

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce**

Bakalářská práce

2021

Petr Hroščaník

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce**

Charitativní a sociální práce

Petr Hroščaník

*Sociální podnik jako možnost vytvoření chráněných
pracovních míst pro osoby starší 50 let*

Bakalářská práce

vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková
2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně na základě použitých pramenů a literatury uvedených v bibliografickém seznamu.

V Olomouci dne 21. 6. 2021

Petr Hroščaník

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí práce, paní Ing. Ester Danihelkové za její obětavé a vstřícné vedení v průběhu psaní práce. Jsem vděčný za připomínky, trpělivost a zpětnou vazbu, kterou mi vždy ochotně poskytla. Poděkování také patří celé mé rodině, za podporu ve studiu.

Obsah

Úvod	9
1 Vymezení pojmů v oblasti sociálního podnikání	11
1.1 Indikátory integračního sociálního podniku	12
1.1.1 Definice integračního sociálního podniku	13
1.1.2 Sociální prospěch	14
1.1.3 Ekonomický prospěch	14
1.1.4 Environmentální prospěch	15
1.2 Možnost sociálního podniku poskytovat náhradní plnění	15
1.3 Malý a střední podnik	16
2 Popis prostředí	19
2.1 Makro úroveň	19
2.2 Mezzo úroveň	20
2.3 Mikro úroveň	22
2.4 Popis místa působnosti podniku	23
2.5 Sociální podniky z Vysočiny, z. s.	23
2.6 PEST analýza	24
3 Projekt integračního sociálního podniku	27
3.1 Cíl projektu	27
3.2 Popis cílové skupiny	28
3.2.1 Osoby starší 50 let	28
3.2.2 Osoby dlouhodobě nezaměstnané	29
3.2.3 Osoby zdravotně znevýhodněné	30
3.3 Výstupy z přípravné fáze projektu	30
3.4 Oborová orientace podniku	31
3.5 Projekt v kontextu sociální práce	33
3.6 Volba právní formy sociálního podniku	34
3.7 Personální zabezpečení sociálního podniku	35
4 Podnikatelský plán	39
4.1 Název, poslání, vize	40
4.2 Struktura podnikatelského plánu	40
4.3 Marketingové charakteristiky	43
4.3.1 Produkt	43

4.3.2 Místo	44
4.3.3 Cena.....	44
4.3.4 Propagace	45
4.4 Harmonogram projektu	45
4.5 Finanční plán.....	47
4.6 Organizační struktura	49
4.7 Naplňování principů sociálního podnikání v praxi	51
Závěr	53
Bibliografie	55
Seznam tabulek a grafů	63
Anotace	65
Seznam příloh	67
Přílohy.....	69

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sociálního podnikání. Cílem práce je vytvořit projekt založení organizace, jejímž cílem bude provoz sociálního podniku zaměřený na zaměstnávání osob starších padesáti let. Sociální podniky zastávají roli významného aktéra v oblasti zaměstnávání znevýhodněných osob a jejich začleňování do společnosti. V českém prostředí již řada sociálních podniků působí a úspěšně vykonává svoji činnost, avšak český právní systém dodnes bohužel s pojmem sociální podnikání blíže nepracuje. Sociální podniky však mohou být pro společnost přínosem např. právě v oblastech zaměstnávání osob, které by byly jinak vystavovány možné diskriminaci a nebyly by tak schopné nalézt vhodné zaměstnání. Sociální podniky tak představují i nástroj pro prevenci sociálního vyloučení. Nedílnou součástí sociálního podniku je funkce sociálního pracovníka, který poskytuje těmto osobám podporu při výkonu jejich zaměstnání a potřebné poradenství, zejm. v pracovněprávní a sociální oblasti. V rámci tohoto projektu je pozice sociálního pracovníka rovněž obsazena.

V současné době je diskutováno téma vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti sociálního podnikání. Pozornost je také věnována oblasti praktického vzdělávání v tomto oboru. V aktuálním českém prostředí je však zařazování ekonomických předmětů do výuky diskutováno spíše nahodile. V rámci šetření bylo zjištěno několik oborů, které by mohly být alespoň částečně pro oblast sociálního podnikání využitelné. Ani jeden z těchto oborů však nezahrnoval sociální práci. Oblast ekonomiky však zasahuje hned do několika oblastí sociální práce, např. při práci s nezaměstnanými, či zadluženými klienty. Základním zdrojem informací v oblasti sociální ekonomiky je organizace TESSEA. (Daníhelková, 2016, s. 27-28) Pro tvorbu této práce byl vybrán integrační sociální podnik, jelikož cílem práce je zaměstnávání znevýhodněných osob. Hlavním cílem práce je vytvoření projektu na založení organizace provozující integrační sociální podnik. Před samotným zpracováním této práce byla zpracována přípravná fáze tohoto projektu, ve které byla provedena mj. např. analýza významu, či SWOT analýza (Hroščaník, 2021, s. 35). V rámci práce je téma nejprve uchopeno teoreticky, jsou popsány rozpoznávací znaky integračního sociálního podniku. Dále jsou v rámci teoretické části popsány hlavní výhody založení menšího podniku, či možnost sociálního podniku využívat náhradní plnění. V rámci projektové fáze je nejprve popsáno prostředí podniku z pohledu ekologické perspektivy. V rámci makro prostředí je zmíněna např. aktuální legislativní situace a příprava zákona o sociálním podnikání v České republice ve srovnání např. se Slovenskem. Popsány jsou také aktuální počty registrovaných sociálních

podniků dle Adresáře sociálních podniků. V rámci rozboru mezzo prostředí je popsán zejm. stav prostředí v dané lokalitě. Jsou zde zmíněny formy možné podpory, příležitosti pro navázání spolupráce, či možné hrozby v podobě konkurence. V rámci mikro prostředí je popsáno vnitřní prostředí podniku vycházející z přípravné fáze tohoto projektu.

V práci je dále popsána cílová skupina, na kterou bude podnik zaměřen. Tyto sociální skupiny jsou na trhu práce znevýhodněny právě z důvodu jejich specifických potřeb. Dalším důvodem může být jistá neatraktivnost těchto skupin pro zaměstnavatele, jelikož současná legislativa pracuje pouze s termínem podpory osob se zdravotním postižením. Zaměstnavatelé zaměstnávající osoby z této skupiny se často za sociální podnik označují, ač jím ve skutečnosti vůbec nejsou. V práci je dále popsán cíl podniku, jeho oborová orientace, kterou je oblast potravinářské výroby, či popis kontextu mezi sociálním podnikáním a sociální prací. Nechybí zde výběr právní formy podniku a popis jednotlivých pracovních pozic. V rámci projektu je zpracován také podnikatelský plán zahrnující např. marketingové charakteristiky, harmonogram projektu, organizační schéma podniku a zpracování finančního plánu. V rámci podnikatelského plánu je uveden název podniku, jeho poslání a vize.

