěšnost a dobro společnosti.

Předposlední zmínkou o občanské společnosti je její rozlišení na základě dvou hlavních funkcí, jež pomáhají k jejímu přesnějšimu vydefinování. Hlavními rolami jsou role participativní a servisní. Participativní vychází od slova *participace*, které znamená sdílení něčeho/podílení se na něčem. Vznik organizací je ovlivněn preferencemi, zájmy občanů. Ti se na základě nich seskupují do organizací a následně se podílejí na naplňování stanovených cílů. Servisní rolí se rozumí poskytování „servisu“, tedy služeb občanům. Jedná se o služby nabízené v určité lokalitě, reagující na místní potřeby. Většinou jde o vytváření služeb, které nejsou buď vůbec k dispozici, nesplňují potřebná kritéria, nebo nejsou k dispozici všem potenciálním zákazníkům (Rakušanová, 2007, s. 29).

Do občanského sektoru řadíme neziskové organizace, blíže popsané ve druhé kapitole s názvem *Bližší specifika sociálního zemědělství*. V téže kapitole jsou blíže specifikováni jednotliví hlavní aktéři sociálního zemědělství.

Gojová (2016, s. 16, 22) v odborné stati pojednává o příležitostech, které nabízí občanská společnost sociální práci. Tato stat' je koncipována do dvou oblastí. První z nich se zabývá sociální prací a občanskou společností. Tedy tím, co sociální práce hledá, a může nalézat v občanské společnosti. Druhou částí je interdisciplinární spolupráce sociální práce a sociálního podnikání, což by mohlo podpořit potenciál občanské společnosti. Je si vědoma celospolečenské debaty, kdy na jedné straně debaty stojí požadavky pro ekonomizaci sociální práce, přistupování jejích služeb jako k subjektům podnikání. Na druhé straně existuje přesvědčení, že v sociální práci musí být zachována její tradiční forma, což znamená, že zachování její etiky je neslučitelné se zavedením prvků ekonomického myšlení. Poukazuje však na to, že právě zlatou cestou může být aplikace představ konceptu sociálního podnikání pro podporu dosažení cílů sociální práce.

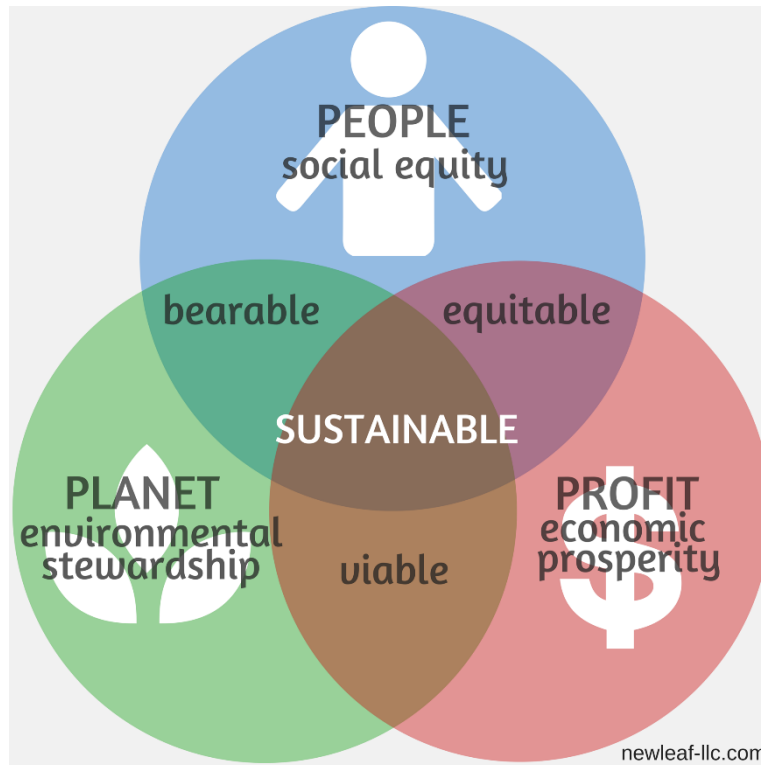
### **1.1.2 Sociální ekonomika**

Borzaga a Tortia (2007, podle Dohnalová, 2012, s. 26) podotýkají, že sociální ekonomika je komplexní, obsáhlý pojem. Především z hlediska jeho dosahu. Pod tento pojem je možno zahrnout družstva, sociální podniky, obchodní společnosti, které jsou zakládány nikoliv primárně za účelem dosažení zisku.

Noya a Clarence (2007, podle Dohnalová, 2012, s. 27) uvádějí, že pojem sociální ekonomika je velmi dobře vyjasnitelný pomocí dvou přístupů. Jedná se o přístupy *právně*

*institucionální a normativní*. Právně institucionální přístup vymezuje sociální ekonomiku na základě právních forem jednotlivých subjektů. Jednoznačnou ukázkou mohou být družstva, sociální podniky aj. Druhý normativní přístup je zacílený na splňování charakteristických znaků subjektů. V tomto případě hovoříme o ekonomickém, environmentálních a sociálním zaměření.

**Obrázek č. 2: Tripple Botom line (TBL)**



Zdroj: New Leaf [on-line] (2013)

The Economist (2009) zdůrazňuje, že nejpřesněji lze charakterizovat sociální ekonomiku skrze její zaměření se na TRIPPLE BOTTOM LINE (TBL) – PEOPLE, PLANET, PROFIT (3Ps). S tímto slovním označením „trojí zodpovědnost“ přišel v roce 1994 John Elkington, zakladatel britského poradenství nazvaného SustainAbility. Argumentoval tím, že by podniky měly být připraveny na tři odlišné a naprosto oddělené linie. První linií je linie tradiční, zaměřená na zisk obchodní společnosti, s tím spojené vykazování zisků a ztrát. Druhou linií tvoří lidé a to, v jaké míře a v jaké formě či podobě byla společnost společensky odpovědná během svého provozu. Třetí linie poukazuje na to, jak společnost bere ohled na planetu. Tedy v jaké míře je odpovědná k životnímu prostředí. Trojí zodpovědnost se tedy skládá ze tří P: profit (zisk), people (lidé) a planet (planeta). Jeho cílem je měřit finanční, sociální a environmentální výkonnost společnosti v průběhu času. Jenom společnost, která používá „trojí zodpovědnost“, bere v potaz všechny dopady, jež s sebou podnikání přináší, a je do budoucna udržitelná.

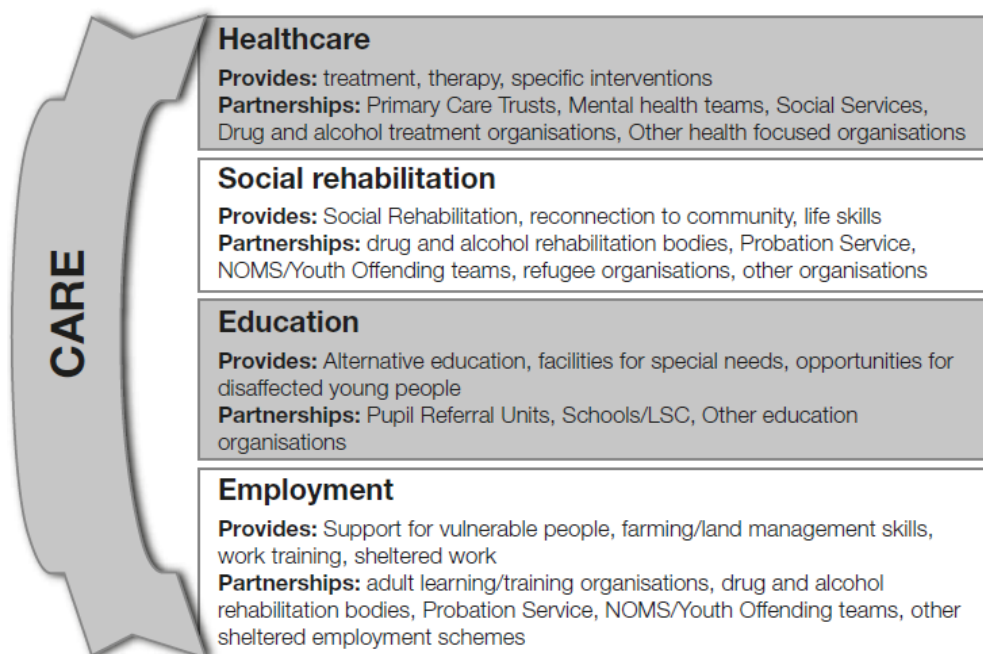
## 1.2 Green care

V českém prostředí je pojem sociální zemědělství něčím poměrně novým. V zahraničí se tedy častěji setkáme s označením: *green care*, případně *social farming*, *social agriculture*, *farming therapy* apod. (Chovanec, Hudcová, Moudrý, 2015, s. 4-5).

Základním principem Green care (neboli zelené péče) je pozitivní působení přírody na člověka. Pod pojem Green care patří poměrně rozsáhlá paleta aktivit. Jak zmiňuje Chovanec: „Do Green care náleží terapeutické, pedagogické, vzdělávací, relaxační, sociálně inkluzivní, pracovní činnosti, které se mohou odehrávat téměř kdekoli a jakýmkoli způsobem, jejich podstatou však je lidský kontakt s přírodními prvky a jejich pozitivní účinky na kvalitu lidského života.“ (Chovanec a kol., 2015, s. 4)

Berget, Braastad, Burls, Elings, Hadden, Haigh, ... Wilcox (2010, s. 22) v následujícím obrázku č. 3 poukazují na rozličné elementy péče týkající se Green care.

**Obrázek č. 3: Different elements of care within 'green care'**



Zdroj: Berget a kol. (2010, s. 22)

Berget a kol. (2010, s. 21) také přináší náhled na základní rozdíl mezi green care a dalšími aktivitami spojenými s životním prostředím, ve kterých se lidé mohou realizovat například skrze cyklistiku, horolezectví či turistiku. Základním rozdílem je samotné směřování green care, které se, kromě jiného, zabývá specifickou pomocí určitým cílovým skupinám. Aktivity týkající se životního prostředí s sebou sice mohou přinášet pozitivní účinky, nicméně je zde kladen jen malý důraz na samotnou péči či terapii, zatímco Green care

se právě tímto aspektem zabývá. Ve všech svých formách se zaměřuje na poskytování pomoci, podpory, péče pro různé skupiny sociálně vyloučených osob.

### 1.3 Sociální zemědělství

Pokud bychom se vrátili k pojetí Green care v České republice, musíme připomenout český ekvivalent „**Sociální zemědělství**“. V následujícím textu budu tedy více využívat tento pojem. Z formálního hlediska stojí sociální zemědělství v naší zemi na počátku (Moudrý, Chovanec, Hudcová, nedatováno, s. 0).

Nejaktuálnější definice, která je k dispozici, vychází z úpravy stanoviska Evropského hospodářského a sociálního výboru. Zní takto: *„Sociální zemědělství je definováno jako souhrn činností využívajících zemědělské zdroje, rostlinné i živočišné, za účelem tvorby odpovídajícího prostředí pro různě zdravotně nebo sociálně znevýhodněné osoby a širokou veřejnost s cílem poskytovat jim možnost pracovního uplatnění, napomáhat jejich integraci do společnosti nebo prostřednictvím vzdělávání a volnočasových aktivit přispívat k jejich vztahu k venkovu a přírodě. V tomto smyslu se jedná o to, aby byly v rámci zemědělského podniku nebo zemědělských činností vytvořeny podmínky, jež umožní zapojení osob se specifickými potřebami do běžných zemědělských činností s cílem zajistit jejich rozvoj a podporu a zlepšit jejich blahobyť.“* (Chovanec a kol., 2015, s. 5)

Jednoduše lze tedy říci, že sociální zemědělství v českém prostředí v sobě zahrnuje dva velmi důležité aspekty. V první řadě se jedná o činnosti, které využívají zemědělského potenciálu, a na stranu druhou jsou tyto činnosti určeny osobám, jež mají specifické potřeby (Moudrý, nedatováno, s. 5).

Sociální zemědělství, jak to již vyplývá z názvu, se dá rozdělit na dvě oblasti. Jednak na sféru zemědělskou a také sociální. První zmíněná sféra se zabývá zemědělskou činností, rozdělujeme ji dle typu produkce na živočišnou či rostlinnou. Zatímco druhá oblast se zaměřuje na sociální práci s konkrétními cílovými skupinami (Moudrý a kol., nedatováno, s. 2-5).

## 2. Bližší specifika sociálního zemědělství

Pro lepší orientaci a pochopení sociálního zemědělství (SZ) je zapotřebí podrobnější popis tohoto konceptu. V těchto kapitolách budou zmíněny typy sociálního zemědělství podle zaměření, hlavní činitelé sociálního zemědělství, zdroje podpory a cílové skupiny osob, které v SZ naleznou uplatnění.

### 2.1 Rozdělení sociálního zemědělství dle zaměření

Chovanec a kol. (2015, s. 9) rozděluje SZ v ČR na tři oblasti dle typu zaměření. Fakticky mluvíme o *zaměření na produkci, služby a podporu*, a v poslední řadě jde o *komunitní a vzdělávací činnosti*. Tyto oblasti mají častokrát mnoho společných znaků, což znamená, že hranice mezi nimi není úplně přesná.

#### 2.1.1 Zaměření na produkci

Zaměření na produkci se zabývá problematikou zaměstnávání osob se specifickými potřebami. Vytváří se běžná či chráněná pracovní místa, k jejichž uskutečňování se využívá finanční i nefinanční podpory. U finanční podpory mluvíme například o příspěvku na podporu zaměstnávání. Nefinanční podporou se rozumí kupříkladu poradenství v oblasti zaměstnávání (Chovanec a kol., 2015, s. 9).