V práci je užito několik klíčových zdrojů, především portálu www.ceskesocialnipodnikani.cz, publikace od autorky Marie Dohnalové, či článek Šárky Dořičákové. V práci jsou uvedeny statistiky Úřadu práce a Českého statistického úřadu. Klíčovým zdrojem pro tvorbu podnikatelského plánu je publikace autorek Francové a Kurkové: *Manuál jak založit sociální podnik* vydaný neziskovou organizací P3- People, Planet, Profit, o. p. s.

V práci bude zpracován návrh projektu integračního sociálního podniku, popsáno prostředí z pohledu ekologické perspektivy. V rámci práce je zpracována také PEST analýza shrnující hlavní body v oblasti možností podniku.

1 Vymezení pojmů v oblasti sociálního podnikání

V této kapitole budou popsány základní pojmy vztahující se k tématu sociálního podnikání. Popsány budou indikátory integračního sociálního podniku, které rozebírá portál České sociální podnikání. Bude vysvětlen pojem náhradní plnění, které se v současné době zaměřuje pouze na osoby zdravotně postižené, avšak může představovat potenciál ve zdrojích příjmů sociálních podniků zaměřujících se na jiné cílové skupiny, popsán bude význam a příležitosti malých a středních podniků, vč. jejich výhod a nevýhod.

Sociální ekonomikou se rozumí souhrn aktivit, které jsou uskutečňovány subjekty sociální ekonomiky. Cílem těchto subjektů je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách a uspokojit potřeby a cíle komunity v oblastech ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje. (České sociální podnikání, Principy a definice, [online]) Dohnalová (2012, s. 26-27) uvádí, že sociální ekonomika obsahuje ekonomické a sociální subjekty aktivní ve všech sektorech společnosti. Charakteristické jsou pro tyto subjekty jejich cíle a metody, mezi které patří jiný způsob podnikání trvale podporující veřejný zájem, ekonomický výkon a demokratické řízení. Způsob podnikání těchto subjektů se liší od způsobů podnikání komerčních společností, sdružují ekonomickou a sociální dimenzi. Mohou být jedním z nástrojů napomáhajících ke zmírňování dopadů ekonomické krize. Zabývají se zaměstnáváním osob, jejichž jediný příjem byl ze sociálních dávek, využívají místních lidských i jiných zdrojů.

V současné době se v oblasti sociální ekonomiky uplatňují dva hlavní přístupy: právně institucionální a normativní. První z těchto dvou přístupů se zabývá identifikací právních forem subjektů sociální ekonomiky. Využití tohoto přístupu lze zaznamenat v dokumentech Evropské komise, ve kterých jsou uváděny čtyři základní pilíře sociální ekonomiky, a to družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace. K těmto se přidávají nové právní formy sociálních podniků dle platné národní legislativy. Normativní přístup se oproti tomu zaměřuje na určení charakteristických rysů subjektů sociální ekonomiky sdílející hodnoty definované dle Charty sociální ekonomiky. Činnosti subjektu sociální ekonomiky by dle tohoto přístupu měla stát na třech pilířích, kterými jsou ekonomická prosperita, kvalita životního prostředí a sociální kapitál. (Dohnalová, 2012, s. 27)

Hlavními hodnotami subjektů sociální ekonomiky jsou dle Charty sociální ekonomiky, publikované Stálou evropskou konferencí družstev, vzájemných společností, asociací a nadací, nadřazenost sociálního cíle a jedince nad kapitálem, dobrovolné a otevřené členství, demokratické řízení podniku a participace jeho členů na řízení podniku, autonomie řízení,

nezávislost na veřejné správě, přijetí principů solidarity a zodpovědnosti a vyčlenění podstatné části zisku ve prospěch dalšího rozvoje a naplňování veřejného prospěchu. (Syrovátková, 2010, s. 21)

Subjekty sociální ekonomiky se rozumí sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce působící v oblasti sociálního podnikání a nestátní neziskové organizace, které prostřednictvím vytváření ekonomických aktivit dosahují dofinancování svého poslání, či zvyšují pracovní uplatnění svých klientů. Sociální podnikání zahrnuje soubor podnikatelských aktivit prospívajících společnosti a životnímu prostředí. Sociálním podnikem se rozumí subjekt sociálního podnikání- právnická osoba založená dle soukromého práva, či osoba fyzická, splňující principy sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité, jak dosahování zisku, tak naplňování veřejného prospěchu. Sociální podnik vzniká a rozvíjí se na základě tzv. trojího prospěchu, tzn. ekonomického, sociálního a environmentálního. Integrační sociální podnik dosahuje naplňování veřejného prospěchu zaměstnáváním a sociálním začleňováním osob znevýhodněných na trhu práce. Tento cíl je formulován v jeho zakládacích dokumentech. (České sociální podnikání, Principy a definice, [online])

Mezi hlavní principy integračního sociálního podniku patří zanesení veřejně prospěšného cíle do zakládacích dokumentů podniku a jeho naplňování. Dále je sem řazeno dosahování tzv. trojího prospěchu, tedy prospěchu na úrovni sociální, ekonomické a environmentální. Užívání statutu sociálního podniku je podmíněno naplňováním těchto principů. Dodržování těchto principů daným podnikem lze ověřit pomocí tzv. indikátorů (rozpoznávacích znaků) integračního sociálního podniku. Tyto znaky pomáhají rozlišit, zda se opravdu jedná o integrační sociální podnik, či nikoliv. (České sociální podnikání, Principy a definice, [online])

1.1 Indikátory integračního sociálního podniku

V této podkapitole budou popsány indikátory, tj. rozpoznávací znaky integračního sociálního podniku, uveřejněných na portálu České sociální podnikání. Tento portál definuje jak sociální podnik obecný, tak sociální podnik integrační. Mezi integrační patří také nová forma sociálního podniku s názvem environmentální integrační sociální podnik. Pro účely připravovaného projektu byl vybrán integrační sociální podnik. Pro posouzení zda se jedná, či nejedná o integrační sociální podnik, slouží tzv. indikátory. Tyto indikátory představují sadu rozpoznávacích znaků v oblasti definice integračního sociálního podniku a v oblastech naplňování tzv. trojího prospěchu. Klasifikovány jsou celkem tři kategorie indikátorů

(rozpoznávacích znaků) sociálního podniku- povinné, nepovinné a doplňkové. Pro integrační sociální podnik platí 100% splnění všech povinných indikátorů, doplňkové indikátory splňovat nemusí, jejich splnění je založeno na dobrovolnosti subjektu. (České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