Chovanec a kol. (2015, s. 15) dále nabízí obecný popis parametrů, nutných pro naplnění jednotlivých zaměření. V tomto případě hovoříme o vymezení pracovních podmínek, pomůcek a činností pro vybranou cílovou skupinu. Je zapotřebí připravit takové podmínky a náplň práce pro zaměstnance, které by odpovídaly jejich schopnostem a dovednostem.

Moudrý a kol. (nedatováno, s. 7) sděluje, jak zaměstnávání osob se specifickými potřebami vypadá v realitě. Tyto osoby jsou ve většině případů zaměstnávány na částečný pracovní úvazek. Jejich finanční ohodnocení se pohybuje kolem částky minimální mzdy. Tyto pracovní pozice jsou častokrát částečně hrazeny ze státního rozpočtu skrze úřad práce. Běžnou praxí je prvotní pracovní terapie, která se po ukončení překlenuje do pracovního poměru.

V praxi se nejčastěji setkáváme se podporovaným zaměstnáváním osob se zdravotním postižením. Dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti hovoříme o možnosti tvorby *chráněných pracovních míst* (§75 – 78). Chráněná pracovní místa jsou vytvářena pro osoby se zdravotním postižením. K vytvoření chráněného pracovního místa je zapotřebí písemná

dohoda s příslušným úřadem práce (ÚP). Tato dohoda má platnost 3 roky. Na zřízení tohoto místa je možno získat od ÚP finanční příspěvek

### **2.1.2 Zaměření na služby a podporu**

Druhé zaměření SZ se věnuje sféře služeb a jejich podpory. Jádrem tohoto zaměření je pomoc osobám připravit se na výkon zaměstnání a na integraci na trh práce. V případě osob těžce zaměstnatelných na trhu práce se jedná spíše o aktivizační služby, které mají více terapeutický charakter (Chovanec a kol., 2015, s. 9).

Mezi parametry potřebné pro toto zaměření řadíme, v případě registrovaných sociálních služeb, standardy kvality sociálních služeb, které jsou blíže definované v zákoně o sociálních službách. Jedná se o standardy, které musí všechny registrované služby naplňovat, a které napomáhají lepšímu fungování sociálních služeb. Jedním z mnoha kritérií, které jsou součástí standardů, je individuální plánování průběhu poskytování sociálních služeb. Za velmi důležité je také považováno přesné vymezení poskytovaných služeb, dále smluvní vymezení součinnosti se zemědělcem a podobně (Chovanec a kol., 2015, 15 - 16).

V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách nalezneme vydefinované druhy sociálních služeb. Jak zmiňuje Moudrý a kol. (nedatováno, s. 8) „*jako nejvhodnější pro sociální zemědělství se jeví sociálně aktivizační služby, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity a služby sociální rehabilitace.*“ V těchto případech mluvíme o úzké spolupráci zemědělce a registrované sociální služby. Služby jsou nabízeny zdarma. Poněkud proslulejší však jsou různé druhy zooterapií, které jsou nabízeny širší veřejnosti za poplatek.

V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách je definováno více služeb, které by dle svých charakteristik mohly být využitelné v oblasti sociálního zemědělství. Hovoříme především o *službách sociální prevence* (§53-70), které se zaměřují na eliminaci sociální izolace. Nejvhodnějšími službami se jeví: *služby následné péče* (§64), *sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi* (§65), *sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením* (§66), *sociálně terapeutické dílny* (§67), *terapeutické komunity* (§68), *sociální rehabilitace* (§70). Při splnění určitých podmínek, je možné uskutečnit sociální zemědělství i v *službách sociální péče* (§38-52), které podporují samostatnost klientů. Jejich cílem je kromě podpory života v přirozeném prostředí (je-li to možné) také pomoc v zapojení těchto osob do života společnosti. Využitelné by v tomto případě měly být následující ambulantní služby: *centra denních služeb* (§45), *denní stacionáře* (§46).

Ze zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti vyplývá, že existuje ještě další možnost, využitelná právě v této oblasti. Jedná se o *pracovní rehabilitaci* (§69 – 74). Pracovní

rehabilitace je nepřetržitou aktivitou, jejímž cílem je připravit udržet či získat pracovní-právní vztah. Zaměřuje se na osoby se zdravotním postižením. Součástí její náplně je odborné poradenství v oblasti zaměstnávání/volby profese, příprava na samotné zaměstnání, pomoc při výkonu zaměstnání – změna pracovního místa, zprostředkování volných pracovních míst, pomoc při udržení se v současné pracovní pozici aj. Pracovní rehabilitace je zajišťována příslušným úřadem práce a sjednanými fyzickými či právníckými osobami, často s pracovních-rehabilitačními středisky.

### **2.1.3 Komunitní vzdělávání a činnost**

Poslední skupina se zaměřuje na komunitní vzdělávání a činnost. Aktivity jsou opět navázány na přírodu a zemědělství. Určeny jsou především dětem, mládeži a seniorům, ale nejen jim. Jejich snahou je osvěta, vzdělávání v oblasti zemědělských aktivit a také samozřejmě zlepšování vztahu člověka k přírodě. V podstatě se jedná o komunitní rozvoj na venkovech (Chovanec a kol., 2015, s. 9).

Parametry komunitního vzdělávání a ostatních činností jsou v našem případě většinou voleny s ohledem na potřeby a konkrétní situaci komunity. Jedním ze zmíněných parametrů je stanovení přesné náplně jednotlivých aktivit, které budou uskutečňovány. Tato ustanovení naleznete zaznamenána u NNO ve stanovách, v případě vzdělávacích programů v jejich akreditacích či v rámci školních vzdělávacích programů. Kromě náplně, místa uskutečnění je nutno také vytyčit pravidla, zajišťující větší bezpečnost a ochranu zdraví (Chovanec a kol., 2015, s. 16).

Komunitní vzdělávání a činnost je z hlediska ohraničení ze všech zaměření nejvíce problémovou oblastí. Nelze ji totiž plně propojit s dosavadní českou legislativou. Většinou se jedná o jednorázové návštěvy sociálních farem s cílem rozšířit znalosti o farmaření a venkově. Naplňována je zde především společenská, případně terapeutická funkce. Pokud bychom se však chtěli podívat na konkrétní možnost, mohu odkazovat například na wwoofing. Wwoofing je celosvětové sdružení farem, na kterých je možno strávit nějaký čas jako dobrovolník. Cílem je vzdělávání a komunitní rozvoj. Tyto aktivity je možné nazvat dobrovolnictvím na sociálních farmách. Dalším jednoznačným příkladem jsou události, na které má přístup širší veřejnost, kde se lidé setkávají za účelem kulturního či jiného obohacení. Běžnou praxí jsou lokální farmářské trhy (Moudrý a kol., nedatováno, s. 8 - 9).

## 2.2 Hlavní aktéři sociálního zemědělství

Cílem této kapitoly je podrobný popis jednotlivých aktérů, kteří jsou nejčastějšími činiteli v oblasti sociálního zemědělství. Chovanec tedy mezi hlavní aktéry řadí: „*zemědělce, registrované poskytovatele sociálních služeb, sociální pracovníky, realizátory projektů ESIF, sociální podniky, nestátní neziskové organizace* či *místní samosprávu.*“ (Chovanec a kol., 2015, s. 10-11).

### Zemědělec

V zákoně č. 252/1997 Sb., o zemědělství nalezneme v §2e odst. 1 vymezení zemědělského podnikání. „*Zemědělským podnikatelem podle tohoto zákona je fyzická nebo právnická osoba, která hodlá provozovat zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.*“

Za zemědělskou výrobu považujeme: rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu, výrobu osiv a sadby, chov chovných a plemenných zvířat, ryb a dalších vodních živočichů, zpracovávání a následný prodej vyprodukovaného a mnohé další (§2e odst. 3 zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství).

Každý zemědělský podnikatel má povinnost být evidován v evidenci zemědělských podnikatelů. Evidence je řešena skrze obce s rozšířenou působností. Do evidence je zemědělec zapsán po splnění podmínek uvedených v §2f odst. 3 a 4 zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství. Výjimkou je fyzická osoba, která provozuje pouze drobnou zemědělskou činnost či prodává nezpracované výrobky, které jsou živočišného popřípadě rostlinného původu. Tato osoba nemá povinnost být evidována (§2f zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství).

V kontextu sociálního zemědělství chápeme zemědělského podnikatele jako fyzickou či právnickou osobu, která v rámci svého podnikání nabízí možnost podílet se na běžných či speciálních činnostech osobám se specifickými potřebami (Chovanec a kol., 2015, s. 10).

### Registrovaný poskytovatel sociálních služeb

Registrovaný poskytovatel sociálních služeb je fyzická či právnická osoba, která splnila podmínky nutné pro zápis do registru poskytovatelů sociálních služeb. Tyto podmínky nalezneme vydefinované v §79 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Poskytovatel se svou registrací se kromě jiného zavazuje k dodržování standardů kvality sociálních služeb. Vede evidenci žadatelů o službu. Informuje zájemce o povinnostech. Zajišťuje dostupnost



všech informací o službě. Plánuje průběh poskytování sociálních služeb aj. (hlava II zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Chovanec a kol. (2015, s. 10) navíc zmiňuje, že poskytovatel sociálních služeb je nositelem odbornosti v oblasti cílové skupiny, které své služby nabízí. Zároveň je také schopen vytvářet potřebné prostředí vhodné pro uskutečnění konceptu sociálního zemědělství.

## **Sociální pracovník**

Sociální pracovník je fyzická osoba, splňující předpoklady nutné pro výkon této profese. Dle §110 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách hovoříme o „*plné svéprávnosti, bezúhonnosti, zdravotní a odborné způsobilosti.*“ Bezúhonnost je zjišťována na základě výpisu údajů z trestního rejstříku. V souladu s tímto zákonem je zkoumáno především to, zda osoba nebyla stíhána za trestný čin v rámci poskytování sociálních služeb či souvisejících aktivit bez ohledu na vědomé či nevědomé zanedbání. Zdravotní způsobilost je ověřována lékařskou kontrolou, provedenou nejčastěji všeobecným praktickým lékařem osoby. Odbornou způsobilostí rozumíme dokončené vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání (bakalářské, magisterské nebo doktorské) v oborech blízkých sociální práce případně absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů. V případě akreditovaných vzdělávacích kurzů máme dvě možnosti, které povolují výkon povolání. V prvním případě je zapotřebí absolvovat minimálně 200 hodin kurzu, mít nejméně pětiletou praxi v pozici sociálního pracovníka a zároveň mít ukončeno bakalářské studium v oboru nepřibuzném sociální práce. Druhý případ hovoří o osobách s ukončeným středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním a to do roku 1998. V jejich případě je zapotřebí opět absolvovat 200 hodiny kurzu a v poslední řadě mít za sebou desetiletou praxi v pozici sociálního pracovníka (Hlava II. zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Mgr. Petr Hanuš (2007, s. 5-6) ve své stati zdůrazňuje důležitost pozice sociálního pracovníka ve společnosti. Sociální pracovník má být skutečným odborníkem, pomáhajícím klientům řešit jejich nepříznivou sociální situaci. Napomáhá k vyřešení či zmírnění problémů plynoucích z přirozeného prostředí klienta, učí ho správnému jednání v souladu se stanovenými normami, podává mu potřebné poradenství aj. Kromě tohoto je důležitým prostředníkem mezi širokým spektrem osob, ale nejen z řad klientů, veřejnosti či komunit. V rámci posuzování situace klientů spolupracuje s mnoha dalšími odborníky z jiných oborů a tvoří s nimi multidisciplinární týmy. Poměrně problematické je mnohdy mylné vnímání ostatních profesí, které mají tendence vnímat sociálního pracovníka jako dobrou sekretářku,

administrátora. Je to však pouze špatné pochopení jeho koordinující funkce. Hanuš také upozorňuje na potřebu neustálého vzdělávání se sociálních pracovníků.

Úlehla (1996, s. 20) poukazuje na to, že se sociální pracovník pohybuje mezi dvěma rolami. Jednou z nich je role pomáhající a druhá kontrolující. Pomáhající role znamená nabídnutí pomoci klientovi, projednání situace a následnou pomoc v místech, které klient identifikuje za problémové. Role kontrolující je rolí, kdy pracovník přebírá kontrolu. Koná na základě své domněnky či z impulsu jiného subjektu.

Janebová a Musil (2007, s. 51, 54-55) se zabývají ve svém odborné stati pozicí sociálního pracovníka a mýty spojenými s výkonem jeho profese. Jako jeden z mýtů zmiňují vnímání pozice pracovníků a to některých jako pomahačů a jiných jako kontrolorů. Uvědomují si existenci obou rolí v profesi. Poukazují však na to, že role nejsou vzájemně vylučující se, nýbrž rovnocenné. Sociální pracovníci by si měli být vědomi existence těchto dvou rolí. Vyvarovat by se měli jednostrannosti. A k tomu je zapotřebí sebereflexe a pozorování.

Z hlediska SZ je považován za jednoho z nejdůležitějších aktérů. Je odborníkem v oblasti sociální práce. Svou práci vykonává ve shodě s mnohými dokumenty, za některé z nich můžeme považovat Listinu základních práv a svobod či etický kodex sociálních pracovníků. Sociální pracovník je velmi důležitým článkem celého konceptu SZ. Koordinuje totiž spolupráci zaměstnavatele tedy zemědělského podnikatele s klienty případně s dalšími subjekty, kterými může být například rodina klienta, přátelé apod. (Chovanec a kol., 2015, s. 10).