1.1.1 Definice integračního sociálního podniku

Podnik musí mít ve svých zakládacích dokumentech formulován veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. Vhodné je zveřejnění cíle např. na webových stránkách podniku a různých propagačních materiálech. (České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online]). Do procesu formulace veřejně prospěšného cíle by, mimo jiné, měly být zapojeny tzv. zájmové skupiny- „stakeholdeři“. To jsou jedinci, skupiny, či jiné firmy a organizace určitým způsobem svázané s naší organizací, tedy kdokoliv, kdo s podnikem přichází do kontaktu a jistým způsobem jej ovlivňuje, ať již přímo, či nepřímo. Lze sem zařadit např. zaměstnance, zákazníky, management dané organizace, dodavatele, věřitele, či veřejný sektor a subjekty veřejné správy. (Management Mania, Zájmové skupiny (Stakeholders), [online])

Spear a Bidet (2005, s. 196-199) uvádějí definici integračního sociálního podniku ve vztahu na evropskou unii a různé evropské země. Zmiňují, že i přes vznik těchto podniků ve třetím sektoru nebo v sociální ekonomice, fungují v široké řadě oborů. Jedním z těchto hlavních oborů je právě pracovní integrace a rozvoj dovedností lidí v rámci sociálního podniku. Tyto integrační sociální podniky jsou v evropské unii nejvíce realizované v Itálii a Francii. Zaměřují se na zlepšení předávání informací mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, přístupu a mobility pro pracující a zprostředkovávají různé rekvalifikace svým zaměstnancům. Dle Spear a Bidet (2005, s. 201-202) tyto podniky zaručují čtyři základní charakteristiky. Jsou jimi: trvalá pracovní činnost, vysoký stupeň autonomie, snížení úrovně ekonomického rizika a zaručení minimální mzdy.

Podnik musí zvolený cíl naplňovat prostřednictvím konkrétních aktivit. Podnik musí provádět hodnocení dopadů své činnosti a dokládat pozitivní dopady na cílové skupiny. Potřebný je také doklad, či vyjádření o pozitivním dopadu aktivit sociálního podniku od některé z dotčených cílových skupin. (České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

1.1.2 Sociální prospěch

Podnik musí mít definovanou konkrétní cílovou skupinu osob, na které se chce zaměřovat, přičemž podíl zaměstnaných osob z těchto znevýhodněných skupin musí přesahovat 30% z celkového počtu zaměstnanců. V rámci managementu podniku musí být zohledňovány potřeby a zájmy těchto osob. Podnik musí být založen na principu demokratického rozhodování, tzn. pravidelně informovat své zaměstnance a členy o chodu, naplňování veřejně prospěšných cílů a výsledcích hospodaření podniku. Podnik od zaměstnanců získává zpětnou vazbu ohledně oblasti jeho fungování a participuje (zapojuje) své zaměstnance a členy do procesu rozhodování. Podnik klade důraz na rozvoj kompetencí svých zaměstnanců. Vytváří dlouhodobý plán interního vzdělávání zaměstnanců a dokládá, že alespoň polovina zaměstnanců absolvovala školení přispívající ke zvýšení jejich pracovních kompetencí. Podnik je založen z iniciativy občanů, je zveřejněn popis jeho vzniku. V podniku dochází k vytváření inovativních postupů a řešení. (České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

1.1.3 Ekonomický prospěch

Vytvořený zisk podnik přednostně využívá ke svému dalšímu rozvoji, či k naplňování veřejně prospěšného cíle. Takto musí být využito alespoň 51% vytvořeného zisku. Současně je podnik povinen zveřejnit informace ohledně způsobů využití zisku. Podnik v rámci své činnosti vytváří systém sledování produktivity práce svých zaměstnanců. Meziročně se tato produktivita zvyšuje, v rámci managementu se podnik zabývá identifikací a řešením příčin výkyvů této produktivity. Sociální podnik je nezávislý ve svém rozhodování a řízení na externích zakladatelích, či zřizovatelích, tzn. nezávislost vedení a existence organizační struktury (zveřejnění pravomocí, zodpovědností a náplní práce u jednotlivých funkcí). Alespoň 30% celkových příjmů podniku pochází z vlastní činnosti, je vytvořen tzv. etický kodex podnikatele. Podnik se zabývá snižováním ekonomických rizik a závislosti na vnějších zdrojích financování. Vytvořený podnikatelský plán obsahuje strategii řízení ekonomických rizik organizace, má vytvořen krizový plán pro případ platební neschopnosti a postup, jak budou zainteresované strany o tomto řešení krizové situace informovány. Podnikatelský plán zároveň dlouhodobě snižuje závislost na vnějších zdrojích financování a podíl těchto zdrojů na celkových příjmech je meziročně dlouhodobě snižován. (České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

Tato kritéria ekonomického prospěchu integračního sociálního podniku jsou obsažena v připravovaném zákoně o sociálním podnikání.

1.1.4 Environmentální prospěch

Sociální podnik přednostně uspokojuje místní potřeby a využívá primárně místních zdrojů. Orientuje se na lokální výrobu, alespoň 25% celkových výdajů je utracených v dané lokalitě. Podnik vlastní certifikát o původu zboží, či služeb, např. označení „Regionální potravina“. Podnik má vytvořen interní předpis realizující zásady environmentálně šetrného provozu, vlastní environmentální certifikace, např. označení „BIO“, či „Ekologicky šetrný výrobek“ a nakupuje environmentálně šetrné výrobky a služby, což dokládá kopiemi účetních dokladů. Podnik do své činnosti zapojuje důležité a významné aktéry- stakeholdery. Vede pomyslnou mapu těchto aktérů, v základacích dokumentech podniku jsou ustanoveny mechanismy jejich zapojení do činnosti podniku (např. účast ve správní radě). Podnik na místní úrovni podporuje smysl pro sociální a environmentální zodpovědnost, přičemž se orientuje na místní cílové skupiny a problémy dané lokality, uvádí konkrétní příklady zapojení dobrovolníků v rámci své činnosti a spolupracuje s místními zájmovými skupinami a veřejnou správou. (České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

1.2 Možnost sociálního podniku poskytovat náhradní plnění

Pokud podnik poskytuje náhradní plnění dle níže uvedeného zákona, neznamená to, že je podnikem sociálním. Zákon č. 435/2004 Sb., §81 (1) udává, že: *„Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %.“* Dále tento zákon v §81 (2) uvádí: *„Povinnost uvedenou v odstavci 1 zaměstnavatelé plní a) zaměstnáváním v pracovním poměru, b) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků nebo služeb chráněných pracovních dílen provozovaných občanským sdružením, státem registrovanou církví nebo náboženskou společností nebo právnickou osobou evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností nebo obecně prospěšnou společností, nebo zadáváním zakázek těmto subjektům nebo odebíráním*

výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám, nebo c) odvodem do státního rozpočtu, nebo vzájemnou kombinací způsobů uvedených v písmenech a) až c).“

Náhradní plnění je vhodným řešením pro zaměstnavatele, kteří nejsou schopni splnit tento povinný podíl zaměstnávání OZP a nechtějí odvádět příspěvek do státního rozpočtu ve výši 2,5násobku průměrné měsíční mzdy za každého nezaměstnaného zaměstnance OZP. V případě, že tento podíl nesplní, může mu být udělena pokuta ve výši až jednoho milionu korun. Skrze tzv. náhradní plnění lze povinný podíl splnit odběrem zboží, či služeb ve výši 7násobku průměrné měsíční mzdy za každého nezaměstnaného zaměstnance OZP. Často se jedná o poskytování bezpečnostních, či úklidových služeb, údržbu zeleně, administrativní výpomoc nebo odběr zboží, které často zaměstnavatel využívá např. jako dárek pro zaměstnance, či partnery. Zaměstnavatel je povinen plnění povinného podílu ohlásit krajské pobočce Úřadu práce. Náhradní plnění je vhodné začít řešit včas, jelikož každý poskytovatel má zákonem stanoven limit poskytování náhradního plnění. (z.s. InternetPoradna.cz, Náhradní plnění, [online])

Dodavatelem náhradního plnění může být zaměstnavatel zaměstnávající více než 50% OZP z celkového počtu svých zaměstnanců po dobu alespoň předchozího čtvrtletí nebo OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) se zdravotním postižením. Dodavatel náhradního plnění musí mít uzavřenu platnou smlouvu s Úřadem práce, tzv. Dohoda o uznání zaměstnavatele. Ověřit si platnost smlouvy a splnění dalších podmínek daného poskytovatele je možné v registru dodavatelů náhradního plnění vedeného pod Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“). (Chráněné dílny OZP, Náhradní plnění v roce 2020, [online])

1.3 Malý a střední podnik

V českém prostředí je možno rozlišovat velikost podniku podle několika kritérií, např. podle počtu pracovníků nebo podle výše obrátu atd. Ve většině světových ekonomik je oblast malého a středního podnikání (dále „MSP“) pojímána zcela odlišně a neexistuje jasná a jednotná definice. Hlavním kritériem k definování MSP je nejčastěji pouze hledisko počtu zaměstnanců. Česká republika se zavázala ke sjednocení tohoto pojmu a charakterizovala jej dle tří kritérií, kterými jsou počet zaměstnanců, ekonomická nezávislost a celkový obrat

firmy. V roce 2002 byl přijat zákon o podpoře malého a středního podnikání, který sjednocuje terminologii s normami platnými v Evropské unii. Dle tohoto zákona je definován střední, malý a drobný podnikatel. Středním podnikatelem je zaměstnavatel zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců s ročním obratem nepřesahujícím 43 milionů euro. Za malého podnikatele může být považován ten, který zaměstnává méně než padesát zaměstnanců a jeho roční obrat nepřevyšuje částku deseti milionů euro. Drobným, či také mikro-podnikatelem, se rozumí podnikatel s počtem zaměstnaných osob menším než deset a ročním obratem nepřesahujícím částku dvou milionů euro. Pro všechny tyto tři typy podnikatelů platí kritérium nezávislosti. (Folvarčná, 2005, s. 8-9)

Oblast MSP je závažným faktorem pro sociální a ekonomické podmínky většiny evropských zemí. Většina států Evropské unie se totiž musí vypořádávat s hrozbou nárůstu procenta nezaměstnanosti. Současně se tyto státy musí vyrovnávat s potížemi vzniklými při pružném vytváření pracovních míst a s příležitostmi, jak nezaměstnanost snižovat. Významným činitelem na poli ekonomiky je oblast MSP z důvodu relativně nízkého objemu vázaných prostředků. MSP se podílí na zajištění pružnosti ekonomického systému. Klíčovým dokumentem je tzv. Charta pro malé podniky přijatá roku 2000 členskými státy EU. Tato charta udává, že MSP je páteří evropské ekonomiky a hlavním zázemím její konkurenceschopnosti, zejm. vůči ekonomice USA. MSP považuje jako klíč k řešení problémů zaměstnanosti a jako základnu pro účinnou inovační politiku, rozvoj podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech. Členské státy EU jsou povinny předkládat každoročně zprávu o plnění této charty. V České republice rovněž MSP tvoří širokou základnu podnikání. (Vodáček, 2004, s. 15-17)

Mezi hlavní výhody MSP lze zařadit možnost rychlejší reakce na nastalé změny, větší prostor pro zavádění inovací a vytváření nových pracovních míst. Tyto podniky schopny větší odolnosti při poklesu trhu a ekonomiky a jsou pružnější v rozhodovacích procesech a v implementaci přijatých rozhodnutí. Jsou charakteristické jednodušší a přehlednější organizační strukturou, v důsledku které je řízení podniku vysoce flexibilní. V podnicích tohoto typu je vytvořen větší prostor pro vznik důvěrnějších vztahů s následkem např. lepší týmové práce. Významnou nevýhodou MSP je označován omezený přístup k finančním zdrojům. V těchto podnicích bývá nejčastějším zdrojem samofinancování, popř. podíly ostatních podílníků. V tomto případě však může docházet k rozdělení a omezení rozhodovacích pravomocí. Hlavními zdroji cizího kapitálu představují bankovní a odběratelské úvěry, jejichž využití je však výrazně dražší v porovnání s podniky velkými, pro které je snadnější získat finanční prostředky od bankovních domů. Mezi další nevýhody MSP

lze zařadit např. nedostatečné finanční prostředky na účely propagace, či snížení nebo absenci výhod z rozsahu produkce. (Altaxo, Specifika a výhody a nevýhody malých, středních a velkých podniků [online])

Ve srovnání se světem Singhapakdi, Sirgy a Lee (2010, s. 422) uvádí jasné rozdíly mezi malým a středním podnikem. Jedná se o etickou institucionalizaci, větší úroveň uspokojování potřeb, pracovní spokojenost, pracovní morálku a organizační závazek. Autoři zkoumali rozdíly týkající se marketingových manažerů malých a větších podniků. Zkoumali jejich vnímání zaměstnanci, jak jsou spokojeni a jakou vykazují výši potřeb. Z jejich studie vyšlo, že malé podniky mají tendenci mít nižší stupeň etické institucionalizace a také mají typicky relativně méně zdrojů, ale je u nich větší pravděpodobnost správného zajištění všech potřeb svých zaměstnanců než u větších podniků.