### **Nestátní neziskové organizace**

Salamon a Anheier (1998, Lukeš, s. 18) charakterizují neziskové organizace pěti znaky: strukturovanost, soukromost, neziskovost, samosprávnost a dobrovolnost. Prvním znakem je strukturovanost, jak v oblasti institucionální tak organizační bez ohledu na právní či formální registraci. Soukromost značí oddělenost od státu, nejsou jím nijak řízeny. Neziskovost neznamená, že organizace nevytváří zisk. Mohou ho vytvářet, ale není primárně určen k přerozdělování mezi majitele či spolupracovníky. Zisk je využíván využívám výhradně jako prostředek k pomoci naplnění poslání a cílů organizace. Předposledním znakem je samosprávnost a nezávislost organizací. Tyto organizace nejsou vedeny zvenčí, řídí se samy. Nejsou kontrolovány ani nijak zvláště ovlivňovány státem či okolními institucemi. Posledním aspektem je dobrovolnost. Zakládají si na dobrovolné participaci. Jednoznačnou ukázkou je dobrovolnická činnost (tedy neplacená práce) či dárcovství.

Na portálu Neziskovky.cz [on-line] (nedatováno) je uvedeno legislativní zakotvení současných nevládních neziskových organizací. Zakotvení je možno nalézt v následujících právních normách. V zákoně č.89/2012 Sb., občanském zákoníku jsou vydefinované neziskové organizace jako: *spolky, ústavy, nadace a nadační fondy*. Dalším typem neziskových organizací jsou *obecně prospěšné společnosti*, které jsou zakotveny v zákoně č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. V tomto případě nutno podotknout, že od 1. 1. 2014 již nemohou být obecně prospěšné společnosti zakládány. Podle nové právní úpravy jsou obecně prospěšné společnosti nahrazeny právní formou ústav. Posledním typem organizací, které řadíme mezi neziskové organizace, jsou *církevní právnické osoby*, které vymezuje zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Chovanec (2015, s. 11) podotýká, že směřování nestátních neziskových organizací se v této sféře ubírá především směrem k široké veřejnosti. Cílem je podpořit místní komunitu, vytvářet či rozvíjet vztah k přírodě. Přesněji řečeno jedná se především o vzdělávací a osvětovou činnost.

## **Sociální podnik**

Sociální podnikání není dosud v českém prostředí přesně právně ukotveno. Jeho současná existence je závislá na mnohých jiných zákonech, které však přesně nespecifikují, čím je sociální podnikání. Příkladem jsou zákony určující právní formu podniků a to tedy zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník či zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Z hlediska ekonomiky je vlivnou právní normou zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví. Dále sem spadají zákony týkající se zaměstnanosti (zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti; zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce) nebo zákony o podnikání (zákon č. 455/1991Sb., o živnostenském podnikání aj.) a mnohé další (Vyskočil, 2014, s. 23-24).

Pozitivní informací v této oblasti je snaha o vytvoření zákona o sociálním podnikání. Dle dostupných informací byl vládou v lednu 2016 projednáván věcný záměr zákona o sociálním podnikání (Vláda ČR [on-line], 2016).

S indikátory jednotlivých pojmů jako je sociální podnikání a sociální podnik nebo sociálně integrační podnik se můžeme setkat například na webových stránkách Českého státního podnikání případně ve Studii infrastruktury sociální ekonomiky v ČR-plné verzi, která je závěrečným projektem TESSEA. Tato publikace zpracovaná Bednárikovou a Francovou (2011, s. 14-15) bude hlavním zdrojem pro následující odstavce této kapitoly.

O sociálním podnikání můžeme obecně říci, že se jedná o aktivity pomáhající společnosti a životnímu prostředí. V první řadě je zde kladem důraz na místní rozvoj. Běžně

se setkáváme se sociálními podniky jako zaměstnavateli osob se specifickými potřebami. Nehraje se zde o samotný zisk, ten je využíván z větší části jako finanční podpora pro fungování podniku. Zisk a veřejný prospěch sdílí stejně důležitou pozici.

Sociální podnik je subjektem sociálního podnikání. Tento subjekt může být jak právnickou osobou v rámci soukromého práva, tak fyzickou osobou. Důležitou podmínkou je splňování principů sociálního podnikání. Hlavním cílem sociálních podniků je veřejná prospěšnost, která mimo jiné musí být definována v zakládacích dokumentech. Její naplňování je plně vyžadováno.

Na principy sociálního podniku můžeme nahlížet ze tří možných úhlů pohledu. Hovoříme zde o *sociálním, ekonomickém a environmentálním prospěchu*. Na webových stránkách českého sociálního podnikání je k nalezení tabulka, poukazující na naplňování hlavního principu, tedy veřejné prospěšnosti, z těchto tří pohledů. Z hlediska sociálního je zde zmínka o vytváření aktivit, prospívajících společností či nějak znevýhodněné skupině osob. Dále také spoluúčast pracovníků a klientů v oblasti směřování podnikání. Hledisko ekonomického prospěchu je nejobsáhlejší částí. Poukazuje na využívání zisku v první řadě pro naplňování veřejného prospěchu definovaného podnikem v zakládacích dokumentech. Zmiňuje potřebnost nezávislosti v managementu. Hovoří o minimální hranici pro zisk z prodeje či poskytnutých služeb aj. Posledním prospěchem je prospěch environmentální. Environmentální prospěch zdůrazňuje potřebnost fungování nejprve v rámci lokality, kde se sociální podnik nachází. A to na základě uspokojování potřeb místní komunity. Dále využít nejprve zdejší zdroje, spolupracovat s místními subjekty a podobně.

## **Místní samospráva**

Územní samosprávu nalezneme charakterizovanou v Ústavě České republiky, tedy v zákoně č. 1/1993 Sb. v hlavě sedmé. Dočíst se zde můžeme, že v ČR dělíme územní celky na základní a vyšší. Základním územním celkem je obec a vyšším kraj. Dále je zde také zmínka o tom, že územní celky vnímáme jako společenství občanů, mající právo na samosprávu. Znamená to tedy přesun výkonu ze státu na jednotlivé územní celky. Správa jednotlivých celků probíhá skrze stanovená zastupitelstva. Stát do samosprávy zasahuje pouze v případech, kdy je ohrožena ochrana zákona.

Chovanec (2015, s. 11) upřesňuje fungování místní samosprávy (obcí, krajů) vzhledem k sociálnímu zemědělství. Poukazuje na to, že jsou častokrát zřizovateli či koordinátory v oblasti sociálních služeb, vytváří komunitní plány a strategické plány.

## 2.3 Evropské zdroje podpory

ESF jsou strukturální fondy Evropské unie. Skrze ně je uskutečňována *evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS)*. Jejich podstata tkví v distribuci finančních prostředků mezi členské státy EU. Cílem poskytování finanční podpory je vyrovnání rozdílů mezi členskými zeměmi v oblasti sociální a ekonomické. Pro naši oblast jsou nejvíce zajímavé následující fondy: *Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)*, *Evropský sociální fond (ESF)*, *Fond soudržnosti (FS)*, *Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)*. (Ministerstvo pro místní rozvoj [on-line], nedatováno)

Vzhledem k předchozím kapitolám nutno podotknout, že Chovanec (2015, s. 11) mezi hlavní aktéry SZ zahrnuje i realizátora ESF. Znamená to tedy odborníka, orientujícího se právě v oblasti projektování ESIF. Většinou se jedná o právnickou osobu, která uskutečňuje jednotlivé projekty spadající do této kategorie. Zaobírá se naplňováním cílů, prací s cílovou skupinou, finanční realizací projektů atd.

## 2.4 Státní zdroje podpory

Pokud bychom se měli zaměřit na státní instituce podporující sociální zemědělství v České republice, jistě dojdeme k názoru, že prvotní podpora pochází od jednotlivých ministerstev. Tato kapitola bude tedy zaměřena na obecný popis jednotlivých ministerstev a podpory, kterou poskytují, a která je využitelná v rámci konceptu sociálního zemědělství.

### Ministerstvo pro místní rozvoj

Ministerstvo pro místní rozvoj je hlavním státním orgánem „*ve věcech regionální politiky, politiky bydlení, rozvoje domovního a bytového fondu a pro věci nájmu bytů a nebytových prostor, územního plánování a stavebního řádu, vyvlastnění, investiční politiky, cestovního ruchu a pohřebnictví.*“ Má na starost koordinaci či dokonce samotnou správu financování regionální a bytové politiky. Zajišťuje poskytování informací a metodickou pomoc územním samosprávám. K jeho kompetencím dále patří činnosti související se zapojováním územních samospráv do evropských struktur (§14zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky).

Ministerstvo pro místní rozvoj je v oblasti SZ velmi důležitým aktérem. Je to díky jeho ústřední roli v tvorbě Operačních programů pro jednotlivá programová období. Nejzajímavějšími programy v programovém období 2014 – 2015 pro náš koncept SZ jsou programy: rozvoje venkova a zaměstnanost (Chovanec a kol., 2015, s. 12-13).

## **Ministerstvo zemědělství**

Ministerstvo zemědělství je hlavním státním aktérem, spravujícím záležitosti, týkající se zemědělství včetně dalších aktivit jako je lesnictví, myslivost nebo rybářství. Dále je také hlavním správcem komoditních burz, na kterých dochází ke směně zboží vzniklého díky činnosti výše zmíněných oblastí. Má také na starost tyto orgány: „*Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci, Státní veterinární správu České republiky, Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský a Českou plemenářskou inspekci.*“ V jeho kompetencích je také spravování: „*veterinární péče, rostlinolékařské péče, péče o potraviny, péče o ochranu zvířat proti týrání a pro ochranu práv k novým odrůdám rostlin a plemenům zvířat.*“ (§15 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky) MZe je pro programové období 2014- 2020 hlavním realizátorem OP Rybářství a Programu rozvoje venkova (Evropské strukturální a investiční fondy[on-line], nedatováno).

Pro nás je více zajímavý Program rozvoje venkova, protože z něho můžeme čerpat finanční prostředky na činnosti spojené se sociálním zemědělstvím.

Dalším zajímavým aspektem patřícím do pole působnosti MZe je *Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a. s.* PLGRF je nástrojem dotační politiky MZe. PLGRF je právnickou osobou, přesněji akciovou společností. Jejím vlastníkem je Česká republika. Práva jsou zajišťována skrze MZe, jehož jednatelem je ministr zemědělství. (PLGRF, a.s. [on-line], nedatováno).

## **Ministerstvo práce a sociálních věcí**

Ministerstvo práce a sociálních věcí je jedním z dalšího hlavních orgánů státní správy. V jeho pravomocech jsou oblasti zabývající se politikou zaměstnanosti a sociální politikou. Se zaměstnaností souvisí stanovení podmínek pracovně-právních vztahů, bezpečnosti na pracovištích, finanční ohodnocení, možnosti případné rekvalifikace aj. Dále sem spadají různé formy podpory: v mateřství, péči o děti, péči o osoby vyžadující speciální pomoc, ve formě pojištění (důchodové, nemocenské, sociální) a mnohé další (§9 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky).

Do výkonu MPSV patří i jeho vedoucí funkce v oblasti podpory pocházející z fondů EU, konkrétně se jedná o Operační program Zaměstnanost. Z toho OP je možné čerpat finanční prostředky na dílčí aktivity SZ (Evropské strukturální a investiční fondy[on-line], nedatováno).

## **Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy**

Mezi pravomoci ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy řadíme správu předškolních (mateřských škol) a školských zařízení (základních, středních a vysokých škol). Ministerstvu podřízeným správním úřadem je Česká školní inspekce. MŠMT se zabývá vědní politikou, vývojem a výzkumem v této oblasti. Je státním činitelem ve věci péče o děti a mládež. Zaměřuje se na sportovní vyžití, turistiku, tělesnou výchovu ve vzdělávání aj. (§14 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky).

### **2.5 Osoby, které mohou v sociálním zemědělství najít uplatnění**

Moudrý a kol. (nedatováno, s. 8) stanovuje čtyři základní okruhy cílových skupin. První z nich jsou *osoby znevýhodněné na trhu práce*. Za druhou cílovou skupinu považuje *uživatele sociálních služeb u registrovaných poskytovatelů*. Třetí skupinou jsou osoby, na které jsou zaměřeny *ESF*. Poslední skupinou je *široká veřejnost*.

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá sférou týkající se zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, je považováno za nutné v závěrečné části této kapitoly popsat cílovou skupinu. V tomto případě máme na mysli osoby se zdravotním postižením.

Krhutová (2010, s. 49-50) se ve své odborné stati snaží zmapovat teoretická východiska a modely spojené s osobami se zdravotním postižením. V této stati dochází k zjištění, že najít univerzální definici, vysvětlující přesná specifika týkající se osob se zdravotním postižením, je nemožné. Odůvodňuje to tím, že vytvoření univerzální definice by znamenalo značnou míru redukce různorodých aspektů. Jelikož by se různorodost dala chápat jako jeden z charakteristických znaků OZP, usuzuje, že univerzální definice není vhodná a ani možná.

Z výše zmíněného důvodu se tedy charakteristika OZP bude skládat z několika dílčích definic. Žádná z nich však nemá absolutní platnost. Spíše se navzájem doplňují.

Zajímavou charakteristiku skýtá tautologické pojetí. Pokud bychom se zeptali na otázku, kdo je osobou se zdravotním postižením, dostalo by se nám odpovědi, že se jedná o osobu, která má zdravotní postižení. Rozložením této odpovědi docházíme ke dvěma kategoriím. První kategorií je informace o lidství a druhá obsahuje zdravotní postižení. Pokud chceme správně pracovat s těmito osobami je zapotřebí tyto dvě kategorie rozlišovat (Krhutová, 2010, s. 50-51).

Ve slovníku sociální práce lze nalézt definici zdravotního postižení. Postižení je zde vnímáno jako určité zdravotní omezení, které má negativní dopad na kvalitu života jedince. Ovlivňuje jeho pracovní schopnosti, navazování a udržování vztahů. (Matoušek 2003: 271).

Psychologický slovník obsahuje také definici zdravotního postižení. Zdravotní postižení je zde vymezeno jako „dlouhodobý nebo trvalý stav, který nelze léčbou zcela odstranit, lze však nepříznivý dopad zdravotního postižení zmírnit soustavou promyšlených opatření“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 442).

Z těchto definic lze vyčíst, že negativní složkou života OZP je hlavně samotné postižení, které znamená omezení v různých činnostech a schopnostech člověka. Poukazuje se na omezenou schopnost navazovat, rozvíjet a udržovat společenské vazby či nalézt vhodné zaměstnání. Krhutová (2010, s. 51) podotýká, že omezující však není jen samotné postižení, ale i systémové bariéry, díky kterým OZP nemůže vykonávat mnohé aktivity, i přestože je schopná je vykonávat. Příkladem je osoba na vozíku, která je schopná vykonávat svou práci, ale k tomu, aby se dopravila na určité místo, potřebuje například využít bezbariérovou veřejnou dopravu.

Pokud bychom se zaměřili na typy postižení, které se ve společnosti vyskytují, Kodymová a Koláčková (dle Matoušek a kol., 2005, s. 90) vyjmenovávají následující typy postižení: zrakové znevýhodnění, sluchové znevýhodnění, poruchy řeči, slepohluchota, mentální znevýhodnění, vady pohybového ústrojí, diabetes, cévní mozkové příhody, epilepsie, duševní onemocnění.

Kodymová a Koláčková (podle Matoušek a kol., 2005, s. 101-104) charakterizují jako základní východisko sociální práce s osobami se zdravotním postižením jejich integraci do většinové společnosti. Mezi dílčí problémy, které jsou v souladu s tímto východiskem řešeny, patří osamělost. Osamělost vychází z nesouladu v osobních vztazích. Ve společnosti se setkáváme s různými reakcemi na osoby se zdravotním postižením. Nejběžnější reakcí je vyhýbání se kontaktu s osobami se zdravotním postižením. Toto chování ovlivňují různé důvody. Důvodem může být neznalost vhodné komunikace, pocity viny, pocity bezmocnosti. Dále je nutno zabývat se bariérami, se kterými se OZP potýkají. Myšleny jsou jak již zmiňované bariéry v oblasti psychické, také i v oblasti fyzické. Fyzickými bariérami rozumíme reálná omezení v běžném životě, která komplikují či znemožňují pohyb osob v určitém prostředí. Oblastí, kterou se SP také zabývá, je nezávislost OZP. Nezávislosti je v tomto pojetí vnímána jako možnost vstupu do oblastí sociálních, politických, ekonomických a kulturních, tak jak je mají i osoby bez zdravotního postižení. Posledním zde zmíněným cílem je podpora seberealizace. Znamená to možnost rozvíjení a využívání schopností



a dovedností těchto osob, aby se mohli dále realizovat v pracovním poměru či při nějaké sociální aktivitě.

### 3. Projekt

V následujících kapitolách bude definováno, čím je projekt a jaké by měl mít náležitosti. Bude zde zmíněn proces řízení projektu. V závěru bude shrnuta osnova projektu, dle popisu Kurkové s Francové (2012) a také Vašečky (2002).

#### 3.1 Obecná charakteristika projektu

Rosenau (2000, s. 5) popisuje projekt na základě čtyř charakteristických znaků, kterými se liší od jiných manažerských činností. Důležitá je provázanost těchto znaků. Mezi tyto znaky patří „*trojrozměrný cíl, jedinečnost, zdroje a organizace*“.

Trojrozměrným cílem neboli trojím imperativem rozumíme tři aspekty, kterými jsou: *provedení, časový plán a náklady*. Úspěšný projekt by měl zvládnout naplnit tyto aspekty. To tedy znamená uskutečnění daného specifického provedení v určené časové dotaci v rámci finančních prostředků, které jsou k dispozici. Uskutečnit trojí imperativ je velmi náročné. Existuje reálná hrozba, že daný plán nebude uskutečněn v určené časové dotaci a díky tomu se zvýší finanční náročnost a podobně. Málokterý projekt postupuje přesně podle plánu, je tedy potřebí připravit se na případné hrozby. V průběhu realizace není nezvyklé, když nastane změna cíle. Trojí imperativ je velmi důležitou částí projektování, je tedy vhodné, aby jí manažer věnoval dostatečnou pozornost (Rosenau, 2000, s. 19-20).

Druhou charakteristikou je jedinečnost projektu. Každý projekt je originální a jedinečný. Je sice možné, že se projektem někdo může inspirovat, přesto však vždy dochází k dílčím změnám. Už jen z hlediska tvůrců. Málo je projekt realizován stejnými lidmi. Vliv na projekt mají i sympatie a antipatie mezi spolupracovníky a realizátory projektu. S touto charakteristikou také souvisí dočasné trvání projektu. Projekt by měl být časově ohraničen. (Rosenau, 2000, s. 5-6)

Zdroje jsou třetí dílčí charakteristikou. Patří sem zdroje materiální a lidské. Manažer projektu se snaží mít všechny zdroje pod kontrolou. U některých to však není možné. V první řadě by se měl snažit o správnou organizaci lidských zdrojů. Je zapotřebí motivovat k práci, lepším výkonům. Díky nim je totiž lépe nakládáno s materiálními zdroji. Manažer není kompetentní k některým výkonům, je tedy odkázán na práci kvalifikovaných osob. Rizikem v této oblasti jsou schopnosti manažera motivovat. Mnozí začínající manažeři jsou sice odborníky v technických oblastech, ale často jim chybí komunikační dovednosti. Tyto schopnosti jsou nutné i z důvodů neshod, ke kterým v průběhu projektování dochází. Problém může nastat ve chvíli, kdy dojde k posunutí časového harmonogramu a díky tomu zdroje

nemusí odpovídat požadavkům. Mohou nastat dva extrémy, kterým je zapotřebí se vyvarovat a to nadměrné množství práce nebo její nedostatečné množství (Rosenau, 2000, s. 6-7).

Čtvrtým posledním znakem projektu je samotná organizace. Organizace se častokrát soustřeďuje na více cílů. K tomu dochází v závislosti na existenci různorodých profesí a zaměření, na vlastnostech a zájmech jednotlivců v dané organizaci. Vliv na směřování organizace má jednak vedení, pracovníci, uživatelé, potencionální zákazníci, dodavatelé a mnozí další. Manažer projektu se tedy může cítit ve stresu z toho, že musí naplnit všechny potencionální cíle, na které se organizace orientuje (Rosenau, 2000, s. 7 – 8).

### **3.2 Proces řízení projektů**

Rosenau (2000, s. 12 – 13) rozděluje proces řízení projektů do pěti manažerských činností. Nejprve je zapotřebí věnovat se definování projektových cílů. Druhým krokem by mělo být plánování projektu. Řeší se v něm naplňování trojího imperativu. Znamená to tedy soulad mezi provedením, časovým rozvržením a finančními možnostmi. Určující je i použití lidských a materiálních zdrojů. Třetím krokem je vedení. Vedením se rozumí manažerské schopnosti v řízení dostupných lidských zdrojů, jejich motivování k výkonnosti v určeném časovém kontinuu. Předposlední fází je monitoring. V praxi monitoring znamená sledování a kontrolu dosavadních postupů a stavu projektových prací. Tato část je důležitá, protože zde můžeme identifikovat problémy, které je nutno bezprostředně řešit, aby nerušily průběh projektu. Ukončení je posledním krokem procesu řízení projektů. V tomto kroku dochází k úplnému uzavření projektu. Dochází k ověřování, zda výsledek odpovídá naplánovanému. Uzavírá se nedokončená dokumentace.

V případě tohoto projektu budou uplatněny pouze první dvě manažerské činnosti a to tedy – definování projektu a jeho plánování. Je to z důvodu, že projekt v době tvorby této kvalifikační práce nebyl uskutečněn.

### **3.3 Osnova projektu**

Při tvorbě projektu je možné vycházet z mnohých osnov. V této práci budou využity osnovy jak Kurkové a Francové (2012), z menší části i Vašečky (2002).

Hlavní inspirací pro vytvoření tohoto projektu je Kurková (2012). Kurková zprostředkovává pět oblastí, které by měly být součástí správného podnikatelského plánu. V prvním z nich jde o charakteristiku podnikatelského záměru. Druhá se zabývá situační analýzou trhu. Do další oblasti náleží marketingový mix. Předposlední oblast zahrnuje

finanční plán. Poslední oblast se zaměřuje na harmonogram projektu, management a lidské zdroje a technické vybavení.

Vašečka (2002, s. 15-18) přichází také s pěti kroky, které je při projektování nutno splnit. Nejprve hovoříme o obecném popisu problému cílové populace a o možnostech jeho řešení. V dalším kroku dochází k přesnějšímu vymezení problémové situace i jejího řešení. Krok třetí je charakteristický konkrétním plánováním projektu. V předposledním kroku dochází ke konzultaci první verze. Krokem pátým rozumíme poslední konzultaci, díky které dochází k závěrečným úpravám projektu.

## 4. Praktická část – Projekt: Sociální farma U Kačerů

Praktická část této práce je zaměřena na samotné založení sociální farmy neboli nového subjektu v rámci sociálního zemědělství. Následující kapitoly budou věnovány vlastnímu projektu sociální farmy.

### 4.1 Analýza situace v místě vzniku

V této kapitole bude popsána analýza situace zdravotně postižených v Jihočeském kraji. Inspirací pro tento postup je druhý krok Vašečky (2002, s. 26-28), který využívá při tvorbě projektů. Jedná se o definování problému cílové skupiny.

Tato analýza situace je vhodným prvním krokem, protože bez její existence by byl s největší pravděpodobností vytvořen projekt, který by nereagoval na skutečné potřeby. Jelikož je naším prvotním zájmem vytvořit sociální zemědělství se zaměřením na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, bylo rozhodnuto prozkoumat situaci osob se zdravotním postižením v jižních Čechách.

Ve statistice z ledna 2016 krajské pobočky ÚP Jihočeského kraje se dozvídáme, že k 31. 1. 2016 dosahuje počet evidovaných uchazečů o zaměstnání čísla 24 707. Z tohoto čísla jsou vyčleněny tři rizikové skupiny a právě jednou z nich jsou osoby se zdravotním postižením. Jedná se o druhou nejpočetnější kategorii. V Jihočeském kraji je evidováno na ÚP 3 503 OZP. Znamená to tedy, že 14% osob evidovaných na ÚP je OZP.

Vzhledem k tomu, že oblast Jihočeského kraje je značně rozsáhlá, bylo rozhodnuto zaměřit se na konkrétní lokalitu. Z důvodu vyžádané anonymity bude zmiňována pouze oblast v blízkosti obce s názvem Pluhův Žďár.

K tomu, aby byla správně zmapovaná tato oblast, byly z evidenčního listu GIS<sup>1</sup>, který je tvořen ÚP Jindřichův Hradec, vyčleněny obce, které jsou v dojezdnosti do zhruba cca 20 km od Pluhova Žďáru. Na základě tohoto výběru bylo vyčleněno 29 obcí. Celkem je z této oblasti 1 042 evidovaných osob na ÚP. Z toho 232 osob jsou osoby se zdravotním postižením. Znamená to tedy 22,26 % osob, které jsou v evidenci ÚP Jindřichův Hradec, je osobami se zdravotním postižením.

Zaměříme-li se na možnosti zaměstnávání, které osoby se zdravotním postižením v této oblasti mají, zjistíme, že se pracovním mohou uplatnit například v rámci chráněných pracovních míst. Bližší informace o těchto místech je k nalezení na str. 13. V jihočeském kraji

---

<sup>1</sup> Evidenční list GIS pro měsíc únor byl poskytnut ÚP Jindřichův Hradec.

se nachází osm provozovatelů chráněných pracovních míst, z čehož tři se nachází v blízkosti Pluhova Žďáru. Nejbližším organizací je Proutek o. s., která se nachází v Plasné, což je 8 km od místa potencionálního vzniku farmy. Druhou organizací poskytující pracovní uplatnění OZP je Diakonie ČCE - středisko Rolnička, která se nachází v Soběslavi, tzn. 16km od Pluhova Žďáru. Třetí organizací, která je v blízkosti, je TERCIE handicap, s.r.o., ta je vzdálena 21km od Pl. Žďáru (Národní rada osob se zdravotním postižením[on-line], nedatováno).

MPSV (2013) také zveřejňuje na internetových stránkách katalog zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají více než 50% osob se zdravotním postižením. Z Jindřichohradeckého regionu se jedná pouze o jednu firmu, je jí Jiří Hrádek - JH Solar, která se nachází v Plavsku, což je ve vzdálenosti 20km od Pl. Žďáru.

Z výše uvedených údajů je možno vyvodit předpoklad, že se v tomto místě nachází dostatek potencionálních zájemců o zaměstnání z cílové skupiny osob se zdravotním postižením.