2 Popis prostředí

Pod pojem prostředí jsou zahrnováni všichni aktéři působící v oblasti sociálního podnikání. Spolupráce s těmito aktéry je jedním z principů sociálního podnikání samotného, jelikož sociální podnik je součástí širokého prostředí (ekosystému), se kterým dochází ke vzájemnému ovlivňování. Pro tvorbu projektu je důležité mít prostředí dobře zmapováno, jelikož kvalitní spolupráce je jedním ze základních předpokladů úspěšnosti sociálního podniku. Na práci s prostředím se velmi často nahlíží z pohledu tzv. ekologické perspektivy zabývající se interakcí mezi jednotlivými aktéry. V tomto kontextu je prostředí rozděleno do tří kategorií: makro, mezo a mikro. V rámci makro úrovně dochází k popisu systému ovlivňujícího samotnou existenci daného subjektu (např. politická situace, legislativní opora, činnost orgánů veřejné správy atd.). V rámci mezo úrovně jsou zahrnuti aktéři ovlivňující danou lokalitu, např. konkurenční firmy, místní komunity, neziskové organizace, poskytovatelé sociálních služeb, banky, a další. Mikro úroveň se následně zabývá popisem vnitřního prostředí podniku. (Fraňková, Matoušek dle Vaňková, 2020, s. 15)

2.1 Makro úroveň

Významným aktérem, který ovlivňuje oblast sociálního podnikání, je Evropská unie, konkrétně Evropský sociální fond (dále jen ESF), operační program Zaměstnanost. Tento program se zaměřuje na oblasti podpory zaměstnanosti, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou, modernizace veřejné správy, či napomáhání ke zrovnoprávnění mužů a žen na trhu práce a zachování principu rovných příležitostí. Orgánem pověřeným pro řízení programu je MPSV. Program však byl pro svou realizaci naplánován pro období let 2014 – 2020. Evropská komise zveřejnila na přelomu měsíců května a června 2018 balíček nových nařízení, která budou po jejich schválení představovat legislativní základ pro podporu ze sedmi fondů pro oblast politiky soudržnosti pro roky 2021 – 2027. Jedním z těchto fondů je ESF+ spojující doposud samostatné programy a fondy (např. program Zdraví, či Fond pomoci nejchudším osobám). Jedním z připravovaných programů, který by měl mít dle svého návrhu, pravděpodobně největší vliv na oblast sociálního podnikání, je operační program Zaměstnanost+. Subjektem pověřeným přípravou tohoto programu pro období let 2021 – 2027 je opět MPSV. V polovině roku 2021 by měl být

návrh tohoto programu předložen Vládě České republiky ke schválení, následně Evropské komisi a zahájeno by mělo být oficiální vyjednávání. (ESF [online])

V ČR nemá oblast sociálního podnikání oficiální legislativní zastoupení. V květnu 2018 byl Vládou ČR schválen věcný záměr zákona o sociálním podnikání, který by měl do budoucna stanovovat jasná pravidla pro tyto subjekty sociálního podnikání, včetně jejich výhod a forem podpory. Dle tohoto zákona by měl sociální podnik více než polovinu vytvořeného zisku využívat ke svému dalšímu rozvoji, či k naplňování veřejně prospěšného cíle. Návrh zákona stanovuje část příjmů, která by měla pocházet z vlastní činnosti a podnik nesmí mít dluhy na daních a odvodech. Brát by měl ohled na životní prostředí, v podniku by mělo být využívání místních zdrojů. Podnik by se měl dle návrhu tohoto zákona zabývat zaměstnáváním osob znevýhodněných na trhu práce (např. zdravotně postižení, dlouhodobě nezaměstnaní, či příslušníci menšin). Pověřeným orgánem by bylo MPSV, které by posuzovalo podané žádosti a spravovalo udělování registrace. (Vláda ČR, Právo: Záměr zákona o sociálním podnikání schválen [online])

Inspirací pro české zákonodárce může být např. Slovensko, kde byl roku 2018 přijat zákon o sociální ekonomice a sociálních podnicích. Tento zákon je v mnoha ohledech shledáván jako podobný tomu, který se připravuje v ČR, avšak problematiku sociálního podnikání pojímá podrobněji, jelikož řeší celou oblast sociální ekonomiky, namísto připravovaného českého zákona, který se vymezuje pouze na sociální podnik. Tento návrh rovněž znevýhodňuje zaměstnavatele na chráněném trhu práce, kterým dle tohoto zákona nemůže být přidělen statut integračního sociálního podniku. (Portál o integračním sociálním podnikání, Na Slovensku už ho mají! [online])

Dle Adresáře sociálních podniků je v měsíci červnu v České republice registrováno na 173 sociálních podniků, z toho tyto podniky registrují 306 provozoven a uplatňují se celkem ve dvaceti třech oborech. V tomto měsíci tyto podniky celkem zaměstnávaly zhruba necelé čtyři tisíce znevýhodněných zaměstnanců. Roční obrat těchto podniků celkem činí zhruba dva miliony korun. (České sociální podnikání, Adresář sociálních podniků [online])

2.2 Mezzo úroveň

Významným aktérem na poli sociálního podnikání je nezisková organizace TESSEA, zapsaný spolek, jejímž posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v ČR. Tato organizace

zastřešuje sociální podniky z celé republiky, podporuje jejich zájmy a prezentuje je navenek. Mezi další činnosti spolku patří např. poskytování poradenství, zajišťování vzdělávacích akcí pro sociální podnikatele, správa jednotné databáze, či vydávání odborných publikací. (TESSEA [online]) Další organizací uplatňující se na poli sociálního podnikání je P3- People, Planet, Profit, o.p.s., která v současné době poskytuje služby poradenství, mentoringu a podílí se na tvorbě dlouhodobého vzdělávacího programu pro potenciální sociální podnikatele. Tato organizace poskytuje podporu začínajícím sociálním podnikům ve startu jejich činnosti, poskytuje podporu v oblasti nastavování marketingových a obchodních strategií a pořádá např. různé semináře pro úředníky. Mezi aktuální projekty této organizace patří např. Projekt sociální akademie, či projekt „Rozvíjím svůj svět“. (P3- People, Planet, Profit [online])

V dané lokalitě, ve které bude sociální podnik působit (okres Třebíč), se nachází zhruba jedenáct sociálních podniků registrovaných a Adresáři sociálních podniků. (České sociální podnikání, Adresář sociálních podniků [online]) Mezi nejvýznamnější subjekty lze na místním trhu zařadit spolek Vrátko a MYJÓMI družstvo invalidů. Spolek Vrátko provozuje ve městě Třebíč několik provozoven zaměřených zejména na oblast gastronomie a potravinářské výroby. Mezi hlavní principy tohoto spolku patří naplňování tzv. trojího prospěchu, spolek uvádí, že více než 50% zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku. Spolek je rovněž poskytovatelem služby sociální rehabilitace a je 100% vlastníkem dceřiné firmy Vrátko Třebíč, s.r.o. Dle stanov spolku je hlavním účelem organizace zajištění integrační činnosti pro osoby zdravotně postižené a osoby, kterým hrozí sociální vyloučení. (Vrátko [online]) Společnost MYJÓMI družstvo invalidů se svým zaměřením především zabývá průmyslovou činností. Provozuje např. šicí a montážní dílny, či ruční myčku aut. Tato společnost působí jak v Kraji Vysočina, tak v kraji Jihomoravském. Zabývá se především zaměstnáváním a integrací osob zdravotně postižených. Společnost je rovněž poskytovatelem náhradního plnění. Mezi partnery této společnosti patří různé místní neziskové organizace, podnikatelské subjekty, či bankovní domy. Úzkou spoluprací společnost navazuje se sociální službou TaxiS, sociální rehabilitace, kterou poskytuje Oblastní Charita Třebíč. (MYJÓMI družstvo invalidů [online]) Dalším významným aktérem na místním trhu je společnost Duko, s.r.o. a její dceřiná společnost LexFin, s.r.o., zabývající se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením. Tyto společnosti jsou poskytovateli náhradního plnění, avšak se nepovažují za sociální podniky, ani se nepodílejí na naplňování principů sociálního podnikání. Představují však významného aktéra na trhu práce z hlediska nabídky pracovních míst. Oblast činnosti podnikání těchto dvou společností je velmi široká, od poskytování

poradenství v oblasti náhradního plnění, přes potravinářskou a průmyslovou výrobu, až po např. úklidové služby. Společnosti zakládají a provozují své provozovny v rámci celé ČR, nejvíce svých provozoven však mají v okrese Třebíč a Brno-město. (DUKO [online])