## **4.2 Základní informace o podnikatelském záměru**

Kurková (2012, s. 22 - 23) představuje jako první oblast podnikatelského plánu tuto oblast, ve které by měly být sděleny základní důležité informace. Patří sem úvodní informace o podniku či podnikateli – jméno, právní forma. Důležité je definování vize, poslání a cíle organizace. Zmíněn by měl být i popis samotné podnikatelské příležitosti.

### **Název: Sociální farma U Kačerů**

Inspirací pro název bylo tradiční označení sociálního zemědělství, se kterým se v zahraničí setkáváme poněkud častěji. Myšleno je tím „social farm“ neboli sociální farma. Druhou inspirací je historický název místa, kde se sociální farma má nacházet. V minulosti se tomuto místu říkalo U Kačerů. Shodou okolností se jedná o předky autorky této práce.

### **Právní forma: společnost s ručením omezeným (s. r. o.)**

Právní formou tohoto podniku bude společnost s ručením omezeným. Jedná se o kapitálovou společnost, vznikající nikoliv primárně za účelem zisku. Výhodou této společnosti je její jednoduché založení a výše vkladu. Zakladatelem kapitálové společnosti může být jediný zakladatel. V případě jednoho zakladatele se zakládá zakladatelskou listinou v ostatních případech společenskou smlouvou, která má formu veřejné listiny. (§1 a §8 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

Jejím obsahem jsou následující údaje: název společnosti; předmět podnikání; informace o společnících (jméno, adresa/sídlo); druhy podílů; práv a povinností společníků; výše vkladů připadající na podíl; výše základního kapitálu; počet jednatelů a popis jejich fungování. V případě založení společnost je její součástí: vkladová povinnost zakladatelů, údaje jednatelích a členech orgánů, určení správce vkladů, specifikace nepeněžitých vkladů. (§146 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

Minimální výši vkladu je 1 Kč, pokud není uvedena jiná minimální částka v společenské smlouvě. Podíl společníka je určován na základě poměru jeho vkladu k výši základního kapitálu. Společník může vlastnit více podílů, ale to pouze v případě, umožňuje-li to společenská smlouva. Společníci jsou zapisováni do seznamu společníků, kde jsou uvedeny kontaktní údaje (jméno, bydliště), podíl, výše vkladu aj. Za dluhy ručí společníci dohromady do výše nesplnění vkladové povinnosti (Hlava IV. díl 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

Nejdůležitějšími orgány společnosti s ručením omezeným jsou jednatelé, valná hromada a dozorčí rada. Valná hromada je nevyšším orgánem kapitálové společnosti. Je svolávána alespoň 1x za účetní období, není-li to stanoveno jinak. Projednává například účetní uzávěrku. Jejími členy jsou společníci, kteří mají hlasovací právo na základě principu, kdy jeden hlas znamená 1 Kč vkladu. Jednatelé jsou statutárním orgánem s. r. o. Jednatel může být jedna osoba nebo více. Tato osoba má na starost obchodní vedení společnosti. Zajišťuje řádné vedení evidence a účetnictví atd. Posledním důležitým orgánem je dozorčí rada. Tato rada má kontrolní funkci. Sleduje a kontroluje činnost jednatelů, podává jednou za rok zprávu o činnosti valné hromady, nahlíží do veškeré dokumentace a kontroluje ji (Hlava IV. díl 3 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

## **Vize**

Vize by měla zobrazovat žádoucí stav organizace. V podstatě by měla být odpovědí na otázku, čeho chceme do budoucna dosáhnout. (Kurková, Francová, 2012, s. 23)

Vizí Sociální farmy U Kačerů, s. r. o. je stabilní, nezávislý a konkurenceschopný sociální podnik poskytující zaměstnání lidem se zdravotním postižením v prostředí rodinné farmy. V období následujících pěti let bychom chtěli zaměstnávat 20 osob se zdravotním postižením a otevřít vlastní prodejnu.

## **Poslání**

Hlavním posláním je integrovat a zaměstnávat osoby se zdravotním postižením na pracovních pozicích uzpůsobených jejich schopnostem a dovednostem v rodinném prostředí farmy.

## **Cíle**

**Z hlediska tvorby projektu** je hlavním cílem vytvořit sociální podnik, ve kterém by bylo možné uplatňovat prvky green care. V prostředí České republiky to znamená vytvoření sociálního zemědělství zaměřeného na zaměstnání. Konkrétním cílem je vytvoření chráněných pracovních míst, jejichž směřování je primárně v zemědělských činnostech. Specializace těchto dílen je tedy v živočišné, částečně i v rostlinné produkci.

**Z hlediska fungování sociálního podniku** je hlavním cílem vytvořit pracovní uplatnění pro osoby se zdravotním postižením v zemědělské oblasti. Zvláštní důraz je zde kladen na principy trojí odpovědnosti, tedy ekonomické, environmentální a sociální zodpovědnosti podniku. Jedním z cílů, vycházejících z této trojí odpovědnosti, je ekonomická udržitelnost podniku. Z environmentálního pohledu jsou cílem ekologické postupy podniku. Sociální hledisko obsahuje již zmiňované zaměstnávání osob se zdravotním postižením, které jsou ohroženou skupinou na trhu práce. Tímto zacílením dochází ke snižování OZP, které jsou v evidenci ÚP.

**Z hlediska osob se zdravotním postižením** je cílem naučit tyto zaměstnance novým pracovním návykům či rozvíjet jejich dosavadní pracovní návyky. Snažíme se pomoci osobám dosáhnout větší míry jejich samostatnosti. Ke každému klientovi je uplatňován individuální přístup, na základě kterého dochází k adekvátnímu výběru pracovní náplně. Smyslem tohoto konání je snaha o posilování či rozšíření dosavadních schopností jedince. Tyto osoby učíme odpovědnosti za jimi vykonanou práci. V oblasti zemědělství nedostatečná starost například o zvířata může znamenat jejich úmrtí. Zaměstnanci tedy mohou vidět důsledky, které by mohly díky jejich nedbalosti nastat. Na tomto příkladu je možné ilustrovat i další cíl, kterým je pomoci zaměstnancům vidět svou důležitost. Bez jejich práce by zvířata nezískala patřičnou péči. Cílem tedy je poukazovat na smysluplnost každého jedince jakožto článku nutného k chodu celé organizace.



## **Cílová skupina:**

Cílovou skupinou jsou osoby zdravotně znevýhodněné a osoby invalidní v I. a II. stupni, které jsou ohroženy sociálním vyloučením zvláště z hlediska pracovního uplatnění na trhu práce.

K určení charakteristiky cílové skupiny je využit §63 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve kterém jsou popisovány OZP. V tomto zákoně je osobou se zdravotním postižením fyzická osoba, která byla orgánem sociálního zabezpečení uznána za osobu s těžším zdravotním postižením (tedy osobou invalidní ve III. stupni) nebo invalidní v I. či II. stupni případně osobou zdravotně znevýhodněnou. Osobou zdravotně znevýhodněnou je FO, která má zachované dispozice vykonávat soustavné zaměstnání, ale její schopnosti jsou omezeny díky dlouhodobě nepříznivému stavu. Dlouhodobým nepříznivým stavem se rozumí zdravotní stav, omezující tělesné, smyslové či duševní schopnosti a který trvá déle než 1 rok.

## **Popis podnikatelské příležitosti**

Sociální farma U Kačerů, s. r. o. je sociálním podnikem, který zaměstnává osoby se zdravotním postižením na chráněných pracovních místech. Chráněné pracovní místa jsou zaměřena především na zemědělskou tvorbu. Osoby se zdravotním postižením se zde mohou uplatnit v různých pracovních pozicích. Zaměstnání mohou být na poloviční úvazek, který je časem možno změnit na úvazek plný. Tyto osoby zde naleznou uplatnění v dvojsměnném provozu. Na farmě budou vytvořena tři speciální pracoviště. První z nich bude mít na starost péči o hospodářská zvířata a drůbež. Zaměření druhého pracoviště je na zahradnickou činnost, tedy pěstování rostlin, starost o ovocné stromy aj. Poslední odvětví se zaměřuje na zpracování produktů vzniklých především z fungování předchozích oblastí. Docházet by zde mělo kupříkladu k rozvoji kuchařských či pekařských dovedností. Ve všech sférách se bude nacházet pracovník zaměstnaný na plný úvazek, jehož úkolem bude dopomoci zaměstnancům s handicapem. Konkrétně se jedná o dva pracovníky v „živočišné dílně“, jednoho pracovníka v „zahradnické dílně“ a jednoho pracovníka ve „zpracovatelské dílně“. Uplatnění zde naleznou i dobrovolníci.

První oblastí je zaměstnání v oblasti živočišné, jejíž součástí je péče o drůbež a hospodářská zvířata. Pracovní uplatnění zde nalezne šest osob se zdravotním postižením. Tyto osoby zde budou zaměstnány na poloviční úvazek. Situačně to tedy znamená čtyři osoby zaměstnané v dvousměnném provozu v oblasti starosti o hospodářská zvířata. V našem případě se jedná o starost o 15 koz a pět prasat. Náplní práce je úklid prostor, krmení zvířat

a dojení. Poslední dva zaměstnanci se budou věnovat péči o drůbež. Na farmě se nachází 40 slepic, 15 kachen a 20 hus. Náplň práce je úklid, krmení, sběr a skladování vajec.

Oblast druhá se zabývá zahradnickou činností. V této oblasti je možno zaměstnat čtyři osoby se zdravotním postižením, které budou opět fungovat v dvousměnném provozu. Jejich pracovní náplň se bude různit dle jednotlivých částí roku. Zamýšleno je zde pěstování bylin, zeleniny a s tím spojené aktivity jako je setba, zalévání rostlin - tedy celková starost o záhony. Další sférou je péče o ovocné stromy – zušlechťování, roubování, sběr plodů aj. Prostor, na kterém budou tyto osoby hospodařit, je velký hruba 1,5ha.

Poslední doplňující oblastí se věnuje zpracovávání produktů, vznikajících díky fungování dvou předchozích sfér. Zaměstnat zde bude možné čtyři osoby se zdravotním postižením. Zaměstnanci mají možnost realizovat se zvláště v oblasti kuchařské a pekařské. Zpracovávány zde budou živočišné produkty, kterými jsou vejce a mléko. Z hlediska rostlinného zde budou využity byliny, ovoce, zelenina. Příkladem je výroba sýrů, másla, jogurtů, pečení chleba, výroba zákusků, čajů, marmelády, sirupů aj. Tyto produkty pak budou dále prodávány ve spolupracujících prodejnách.

### 4.3 Situační analýza trhu

Kurková a Francová (2012, 23-28) předkládají situační analýzu trhu jako druhou podstatnou část podnikatelského plánu. Poukazují na nutnost průzkumu trhu. Projekt sice může být z hlediska tvůrce originální a konkurence schopný, ale okolí nemusí mít shodný názor. Zapotřebí je tedy prozkoumat situaci trhu v místě, kde by podnik měl vzniknout. Nejprve by měla být uskutečněna analýza prostředí v náhledu, které nabízí mikroprostředí, následně i makroprostředí. Součástí zkoumání mikroprostředí je určení konkrétní cílové skupiny zákazníků (segmentace), spolupracovníků, konkurence. Patří sem také SWOT analýza.

### Spolupracující subjekty

Jelikož na počátku našeho podnikání nebude součástí farmy prodejna, budou zpracované výrobky rozváženy do okolí. Z počátku chceme rozvinout hlavní partnerství s *obchody zdravé výživy v Jindřichově Hradci a Soběslavi*. Jindřichův Hradec je vzdálen od naší farmy zhruba 17km. Pro nás zajímavou prodejnou je **Zdravá výživa pod klášterem** (ul. Pražská 99, 377 01 Jindřichův Hradec). V Jindřichově Hradci se nachází i další bio obchůdky, ovšem jejich zaměření neodpovídá směřování, kterému by se v tuto chvíli farma chtěla připojit. Součástí vnitřní etiky naší farmy není podpora alternativních spirituálních

praktik. Vnitřní etika farmy je postavena spíše na křesťanských základech, které nejsou plně slučitelné s těmito alternativními přístupy. V Soběslavi, městeč vzdáleném 19km, je možnou partnerskou organizací **Zdravá výživa** (Nám. Republiky 55/23, 392 01 Soběslav). V Jindřichově Hradci je také možné nalézt dalšího potencionálního prodejce našich produktů a to tedy **Selský obchod u Langrů** (nám. Míru 13837701 Jindřichův Hradec), který se zaměřuje na prodej lokálních potravin. Využit je možné také prodejnu U Banána (Panská 94, 37701 Jindřichův Hradec), specializující se na prodej ovoce a zeleniny. Naším zájmem je i prodej našich výrobků či surovin v menších prodejnách v okolí farmy, především v Deštné a Kardašově Řečici. Poslední možností prodeje je stánek v bezprostřední blízkosti státního zámku Červená Lhota.

Součinnost bude také navázána se středními školami v okolí. V Jindřichově Hradci budeme usilovat navázání kontaktu se Střední zdravotnickou školou, jejímž studijním oborem je Sociální činnost a také se Střední odbornou školou, jejímž jedním ze studijních oborů je Ekonomika a podnikání. V Soběslavi se nachází další pro nás zajímavá škola, tedy střední škola řemeslná, v rámci které je možno studovat obory pečovatelské péče zahradnické práce a potravinářskou výrobu. Díky navázané spolupráci budou moci v rámci svých praxí na farmu docházet studenti těchto oborů. Jejich účastí na životě farmy dochází k podpoře produktivity a také je zvyšována pravděpodobnost, že studenti budou docházet na sociální farmu jako dobrovolníci.

Kooperace bude navázána také se sociálními službami, nabízejícími služby pro osoby se zdravotním postižením. MPSV [on-line] (nedatováno) uvádí v Registru poskytovatelů sociálních služeb, že jsou na Jindřichohradecku poskytovány tyto služby pro OZP: odborné sociální poradenství, pečovatelské služby, tlumočnické služby, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory či domovy se zvláštním režimem. Chtěli bychom docílit spolupráce těchto služeb a naší firmy. Usilujeme o především o kooperaci mezi námi a Jihočeským centrem pro zdravotně postižené osoby a seniory o. p. s a také s Poradenským centrem LORM Jindřichův Hradec či Poradnou pro lidi v nouzi.

Mezi důležité subjekty, poskytující finanční podporu, řadíme **Úřad práce České republiky - krajská pobočka České Budějovice**. Úřad práce je zásadním subjektem z hlediska finanční podpory, kterou od něho můžeme získat v rámci vytvořených chráněných pracovních míst. Dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti hovoříme o *příspěvku na zřízení chráněného pracovního místa (§75)*, *příspěvku na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa (§76)* a také o *příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě (§78)*. Naše partnerství může

také probíhat formou doporučení farmy jako vhodného zaměstnavatele pro OZP. Případně ÚP může nabízet přípravu na výkon zaměstnání v oblasti zemědělství například v rámci pracovní rehabilitace.

Spolupráce by měla být navázána i s místní samosprávou, tedy s obcí Pluhův Žďár a s Jihočeským krajem. Díky ní by mohla být řešena autobusová doprava do Pluhova Žďáru z okolních vesnic. Jedná se o opatření, které by mohlo vést k přidání spojů či úpravě času odjezdu a příjezdu.

## **Segmentace – zákazníci**

Kurková, Francová (2012, s. 24) vysvětlují segmentaci jako zaměření na určitou skupinu zákazníků. Na začátku podnikání totiž není možné pojmout celou populaci. Z tohoto důvodu se tedy jedná o určitém segmentu populace, který je možno zaujmout. Díky této zaměřené pozornosti může být lépe nakládáno s finančními prostředky. Segmentaci je možno uskutečnit na základě hlediska geografického, demografického, spotřebitelského či podle užitečnosti.

Pozornost Sociální Farmy U Kačerů je v první řadě zaměřena na příznivce zdravého životního stylu. Jedná se o čím dál více rozšířenou skupinu osob ve společnosti, která klade důraz na rovnováhu mezi pohybem a výživou. Tyto osoby mají obvykle dobrou znalost složení jednotlivých potravin. A díky této znalosti se snaží dosáhnout energeticky vyvážené stravy. Při svých nákupech se orientují na obchody zdravé výživy, kde podle jejich hledisek je možné nalézt pro ně vyhovující potraviny.

Druhým typem zákazníků jsou příznivci potravin z lokálních zdrojů. Tyto osoby podporují především místní prodejce. Uvědomují si důležitost podpory místní ekonomiky skrze nákup lokálních potravin. Příkladem je jejich zájem v pořizování produktů, jejichž producenti jsou místní prodejci. Raději tedy nakoupí produkty od místního farmáře než v supermarketu. Místní produkty kupují z výše uvedených důvodů, ale také protože se domnívají, že farmářské lokální potraviny jsou kvalitnější.

Poslední skupinou zákazníků jsou turisté, kteří se zvláště v době prováděcí sezóny vyskytují v okolí naší farmy. Hlavním důvodem pro výběr této cílové skupiny je náš zájem o prozatímní stánkový prodej v blízkosti státního zámku Červená Lhota. A také vize vytvoření vlastní prodejny. Zajímavou nabídkou pro tyto osoby zvláště v horkých letních dnech je prodej nápojů, ovoce. Dále zajímavou nabídkou pro tyto osoby může být drobné občerstvení. Výhodou této nabídky je, že v Červené Lhotě se nachází pouze jedna restaurace

a kiosky, kde jsou ceny nabízených produktů značně vysoké a díky neexistující konkurenci neadekvátní i vzhledem k nabízené kvalitě.

## **Analýza konkurence**

Konkurence je vnímána především ve dvou oblastech. První z nich jsou již zmiňované organizace nabízející pracovní uplatnění osobám se zdravotním postižením v rámci chráněných pracovních míst. V blízkosti organizace se nachází tři tito poskytovatelé.

První z nich je Proutek. Proutek je občanské sdružení, jehož posláním je pomoci osobám s postižením prožít plnohodnotný život v rámci běžné společnosti. Posláním se snaží naplňovat skrze chráněné bydlení a chráněná pracovní místa. Hlavním cílem chráněných pracovních míst je nabízet zaměstnání osobám s mentálním postižením a tím pomoci k jejich integraci do společnosti. Pracovní náplní je především výroba z textilu či dřeva. Vyráběny jsou hračky, oblečení, drobné dřevěné předměty apod. Dílčími činnostmi jsou pomocné práce mimo dílnu. Příkladem je pomoc při stavebních pracích, na zahradě případně s drobným chovem koz a ovcí (Proutek [on-line], nedatováno).

Další případnou konkurenční organizací je Diakonie ČCE - středisko Rolnička. Posláním Rolničky je „poskytnout dospělým lidem s postižením možnost pracovního uplatnění s ohledem na jejich možnosti, schopnosti a potřeby.“ S vědomím že pro osoby s postižením má pracovní uplatnění význam praktický, socializační a rehabilitační. Zaměření této organizace je především směrem k osobám s mentálním a kombinovaným postižením. Náplní práce je keramická, textilní a dřevařská výroba. (Diakonie ČCE-Rolnička [on-line], nedatováno)

Za poslední konkurenční organizaci považují TERCIE handicap s.r.o. Přesná specifikace cílové skupiny není dostupná. Vzhledem k vytvořeným chráněným pracovním místům jsou předpokládány cílovou skupinou osoby se zdravotním postižením. Důvodem vzniku byly požadavky po náhradním plnění. Náplní práce je dle odhadů výroba osobních ochranných pracovních pomůcek. (TERCIE handicap, s.r.o. [on-line], nedatováno)

Ze všech tří organizací je vnímáno jako největší konkurence občanské sdružení Proutek a to především z hlediska nejbližšího umístění, cílové skupiny a podobnosti dílčích činností s hlavní náplní našeho podniku. Avšak není považována za konkurenční v plné míře. Cílová skupina zaměstnanců není totožná. Osoby s mentálním postižením mohou být sice součástí naší cílové skupiny, nicméně nejsou její jedinou složkou. Výhodou naší organizace je uplatnění širšího okruhu osob se zdravotním postižením. Rozdíly jsou k nalezení i v hlavní

pracovní náplni. Proutek se na rozdíl od nás specializuje na textilní a dřevařskou výrobu. Riziko může nastat ve chvíli, kdy by byly více rozvíjeny dílčí činnosti této organizace.

Vzhledem k ostatním organizacím je podstatným rozdílem hlavní pracovní náplň. Žádné ze zmíněných chráněných pracovních míst nemá stejnou ani podobnou pracovní náplň jako Sociální farma U Kačerů. Zaměřují se na tvorbu jiných produktů. Cílová skupina je podobná, což se však dá předpokládat, protože chráněná pracovní místa jsou vytvářena pro osoby se zdravotním postižením. Shoda by však neměla být problémem a to i vzhledem k provedené situační analýze, na základě které se můžeme domnívat, že v této oblasti je nedostatek pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením.

Další konkurencí mohou být zemědělská družstva, která se nachází v okolí. Dle informací, které poskytl pojišťovací agent České pojišťovny, zabývající se zemědělským pojištěním na Jindřichohradecku, se v okolí 20km vyskytuje jedenáct větších družstev. Jejich zaměření je nejčastěji na chov skotu či setbu obilnin. Žádné družstvo se nezaměřuje na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Na základě těchto informací lze vyvodit závěr, že podnik Sociální farma U Kačerů nemá na trhu konkurenci, která by v plné míře ohrožovala jeho existenci.

## **SWOT analýza**

Úkolem SWOT analýzy je identifikovat vnější a vnitřní vlivy, které pozitivně a negativně ovlivňují organizaci. Vnitřní prostředí organizace je tvořeno jejími silnými a slabými stránkami. Vnější působení je zkoumáno z hlediska příležitostí a hrozeb, které organizaci obklopují. SWOT analýza přispívá k podrobnějšímu rozboru situace organizace. Díky ní je možno nalézt doposud neidentifikované problémy či nové možnosti vedoucí k rozvoji organizace (Kurková, Francová, 2012, s. 27-28).

### **Vnitřní prostředí**

**Silné stránky** organizace nalézáme v principech, ze kterých vychází a které prozatím nejsou tolik tradiční pro Českou republiku. Především se jedná o koncept sociálního zemědělství. Tento koncept není jen jednou z mnoha variant zaměstnávání, která pomáhá osobám s handicapem k jejich integraci do společnosti. Jeho funkce je i terapeutická. Dle dostupných informací totiž kontakt s přírodními prvky pozitivně ovlivňuje život člověka. Velkou výhodou máme oproti jiným organizacím tohoto typu díky udržovanému kontaktu se sociálními farmami v Nizozemsku. Tyto farmy jsou pro nás obrovskou inspirací. Silnou stránkou organizace jsou i bio produkty, které chceme nabízet zákazníkům. Reagujeme tak na zvyšující se poptávku po bioproduktech či jinak eticky nezávadných produktech. Další

výhodou je umístění v blízkosti zámku Červená Lhota, které znamená rozšíření skupiny zákazníků o turisty.

**Mezi slabé stránky** naší organizace, vzhledem k cílové skupině zaměstnanců, řadíme předpokládanou dlouhodobě sníženou produktivitu práce či větší náchylnost těchto osob k nemocem. Z hlediska lokality může být naší slabou stránkou autobusová doprava. Autobusy jezdí do Pluhova Žďáru pouze v určitých intervalech, které nemusí být vyhovující pro zaměstnance a do budoucna i zákazníku.

### **Vnější prostředí**

Obrovskou **příležitostí**, která pozitivně ovlivňuje naši organizaci, je zájem vlády o sociální zemědělství, jakožto přínosné oblasti Přínosem by mohl být i samotný vznik zákona o sociálním podnikání. Z hlediska produktu je pro nás příležitostí zvyšující se poptávka po produktech eticky nezávadných, lokálních nebo bio.

Jako **hrozbu** vnímáme případnou změnu legislativy v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti a tedy podpory v zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Pokud by nastala změna, je možné že by nás v počátcích fungování mohla zaskočit či ochromit. Další hrozba vychází z nedostatku zákazníků. Produkty, které budeme nabízet, nemusí přesně odpovídat požadavkům zákazníků. Hrozbami mohou být také nepředvídatelné události, příkladem jsou kroupy, které poničí úrodu.

### **Analýza rizik podniku**

Na základě SWOT analýzy byly identifikovány slabé stránky organizace a její hrozby. Protože je naším zájmem vytvořit fungující organizaci, zaměříme se v tento okamžik na možná řešení těchto vlivů, které mají negativní dopad na fungování organizace.

V oblasti slabých stran byly identifikovány problémy snížené produktivity práce, vyšší nemocnost zaměstnanců a nedostačující počet spojů. Sníženou produktivitu práce v plné míře nejspíše nedokážeme ovlivnit. Přesto však můžeme podniknout kroky, které pomohou k zvýšení či udržení určité produktivity. Pomocí v této oblasti může být co největší zapojení dobrovolníků a stážistů. Zvýšená náchylnost k nemocem je také oblastí, která nejde zcela ovlivnit. Je však možno podniknout preventivní kroky, kterými jsou pauzy mezi prací či spolupráce s externími pracovníky. Jako poslední slabá stránka byla identifikována omezená autobusová doprava. O změnu této situace se budeme snažit skrze probíhající komunikaci s krajem a obcí Pluhův Žďár. Pokud by ke změně nedošlo, vytvoříme alternativní možnost dopravy pro zaměstnance.

Hrozby, kterých si jsme vědomi, se týkají legislativních změn, nezájmu zákazníků ale také nepředvídatelných událostí, kterými jsou například živelné pohromy. Legislativních změn se obáváme z důvodu případného zrušení či omezení státní podpory pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Řešením této situace je vícezdrojové financování organizace. Další hrozbou je nedostatečný zájem zákazníků. Tuto hrozbu je možno částečně ovlivnit dobrou propagací, zajímavým vzhledem produktů, zvýšením počtu odběratelů či krátkodobými slevami. Živelným pohromám nedokážeme zabránit, můžeme však zamezit jejich dopadu díky pojištění.

## **4.4 Marketing**

Podle Kurkové a Francové (2012, s. 29) je třetí částí plánování projektu marketing. Marketing je podstatnou částí podnikání, protože právě on ovlivňuje postavení produktu na trhu. Dosáhnout určeného cíle je možné, vytvoříme-li marketingový mix. Marketingový mix se skládá ze čtyř základních nástrojů: Product (produkt), Price (cena), Place (místo), Promotion (propagace). Dílčími nástroji mohou být: People (lidé) nebo Partnership (partneři).

V této práci bude věnována pozornost především základním nástrojům. Dílčí nástroje zmíněny nebudou. Pohnutkou pro tento krok je část zpracované situační analýzy trhu, ve které se zabýváme spolupracujícími subjekty a také jedna z následujících kapitol, zabývající se lidskými zdroji.

### **Produkt**

Primárními nabídkou naše organizace, jsou nezpracované živočišné produkty. Znamená to tedy prodej kozího mléka a vajec. Mléko je dále zpracováváno a tak dochází k vzniku dalších produktů, mezi které řadíme například sýry, máslo, jogurty.