Podporu pro sociální podnikání lze získat také od některých bankovních domů, nejčastěji např. od České spořitelny (Dále „ČS“) a Československé obchodní banky (dále „ČSOB“). ČS má pro sociální podniky a neziskové organizace vyčleněn program sociálního bankovníctví. V rámci tohoto programu lze získat podporu ve vzdělávání prostřednictvím „Akademie sociálního bankovníctví“, která poskytuje např. odborné individuální poradenství v oblasti financování, koučing, či tematické workshopy. Rovněž lze v rámci tohoto programu ČS získat podporu při financování těchto subjektů, především prostřednictvím provozních, či investičních úvěrů. (Česká spořitelna, Sociální bankovníctví [online]) ČSOB zase nabízí oproti ČS podporu sociálních podniků prostřednictvím grantového programu, který realizuje ve spolupráci s organizací P3- People, Planet, Profit, o.p.s. Dosud bylo z tohoto grantového programu podpořeno celkem 48 sociálních podniků v celkové výši přesahující 7,5 milionu korun. V rámci grantového řízení pro rok 2021 je možné podávat žádosti v jarním a podzimním období. V jarním období bylo podpořeno celkem pět projektů v celkové výši čtvrt milionu korun. Podmínky a termíny pro podzimní kolo grantového programu budou vyhlášeny v průběhu září 2021. (ČSOB, Grantový program určený sociálním podnikům [online]) Spolupráci se sociální podnik bude snažit navázat jak s některými poskytovateli sociálních služeb (např. Oblastní Charita Třebíč, Střed, z. ú.), tak s místními institucemi státní správy a samosprávy.

2.3 Mikro úroveň

Mikro úroveň, tedy vnitřní prostředí podniku je v současné době velmi obtížné popsat, jelikož stále probíhá příprava projektu tohoto podniku a nejsou tak známy informace o vnitřním fungování tohoto podniku. V rámci popisu mikro prostředí lze v současné době vycházet z přípravné fáze tohoto projektu, kde byly v rámci vnitřního prostředí zhodnoceny možné silné a slabé stránky, popř. dle obecného popisu výhod malého a středního podniku (viz. kapitola 1.3). Mezi silné stránky bylo v rámci přípravné fáze zařazeno rodinné prostředí firmy a možnost individuálního přístupu k zaměstnancům, dále možnost flexibilní pracovní doby, zaměstnání na zkrácený úvazek, absence odpoledních, nočních, či dělených směn a připravované bonusy pro zaměstnance. Jako možné nevýhody lze shledat opět rodinné

prostředí firmy, ve kterém může častěji docházet k různým rozepřím osobního typu a je tak důležité zachovávat si dostatečný profesní odstup a jednat nestranně a nezaujatě. Mezi další nevýhody lze zařadit např. sníženou pracovní schopnost zaměstnanců a s tím spojené možné personální nedostatky, či nedostatečnou stavební úpravu prostor pro zdravotně znevýhodněné zaměstnance a s tím spojenou vyšší nákladnost na úpravu těchto prostor. (Hroščaník, 2021, s. 26-27)

2.4 Popis místa působnosti podniku

Připravovaný podnik bude svoji činnosti vykonávat ve městě Třebíč, které se nachází v Kraji Vysočina a je jeho druhým největším městem. Ve městě se nachází několik památek zapsaných na seznam UNSECO a tak zde dochází každoročně k nárůstu jednak tuzemských, jednak zahraničních turistů. Současným starostou města je Mgr. Pavel Pacal. Město se každoročně zapojuje do podpory neziskových organizací a organizací se sociálním přesahem. Jedním z hlavních nástrojů finanční podpory lze shledat Grantový systém města Třebíč vyhlášený pravidelně každý rok. V rámci tohoto systému lze podat souběžně až čtyři žádosti ve zpravidla pěti programech, a to Cestovní ruch, Kultura, Prevence kriminality, Rodina a zdraví a Zájmové aktivity. Žádat lze také podporu v podobě daru z rozpočtu města, schváleného zastupitelstvem města, popř. individuální podporu. Město Třebíč každoročně pořádá několik veřejných akcí, v rámci kterých dává prostor k propagaci a podpoře společensky prospěšných organizací, které se nacházejí v jeho obvodu, či pořádá akce, které jsou přímo na propagaci těchto organizací zaměřeny. V rámci těchto akcí je umožněn prodej výrobků těchto organizací. Většina těchto akcí se koná pod záštitou projektu „Zdravé město“, popř. ve spolupráci s příspěvkovými organizacemi města. (Třebíč [online])

V květnu 2021 bylo v evidenci Úřadu práce na okrese Třebíč registrováno zhruba 2.800 uchazečů o zaměstnání, z toho počet osob se zdravotním postižením činil zhruba 10%. (Úřad práce, Open data [online])

2.5 Sociální podniky z Vysočiny, z. s.

Spolek je organizací sdružující sociální podniky v Kraji Vysočina. Spolek byl založen v roce 2019 a jeho úkolem je být ve vznikající síti sociálních podniků v Kraji Vysočina pomyslnou spojnicí. Organizace se zabývá prezentací spolku a oblastí sociálního podnikání navenek,

iniciuje jednání s veřejnou správou, ostatními podnikatelskými subjekty a hledá další možnosti spolupráce. Mezi zakládající členy patří např. společnosti AKROBAB, s.r.o., Háta, o.p.s., Coworkingové družstvo Spolu, a další. (České sociální podnikání, Na Vysočině založili síť sociálních podniků [online]). Dílčím cílem projektu je navázat členství v této organizaci za účely rozvoje podniku a participace na rozvoji sociálního podnikání v Kraji Vysočina.