Další produkty vznikají v návaznosti na druhé odvětví farmy tedy zahradnickou činnost. V rámci této oblasti dochází k pěstování bylin, které jsou následně sušeny. Dále je z nich vytvářen sypaný čaj. Mezi nabízené druhy patří heřmánek, máta, meduňka, mateřídouška, dobromysl, divizna, měsíček lékařský a třezalka.

V rámci zahradnické oblasti jsou pěstovány nejen byliny, ale i určité druhy zeleniny a ovoce. Nejčastějším prodávanou zeleninou jsou okurky, rajčata, papriky, listové saláty, mrkve, petržele, dýně a cukety. Ovocná nabídka je tvořena především jahodami, třešněmi, švestkami a jablky.

Do poslední oblasti nabízených produktů řadíme výrobky vznikající kuchařskou či pekařskou tvorbou. Jedná se především o pečení domácího chleba, tvorbu chlebiček, na jejich



výrobu je využíván vyprodukovaný tvaroh, sýry, vejce a zelenina. Dále se zabýváme výrobou zákusků, ovocných a zeleninových salátů, marmelád a sirupů.

Naším zákazníkům nabízíme bioprodukty, tedy ekologicky nezávadné produkty, které byly vypěstovány či zpracovány bez použití umělých chemických látek. Při veškerém svém jednání si uvědomujeme dopad, které má naše jednání na přírodu. Snažíme se tedy, aby naše produkty byly šetrné k přírodě a bez umělých chemických přísad. Většinu druhotně zpracovaných produktů se snažíme prodávat ve vratných nádobách. Znamená to tedy prodej mléka, jogurtů, marmelád a sirupů ve skleněných nádobách. V případě nákupu mléka přímo na farmě je možno využít svou vlastní lahev. Dále podporujeme nákup zeleniny, ovoce do vícekrát použitelných látkových sáčků.

## Cena

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena produktů. Vzhledem k tomu, že se cena některých produktů a surovin v různých časových obdobích mění (např. cena ovoce a zeleniny), je následující tabulka pouze odhadem, jaké ceny by naše organizace mohla nastavit. Dochází zde ke srovnání s běžnými cenami na trhu. Uvedené ceny na trhu jsou nastaveny na základě pozorování. Součástí tabulky nebude uvedení přesné ceny ovoce a zeleniny. Důvodem je poměrně vysoká cenová pohyblivost.

Tabulka č. 1: Cena produktů

NÁZEV PRODUKTU	BĚŽNÁ CENA NA TRHU	NAŠE CENA
BIO Kozí mléko čerstvé	29 Kč/0,7l	20 Kč/0,7l
BIO Kozí sýr přírodní 100g	35,5 Kč/kus	25 Kč/kus
BIO Kozí jogurt neochucený 150g	14 Kč/kus	10 Kč/kus
BIO Kozí tvaroh 150g	21 Kč/kus	15 Kč/kus
BIO vejce	5 Kč/kus	3,5 Kč/kus
Sypaný bylinný čaj 36g	38 Kč/kus	27 Kč/kus
Kváskový žitný chléb 500g	45 Kč/kus	32 Kč/kus
Chlebiček	13Kč/kus	9 Kč/kus
Ovocný salát 200g	50 Kč/kus	35 Kč/kus
Zeleninový salát 200g	35 Kč/kus	25 Kč/kus
BIO marmeláda 250g	80 Kč/kus	56 Kč/kus
BIO sirup máta	90 Kč/0,5l	63 Kč/0,5l

## **Místo**

Jak již bylo popsáno v předchozích částech této kvalifikační práce, k prodeji zmiňovaných produktů bude z počátku docházet v rámci prodejen zdravé výživy, ve specializovaných obchodech zaměřených na lokální potraviny či v prodejnách menších podnikatelů. Další možností je využití stánkového prodeje v blízkosti státního zámku Červená Lhota.

Jsme si vědomi, že tato situace není ideální. Do budoucna je naší vizí vlastní prodejna, ve které bychom mohli prodávat své výrobky. Vzhledem k tomu, že se v tuto chvíli nacházíme na počátku našeho podnikání, snažíme se produkty distribuovat alespoň tímto způsobem.

## **Propagace**

Propagace naší organizace bude probíhat v několika úrovních a to vzhledem k potencionálním zaměstnancům a také zákazníkům.

Prvotním krokem, vedoucím ke zviditelnění organizace, je tvorba internetových stránek, na kterých budou uvedeny základní informace o Sociální farmě u Kačerů, s.r.o. Za základní údaje považujeme název, poslání, cíl, vizí, cílovou skupinu zaměstnanců, náplň práce a seznam produktů k zakoupení. Na webových stránkách budou zveřejňovány aktuální informace o farmě, tedy čím se kupříkladu v tuto chvíli farma zabývá, jaké jsou její plány do budoucna, s jakými organizace nově spolupracujeme a podobně. Webové stránky by měly být dostatečně přehledné a originální. Na jejich tvorbě se bude podílet dohodnutý dobrovolník.

Dalším propagačním materiálem jsou letáky a plakáty, na kterých by mělo být ve stručnosti zmíněno, čím se naše organizace zabývá a co je pro ni typické. Letáky by měly být rozděleny do dvou skupin a to jednak na letáky propagační z hlediska nabídky zaměstnání pro osoby se zdravotním postižením a z hlediska nabízeného produktu. Jejich umístění by se mělo rozlišovat dle cíle. V závislosti na zaměstnání by letáky a plakáty měly být umístěny například na úřadu práce, ve službách zaměřených na pomoc osobám se zdravotním postižením apod. Z hlediska propagace produktu, je naším zájmem rozmístit letáky a plakáty ve městech v různých prodejnách zabývajících se nejen zdravou výživou, v restauracích, cukrárnách.

Dalším typem reklamy může být zveřejňování článků či inzerce v různorodých periodikách. Základními určujícími periodiky je týdeník Jindřichohradecký deník, měsíčník Soběslavská hláska a měsíčník Deštný zpravodaj. Reklamu je možno vkládat i novin jako

je Mladá fronta DNES, jejichž součástí je příloha Jihočeského kraje. K propagaci může docházet také skrze Český rozhlas České Budějovice.

## 4.5 Finanční plán

Pro správné fungování sociálního podniku je zapotřebí vytvořit rozpočet. Ačkoliv naše organizace není zisková, je zapotřebí pro účely řízení zpracovat rozpočet. Tvorba finančního plánu by měla pomoci reflexi naší situace, tedy toho zda je organizace na trhu práce schopna fungovat či nikoliv. Finanční plán, který zde bude k nalezení, je situován do období prvního roku. Další rok bude mírně odlišný, protože za rok fungování by měla být organizace schopna větší samostatnosti.

Tabulka č. 2: Mzdové náklady

	Měsíční náklady (v Kč)	Roční náklady (v Kč)
Pracovník invalidní v I. a II. stupni, poloviční úvazek (14 zaměstnanců)	6 500 x 14 91 000,-	78 000 x 14 1 092 000,-
Pracovník plný úvazek (4 zaměstnanci)	14 500 x 4 58 000,-	174 000 x 4 696 000,-
Ekonom	21 800,-	261 600,-
Sociální pracovník	16 500,-	198 000,-
Vedoucí	23 000,-	276 000,-
	<b>210 300,-</b>	<b>2 523 600,-</b>

Mzdové náklady profesí byly nastaveny dle průměrné hrubé mzdy. Jedná se o pouze o odhad platového ohodnocení těchto profesí. V případě uskutečnění podnikání jsou změny ohodnocení očekávané.

V tabulce č. 3 je k nalezení odhadovaný rozpočet Sociální farmy U Kačerů, s. r. o. pro první rok projektu. Po tomto roce, jak již bylo zmíněno výše, dojde k omezení příspěvků ze státního rozpočtu. Farma by poté měla více fungovat z vlastních tržeb.

Z hlediska nákladů jsou největšími položkami v prvním roce platy zaměstnanců a počáteční investice. Částka počáteční investice je vyšší z důvodu bezbariérové přestavby prostoru a menších dílčích změn. Tato položka bude v následujícím časovém období snížena, přestavba není v plánu.

Nejvíce výnosů má naše organizace v prvním roce fungování z příspěvků poskytovaných úřadem práce na zřízení chráněného pracovního místa, také z příspěvku na částečnou úhradu provozních nákladů a z příspěvku na podporu zaměstnávání osob se

zdravotním postižením na chráněném pracovním místě. Pro další roky nebude možno získat příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa, což může ovlivnit stav podniku.

Tabulka č. 3: Rozpočet na první rok projektu

NÁKLADY		VÝNOSY	
Položka	Náklady/Kč	Položka	Náklady/Kč
Mzdové náklady	2 523 600,-	Tržby	800 000,-
Počáteční investice	800 000,-	Vklady společnosti	100 000,-
Ochranné pomůcky	25 000,-	Granty a dotace	500 000,-
Školení	80 000,-	Crowdfunding	40 000,-
Marketing	20 000,-	Investoři	80 000,-
Provozní materiál	70 000,-	Příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa	910 000,-
Finanční náklady	20 000,-	Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa	560 000,-
Energie	60 000,-	Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě	819 000,-
Veterinární vyšetření	8 000,-		
Pojištění	15 000,-		
Ostatní náklady	80 000,-		
	3 701 600,-		3 809 000,-

Poměrně velkou část výnosů tvoří granty a dotace. Finanční příspěvek je možno čerpat po splnění náležitých podmínek například od Nadačního fondu Veolia, Nadace Olgy Havlové Výboru dobré vůle či od Nadace ČEZ. Z Evropského hlediska je možno získat finanční prostředky od Evropského sociálního fondu – OP Zaměstnanost.

Tržby z vlastního podnikání v prvním roce jsou nižší, v příštích letech se však očekává jejich navýšení z důvodu lepšího know-how společnosti na trhu práce.

Údaje uvedené v rozpočtech jsou pouze odhadovanými částkami. Přesnou cenu zjistíme při vlastním podnikání. Tyto tabulky tedy slouží jako odhadovaný přehled finanční situace podniku.

## 4.6 Harmonogram projektu

Harmonogram spolu s managementem lidských zdrojů a technickým vybavením patří podle Kurkové a Francové (2012, s. 36-37) do poslední oblasti plánování sociálního

podnikání. Pro účely této práce však byly tyto oblasti rozděleny do tří následujících kapitol. Harmonogramem rozumíme sled událostí spojených se sociálním podnikáním v určitém časovém kontinuu.

V této kapitole bude popsán časový plán projektu, jehož doba trvání je jeden rok. Jednotlivé kroky budou časově rozloženy do tří částí. První dvě části jsou přípravnými fázemi. Poslední fáze je realizační fází. Součástí druhé a třetí fáze je neustálé průběžné vyhodnocování stavu organizace.

Tabulka č. 4: Harmonogram projektu na jeden rok

<b>1. fáze</b>	
1. měsíc	Uskutečnění analýzy proveditelnosti a situační analýzy trhu
	Založení sociální firmy – s. r. o.
	Tvorba podnikatelského plánu
2. měsíc	Výběr vhodných členů realizačního týmu (vedoucí, ekonom, sociální pracovník, zemědělec)
	Hledání vhodných investorů
3. měsíc	Vytvoření internetových stránek, propagačních materiálů
	Navázání spolupráce s ÚP, místní samosprávou, sociálními službami pro OZP na Jindřichohradecku
<b>2. fáze</b>	
4. měsíc	Zahájení kampaně s cílem získat zaměstnance (letáky, plakáty, periodika, rozhlas)
	Podání žádostí – příspěvky skrze ÚP, dotace a granty
5. měsíc	Pokračování v propagaci, tentokrát především s cílem získat zákazníky
	Pohovory s uchazeči o zaměstnání (OZP)
6. měsíc	Navázání spolupráce s dalšími organizacemi, za účelem prodeje produktů
	Bezbariérová přestavba prostor
7. měsíc	Příjem zaměstnanců
	Seznámení nových zaměstnanců s chodem a jejich zaučení
<b>3. fáze</b>	
8. - 11. měsíc	Oficiální zahájení plného provozu sociálního podniku
	Nastavení režimu běžného podniku
	Prodej produktů
	Vyhodnocení dosavadních výsledků fungování
12. měsíc	Zajištění dalších donátorů
	Tvorba nových plánů pro další období

## 4.7 Management a lidské zdroje

Kurková a Francová (2012, s. 33) považují za dílčí nástroje marketingového mixu lidské zdroje. Konkrétně se zabývají osobami, které se podílí se na tvorbě produktu, tedy na zaměstnance. Zaměstnanci jsou v podstatě součástí samotného „produktu“ nabízeného firmou. Lidským zdrojům je zapotřebí věnovat dostatek pozornosti. Dobrý pracovní tým znamená na trhu práce velkou konkurenční výhodu.

V této kapitole se budeme zabývat pracovním týmem, který se skládá z vedoucího, ekonoma, sociálního pracovníka, farmáře, chovatelů a ošetřovatelů zvířat, zahradníka a kuchaře.

**Vedoucí** je hlavním pracovníkem celého podniku. Má na starost management, tedy řízení celé organizace. Náplní jeho práce je především organizování, vedení zaměstnanců, spolupráce s odběrateli, donátory. Mělo by se jednat o schopného člověka, který dokáže využít dostupných zdrojů k prospěchu podniku.

**Ekonom** je dalším důležitým článkem podniku. Jedná se o administrativního pracovníka, který má na starost účetnictví, rozpočet a tedy finance celé farmy. Mezi jím vykonávané konkrétní činnosti řadíme tvorbu finančního plánu, správu účetních dokladů, sestavování účetní uzávěrky, kontrolu finančních toků a podobně. Ekonom by měl mít schopnost matematicky uvažovat. Důležitou vlastností pro výkon této profese je také pečlivost.