Dle platného výpisu ze spolkového rejstříku je účelem spolku: „*sdužování sociálních podniků, dalších aktérů sociální ekonomiky a sociálního podnikání z Kraje Vysočina. Podpora stávajících i nových sociálních podniků, podpora inovací v sociálním podnikání a posilování konkurenceschopnosti sociálního podnikání, rozvoj místního společenství, oblast rovných příležitostí (zejména zaměstnávání znevýhodněných osob); osvětová činnost a vzdělávání a zajištění financování stávajících sociálních podniků a podpora nových sociálních podniků v Kraji Vysočina.*“ (cit. dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]). Jako vedlejší činnost je ve výpisu z tohoto rejstříku uvedeno: „*poskytování poradenství a podpora aktérů sociální ekonomiky, příprava a realizace vzdělávacích akcí (přednášky, semináře).*“ (cit. dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]).

2.6 PEST analýza

Pojem PEST analýza je název vzniklý složeninou anglických pojmů „political, economical, social, technological“. Zabývá se analýzou vlivů vnějšího prostředí, přičemž tyto vlivy rozděluje do čtyř kategorií: politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Cílem této analýzy je sestavení seznamu faktorů a jejich dopad na podnik. Příkladem politických faktorů mohou být daňová politika a politická stabilita. Mezi faktory ekonomické lze zařadit např. míru inflace, či míru nezaměstnanosti. Do kategorie sociálně-kulturních faktorů patří životní a vzdělanostní úroveň, demografická struktura. Mezi faktory technologické lze zařadit např. rozvoj inovační činnosti a investice do technologií. (Častorál, 2009, s. 111-113)

PEST analýza může představovat důležitý nástroj pro proces tzv. strategického plánování. Jejím účelem je nalézt odpověď na tři otázky:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

(EDOLO, PEST analýza [online])

K samotnému názvu může být v některých případech připojena koncovka „-LE“ (PESTLE analýzy), kdy tato dvě poslední písmena značí legislativní (zabývá se zkoumáním vlivů národní, evropské a mezinárodní legislativy) a ekologické, též environmentální (zkoumající místní, národní a světovou problematiku životního prostředí a otázky jejího řešení). (Management Mania, PESTLE analýza [online]) Pro účely této práce bude použita pouze analýza PEST.

V oblasti politické lze popsat absenci legislativy upravující oblast sociálního podnikání. Rovněž není v současné době upravena oblast možných výhod a podpory sociálního podniku. Politické prostředí je však dle autorova názoru pro sociální podnikání příznivé. Sociální podniky jsou v zemi zakládány, vznikají sdružující organizace. Soukromoprávní a samosprávné subjekty poskytují určité formy podpory určených pro zakládání a provoz sociálních podniků. Podporu lze zaznamenat také ze strany Evropské unie. Podpora ze strany státu je spíše nepřímá, spojená s vytvářením pracovních míst, ale již ne v takové míře se sociálním podnikáním samotným. V zemi existuje např. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže vykonávající činnost v oblasti zabraňování vytváření monopolního postavení firem. Je stanovena minimální mzda, kterou musí každý zaměstnavatel vyplácet svému zaměstnanci. Pro rok 2021 je minimální mzda stanovena částkou 15.200 Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Minimální mzda [online]). Rovněž je v legislativním systému ukotven např. rozsah dovolené.

Oblast ekonomického prostředí lze do jisté míry navázat na prostředí politické. Pro sociální podniky lze využít jak finanční podpory, tak např. podpory ve formě poradenství. Průměrná roční míra inflace v roce 2020 činila 3,2% (Český statistický úřad, Inflace- druhy, definice, tabulky [online]). Míra nezaměstnanosti v ČR činila v měsíci květnu 3,9% a zaznamenala mírný pokles. V okrese Třebíč činila nezaměstnanost v květnu 3,7%. (Úřad práce, Open data [online]) Stát vytváří aktivní politiku zaměstnanosti, uchazečům o zaměstnání jsou umožněny různé formy rekvalifikace, JOB kluby, apod.

Sociálně-kulturní oblast: ke konci března měla ČR celkem zhruba 10,5 milionu obyvatel. Ke konci roku 2020 zhruba 16% tvořily děti mladší 15 let. Nejvíce, a to zhruba 63%, tvořila věková skupina 15-64 let. Skupina osob starších 65 let tvořila cca 20% obyvatelstva. V této skupině obyvatel měly největší zastoupení ženy, a to necelých 58%. (Český statistický úřad,

Obyvatelstvo [online]) Vzdělanostní úroveň není v ČR na špatné úrovni. Dle výsledků sčítání lidu v roce 2011 mělo nejvíce osob střední vzdělání. Celkem 33% mělo střední vzdělání bez maturitní zkoušky, zhruba 27% obyvatel mělo dokončené střední vzdělání s maturitou, nejvíce odborné- 20%. Střední vzdělání bez maturity mají nejčastěji muži, s maturitou poté ženy. Počet osob se základním vzděláním činil asi 17%. Nedokončené základní vzdělání mělo asi 0,3% obyvatel. Necelých 13% poté činili obyvatelé s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Největší procento středoškoláků je v rozmezí věkových kategorií 35-64 let, nejvíce vysokoškoláků pak v rozmezí 25-34 let. Nejvíce zaměstnaných osob bylo s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Těžší uplatnění na trhu práce nacházejí osoby se základním vzděláním a osoby se středním vzděláním bez maturity, které tvořily asi dvě pětiny nezaměstnaných. Osob s maturitním stupněm vzdělání a vyšší mají dle výsledků lepší šanci pro uplatnění na trhu práce. (Český statistický úřad, Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu 2011)

Technologické faktory mohou v připravovaném podniku ovlivňovat především vlastní výrobu. Je důležité sledovat změny a inovace technologií a procesů výroby. Jako velmi osvědčená technologie se jeví např. značka pecí UNOX, českým dodavatelem kvalitního vybavení je např. společnost JAROSPOL Technology, s. r. o. Obilné produkty budou odebírány od firmy Pekárkův mlýn, nacházející se v Rantiřově u Jihlavy. Tato rodinná firma se zabývá mletím mouky řadu let, produkuje kvalitní výrobky. Technologická situace v oblasti potravinářské výroby je na poměrně dobré úrovni, existuje řada kvalitního příslušenství. Podnik se bude snažit průběžně modernizovat svoji výrobní technologii současně se zaváděním inovací.

V této kapitole bylo popsáno prostředí podniku z hlediska ekologické perspektivy. Popsáno bylo prostředí jak na makro, tak mezzo a mikro úrovni. Popsána byla daná lokalita, ve které se bude sociální podnik nacházet. Identifikovány zde byly možnosti podpory, poradenství, či možnost zapojit se do snahy o rozvoj sociálního podnikání v daném kraji. Na závěr kapitoly byla provedena PEST analýza, která shrnuje a rozšiřuje některá výše popsaná zjištění.

3 Projekt integračního sociálního podniku

V této kapitole bude vymezen cíl projektu, cílová skupina, na kterou se tento podnik bude chtít zaměřovat, budou zde zmíněny výstupy z přípravné fáze tohoto projektu, která byla zpracována na jaře 2021 a bude popsána právní forma, která má být v rámci projektu založena a z jakých důvodů. Dále bude v této kapitole uveden obor působnosti sociálního podniku, jeho případná uplatnitelnost a propojitelnost se sociální prací a bude zde stanoven multidisciplinární projektový tým, který se bude starat o přípravu, realizaci a vyhodnocování projektu a naplňování všech jeho kritérií.