**Sociální pracovník** je další důležitou osobou v rámci sociálního podniku. Jeho pozice byla v této kvalifikační práci již diskutována v kapitole zabývající se aktéry sociálního zemědělství. Hlavním úkolem sociálního pracovníka bude tvorba individuálních plánů zaměstnanců (OZP), podle kterých bude v zaměstnání postupováno. Jeho úkolem bude nabízení odborného poradenství v oblasti sociální práce.

Dalším důležitým aktérem našeho podniku, zvláště z hlediska zaměření na koncept sociálního zemědělství, je **farmář**. Jedná se o osobu, bez které by nebylo možné fungování farmy uskutečnit. Platí za odborníka na zemědělskou činnost. Náplní jeho práce je starost o hospodářská zvířata, setbu plodin aj. Je v nadřízené pozici k chovatelům a zahradníkovi.

Na chodu organizace se budou podílet také dva **chovatelé a ošetřovatelé zvířat**, kteří budou mít na starost první specializaci chráněných pracovních míst. Touto specializací je chov hospodářských zvířat a drůbeže. Kromě jejich běžné náplně práce by měli být

k dispozici šesti zaměstnancům, kteří jsou osobami se zdravotním postižením. Uplatnění šesti OZP bude tedy také ve sféře chovatelství a ošetrovatelství zvířat.

Dále se zde bude nacházet **zahradník**, jehož náplní práce bude starost o zahradu. Bude se věnovat pěstování bylin, zeleniny. Kromě těchto specializací bude také pomocníkem pro čtyři zaměstnance se zdravotním postižením.

Poslední profesí, která na farmě nalezne uplatnění, je **kuchař**. Kuchař bude mít na starost zpracovatelské (třetí poslední) odvětví, kde dochází ke zpracování produktů z prvních dvou odvětví. Vyrábí se zde například marmelády, sirupy atd. Mimo běžnou pracovní náplň bude ku pomoci čtyřem osobám se zdravotním postižením.

## 4.8 Technické vybavení

Sociální farma U Kačerů s. r. o má obrovskou výhodu oproti jiným organizacím, protože vzniká jako rozšíření malé rodinné farmy. Znamená to tedy, že se na farmě nachází většina technického vybavení, které je zapotřebí k fungování farmy. Výdaje v této oblasti směřují především na údržbu dosavadních strojů či jejich případnou modernizaci. Asi nejdůležitější změnou, která je zapotřebí, je bezbariérová úprava prostor.

## 4.9 Shrnutí

V předchozích kapitolách bych vypracován projekt založení Sociální farmy U Kačerů. Prvním krokem, který byl učiněn, byla analýza situace v místě vzniku. Cílem této analýzy bylo zjistit, zda je vůbec možné sociální farmu v blízkosti Jindřichova Hradce vytvořit. Jelikož z analýzy vyplynuly pozitivní skutečnosti, postupovalo se v tvorbě projektu dále. Byl vytvořen podnikatelský záměr. Po jeho vytvoření došlo k podrobnější situační analýze trhu. Situační analýza trhu obsahuje zaměření na spolupracující subjekty, typologii zákazníků, konkurenci. V této části došlo také k vypracování SWOT analýzy. Dalším krokem projektu bylo vytvoření marketingového mixu. Poté následovala tvorba rozpočtu, harmonogram projektu, management lidských zdrojů a technické vybavení.

Za nejvíce problematickou část projektu je považován rozpočet. Finanční plán sociálního podniku je vytvořen na základě odhadu. V tuto chvíli totiž není zřejmé, jakou přesnou částku získá podnik díky grantům, dotacím. Dá se tedy říci, že jedním z předpokladů pro dobré fungování podniku, je přesně vypracovaný rozpočet. Dalšími důležitými předpoklady, pro budoucí efektivní fungování projektu, jsou dostatečné výnosy ze samotného fungování projektu, vícezdrojové financování apod.

## Závěr

V této bakalářské práci jsem se pokusila naplnit stanovený cíl skrze tvorbu projektu sociální farmy v prostředí jižních Čech. Nejprve jsem vymezila základní pojmy, které jsem považovala za důležité pro správné pochopení tematiky. Zabývala jsem se neziskovým sektorem, konceptem green care. Nejpodrobněji jsem se v teoretické části zaměřila na specifikaci konceptu sociálního zemědělství. Jak jsem již během psaní této práce zmínila, koncept sociálního zemědělství je novou, dosud málo probádanou oblastí, která v sobě nabízí nezměrné bohatství pro sociální práci. V poslední části jsem se zabývala samotným projektem Sociální farmy U Kačerů, s. r. o.

Cíl této práce byl z mého hlediska naplněn. V poslední kapitole práce byl vytvořen projekt Sociální farmy U Kačerů, s. r. o. Součástí tvorby projektu byla analýza situace v místě vzniku, podrobné informace o podnikatelském záměru, situační analýza trhu, marketing, rozpočet, harmonogram projektu a další. Jsem si vědoma některých nedostatků praktické části. Většina z nich je však způsobena tím, že se v tuto chvíli jedná pouze o simulovaný projekt.

Největší pozitivum této práce spatřuji v možnosti její aplikace. Tato práce byla vytvořena jako prvotní podklad pro budoucí založení konkrétní farmy na Jindřichohradecku. Nicméně se domnívám, že může být inspirací i pro další nadšence nejen z řad budoucích sociálních podnikatelů. Vzhledem k dosavadní neprobádanosti tohoto konceptu si myslím, že další cesta, pro zmapování sociálního zemědělství, se nachází v tvorbě projektů či výzkumů. Jistě podnětný by mohl být výzkum na současných sociálních farmách z pohledu sociálního pracovníka nebo klienta. Zajímavými tématy projektů by mohly být projekty zaměřené na tvorbu sociálního zemědělství v oblasti sociálních služeb či komunitního vzdělávání.

Osobně musím přiznat, že pro mne samotnou bylo psaní této práce velmi inspirativní. Díky jejímu zpracování jsem mohla rozšířit své obzory a dosavadní znalosti. Zároveň jsem se také přiblížila o krůček blíže snu vytvoření sociální farmy.



## **Seznam zkratk**

ESF = Evropské strukturální fondy

FO = fyzická osoba

NNO = nestátní nezisková organizace

OZP = osoba se zdravotním postižením

SP = sociální práce

SZ = sociální zemědělství

TESSEA = Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky

ÚP = úřad práce

## **Bibliografický seznam:**

Bednářiková, D., Francová, P. (2011). *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR-plná verze*. Praha: Nová ekonomika. Dostupné 29. 2. 2016 z: [http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Studie\\_infrastruktury\\_TESSEA\\_plna\\_verze\\_podzim2011.pdf](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Studie_infrastruktury_TESSEA_plna_verze_podzim2011.pdf)

Berget, B., Braastad, B., Burls, A., Elings, M., Hadden, Y., Haigh, R.,... Wilcox, D. (2010). *Green care: A Conceptual Framework*. COST Office: Loughborough University. Dostupné 29. 2. 2016 z: [http://www.agrarumweltpaedagogik.ac.at/cms/upload/bilder/green\\_care\\_a\\_conceptual\\_framework.pdf](http://www.agrarumweltpaedagogik.ac.at/cms/upload/bilder/green_care_a_conceptual_framework.pdf)

Diakonie ČCE-středisko rolnička. (nedatováno): Chráněná dílna v Rolničce[on-line]. Dostupné 13. 3. 2016 z <http://www.rolnicka.cz/nase-sluzby-a-zarizeni/chranena-dilna/>

Dohnalová, M. (2012). Třetí sektor. In Dohnalová, M. (Eds.), *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. (s. 13-42). Praha: Wolters Kluwer ČR.

Evropské strukturální a investiční fondy (nedatováno): Programy pro programové období 2014-2020[on-line]. Dostupné 6. 3. 2016 z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

Gojová, V. (2016). The potential of Civil Society – an Opportunity for Social Work. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1, s. 16-22.

Hanuš, P. (2007). Kdo je sociální pracovník a proč by měl být vzdělaný. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1, s. 5-6.

Hartl, P., Hartlová, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.

Chovanec, T., Hudcová, E., Moudrý, J. (2015). *Zemědělství – představení konceptu*. Neuvedeno: Ministerstvo zemědělství.

Janebová, J., Musil, L. (2007). Mýty o roli sociálních pracovníků a pracovníc. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1, s. 51-61.

Krhutová, L. (2010). *Teorie a modely zdravotního postižení*. Sociální práce/Sociálna práca č. 4, s. 49-59.

Kurková, G., Francová, P. (2012). *MANUÁL: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3 – People, Planet, profit, o.p.s.

Lukeš, M. (2008). Specifika nestátních neziskových organizací. In Lukeš, M. (Eds.), *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací* (17-29). Praha: Oeconomia.

Kodymová, P., Kolářková, J. (2005). Sociální práce se zdravotně znevýhodněnými. In Matoušek, O. (Eds.), *Sociální práce v praxi: Specifika různých cílových skupin* (s. 89-109). Praha: Portál.

Matoušek, O. (2003). Slovník sociální práce. Praha: Portál.

Ministerstvo pro místní rozvoj (nedatováno): Informace o fondech EU [on-line]. Dostupné 4. 3.2016 z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

Moudrý, J., Chovanec, T., Hudcová, E. (nedatováno). *Možnosti využití konceptu sociálního zemědělství v politikách sociálního začleňování*.

MPSV (2013): Katalog organizací zaměstnávajících více než 50% osob se zdravotním postižením a osob se zdravotním postižením samostatně výdělečně činných [on-line]. Dostupné 10. 3. 2016 z <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/katalogorganizaceozp>

MPSV (nedatováno): Registr poskytovatelů sociálních služeb[on-line]. Dostupné 16. 3. 2016 z [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/rozsirene\\_hledani\\_sluzby.do?si=&scs=12&spo=&spd=&zn=&srp=pdaz&zak=Jiho%C4%8Desk%C3%BD&zaok=Jind%C5%99ich%C5%AFv+Hradec&zaou=&zau=&pn=&pic=&SUBSESSION\\_ID=1458179020242\\_1&sbmt=Vyhledat](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/rozsirene_hledani_sluzby.do?si=&scs=12&spo=&spd=&zn=&srp=pdaz&zak=Jiho%C4%8Desk%C3%BD&zaok=Jind%C5%99ich%C5%AFv+Hradec&zaou=&zau=&pn=&pic=&SUBSESSION_ID=1458179020242_1&sbmt=Vyhledat)

Národní rada osob se zdravotním postižením (nedatováno): Chráněné dílny - Jihočeský kraj[on-line]. Dostupné 12. 3. 2016 z <http://www.praceprozp.cz/hledam-praci/chranene-dilny/759-chranene-dilny-jihocesky-kraj>

New Leaf (2013): Defining Sustainability: Triple Bottom Line[on-line]. Dostupné 5. 3. 2016 z <http://newleaf-llc.com/wp-content/uploads/2013/07/Triple-Bottom-Line-Venn.png>

Neziskovky.cz (nedatováno): O neziskových organizacích[on-line]. Dostupné 3. 3. 2016 z [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538/fakta\\_neziskovky-v/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/)

PLGRF, a.s. (nedatováno): O společnosti [on-line]. Dostupné 6. 3. 2016 z <https://www.pgrlf.cz/o-spolecnosti/>

Proutek, o. s. (nedatováno): Představení organizace[on-line]. Dostupné 12. 3. 2016 z <http://www.proutek.cz/Uvod/o-nas2/o-nas/>

Rakušanová, P. (2007). *Povaha české společnosti v České republice v kontextu střední Evropy*. Praha: sociologický ústav AV ČR.

Rosenau, M., D. (2000). *Řízení projektů*. Praha: Computer Press.

Defourny, J., Pestoff, V. (2011). Představy a koncepty třetího sektoru v Evropě. In Dohnalová, M. (Eds.), *Sociální ekonomika* (s. 11-21). Praha: Wolters Kluwer ČR.

Šloufová, R. (2011). Sociální ekonomika v zahraničí. In Dohnalová, M. (Eds.), *Sociální ekonomika* (s. 22-40). Praha: Wolters Kluwer ČR.

Tercie handicap s.r.o. (nedatováno): O firmě [on-line]. Dostupné 12. 3. 2016 z <http://www.tercie-tabor.cz/o-firme>

The Economist (2009): Triple bottom line[on-line]. Dostupné 5. 3. 2016 z <http://www.economist.com/node/14301663>

Úlehla, I. (1996). *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství.

*Ústava České republiky. Zákon č. 1/1993 Sb. v účinném znění ke dni 01. 01. 1993.*

Vašečka, I. (2002). *Projektování institucí sociální práce. Syllabus a čítanka.*

Vláda České republiky (2016): Plán legislativních prací vlády na rok 2016[on-line]. Dostupné 9.3.2016 z <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/plan-legislativnich-praci-vlady-na-rok-2016-138491/>

Vyskočil, M. (2014). *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020. Sociální podnikání.* Brno: Masarykova univerzita.

*Zákon o obchodních korporacích. Zákon č. 90/2012 Sb. v účinném znění ke dni 1. 1. 2014.*

*Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 01. 01. 2007.*

*Zákon o zaměstnanosti. Zákon č. 435/2004 Sb. v účinném znění ke dni 01. 10. 2014.*

*Zákon o zemědělství. Zákon č. 252/1997 Sb. v účinném znění ke dni 12. 11. 1997.*

*Zákon o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. Zákon č. 2/1969 Sb. v účinném znění ke dni 8. 1. 1969.*