Projekt lze chápat jako návrh, rozvrh nebo plán, tedy něco, co předchází akci. Projektem se něco mění, tedy vylepšuje, přidává nebo ubírá. Projekt je specifický soubor procesů skládající se z koordinované a řízené činnosti. Je to definovaná práce, kterou je nutno vykonat ve vymezeném čase. Tato práce realizuje jedinečnou a specifikovanou změnu počátečního stavu na určený stav cílový. Projektovým řízením se myslí proces, ve kterém jednotlivci, či organizace efektivně využívají svých zdrojů k realizaci projektu. Projektové vedení je poté umění vést a rozvíjet lidi tak, aby došlo k harmonizaci vztahů a vzájemnému doplnění a posílení kompetencí lidí pracujících na projektu. (Křivánek, 2019, s. 14-15)

Projektový management je postaven na uplatňování vlivů řídicích subjektů. Tyto vlivy lze rozdělit dle profesora Kerznera na pověření (tj. moc přidělená jednotlivci tak, aby mohl uskutečňovat určitá rozhodnutí, která jsou ostatními jedinci respektována), odpovědnost (tzn. morální povinnost přijatá jednotlivcem spočívající v efektivním splnění uloženého úkolu) a závaznost (schopnost plnit pověření). Organizační strukturou projektu se rozumí prostředí, v němž probíhají interakce mezi jednotlivými účastníky projektu za účelem koordinace a řízení projektových prací, monitorování a kontroly procesů projektu a veškerých odborných, řídicích a doprovodných projektových komunikací. Organizační struktura je formalizována zakládací listinou projektu, plánem projektu a sadou pověření k realizaci projektových prací. (Svozilová, 2011, s. 28-29)

3.1 Cíl projektu

Cílem připravovaného projektu je založit integrační sociální podnik zabývající se zaměstnáváním osob starších padesáti let a dalších osob znevýhodněných na trhu práce, jako jsou např. dlouhodobě nezaměstnaní, či osoby zdravotně znevýhodněné. V rámci tohoto

projektu bude založena společnost s ručením omezeným, důvodem k založení této právní formy jsou právě výhody spočívající v méně náročném procesu založení. Podnik bude působit ve městě Třebíč, v Kraji Vysočina. Cílovou skupinou budou především občané tohoto města a stejnojmenného okresu. Uplatnění podniku bude ve sféře gastroslužeb, zejm. v oblasti potravinářské výroby a stravování. Podnik se bude zabývat pekařskou a lahůdkářskou výrobou. Hlavním produktem pekařské výroby podniku bude pečivo, zejména kváskové, zpracované dle tradičních receptur (chléb, housky, dalaňky, apod.). Na pekařskou výrobu bude úzce navazovat výroba lahůdkářská, z části zásobena produkty pekařské výroby (zejm. večky, bagety). Tato výroba se bude zabývat produkcí lahůdkářských výrobků, jako jsou chlebičky, plněné bagety, pomazánky, saláty. Součástí podniku bude prodejna, ve které si zákazník bude moci tyto výrobky zakoupit. Součástí prodejny bude menší posezení, sloužící k občerstvení. Zákazník bude mít možnost si zde odpočinout, objednat si nápoj a občerstvit se. Podnik bude využívat především lokálních zdrojů, spolupracovat s místními dodavateli, pracovat s místní komunitou a obecně naplňovat principy sociálního podniku. Cílem projektu bude přijmout do pracovního poměru alespoň deset zaměstnanců ze zmíněných cílových skupin. V podniku bude zastoupena pozice sociálního pracovníka, který bude zaměstnancům poskytovat služby sociálního poradenství. Podnik bude spolupracovat s místními neziskovými organizacemi, poskytovateli sociálních služeb, Kontaktním pracovištěm Úřadu práce v Třebíči a s dalšími odborníky z oblasti gastronomie. (Hroščaník, 2021, s. 21)

3.2 Popis cílové skupiny

V této podkapitole budou popsány cílové skupiny, na které se bude sociální podnik zaměřovat. Jsou to osoby starší 50 let, osoby dlouhodobě nezaměstnané a osoby zdravotně znevýhodněné.

3.2.1 Osoby starší 50 let

Osoby starší 50 let mohou být na trhu práce znevýhodňovány právě v důsledku jejich vyššího věku. Při ztrátě zaměstnání jsou tyto osoby ohroženy dlouhodobou nezaměstnaností. Obtížnější nalezení nového vhodného zaměstnání spočívá především ve snížené flexibilitě těchto osob, snížené schopnosti učit se novým věcem, vyšší nemocnosti a blížícím se odchodu do důchodu. Každoročně organizují Úřady práce pro osoby této věkové kategorie řadu

rekvalifikací. (Český statistický úřad, Využití lidských zdrojů [online]) Míra zaměstnanosti, očištěná od sezonních vlivů, činila ve věkové skupině 50+ v březnu 2021 celkem 76,6%. Míra ekonomické aktivity dosáhla necelých 77%, přičemž míra ekonomické aktivity mužů převyšovala míru ekonomické aktivity žen o 13,7 procentního bodu. (Český statistický úřad, Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity- březen 2021 [online]) V letech 2016-2018 bylo na podporu zaměstnávání osoby starších 50 let vyčleněno z ESF, OP Zaměstnanost celkem 6,5 miliardy korun. Peníze měly být využity např. na podporu vzdělávání, rekvalifikace, či vytvoření dotovaných pracovních míst pro tyto osoby. Při následné kontrole bylo ze vzorku dvanácti projektů v celkové hodnotě zhruba tři sta milionů korun zjištěno, že se do evidence Úřadu práce následně vrátila zhruba jedna třetina klientů. (Aktuálně.cz, Lidí nad 50 let přibývá [online])

Jednou z neziskových organizací, která se zabývá podporou začleňování osob 50+ na trh práce, je organizace Plus 50, z. ú. Tato organizace usiluje o dosažení celospolečenské změny politiky zaměstnanosti vůči osobám starším 50 let. Zabývá se problematikou ageismu (=apriorní vyřazování starších lidí z různých aktivit a činností pod dojmem, že tyto osoby nebudou schopny kvalifikovaně rozhodovat a adekvátně jednat), shromažďováním a šířením informací k tomuto tématu a provádí srovnávací studie o fungování trhu práce. Jedním z poslání této organizace je např. snaha o zvyšování konkurenceschopnosti této cílové skupiny na trhu práce, medializace daného tématu, či poskytování pomoci při navazování kontaktů s odbornou veřejností. Organizace rovněž usiluje o zrovnoprávnění žen a mužů na trhu práce. Mezi poskytované služby patří např. bezplatná pomoc spočívající v konzultacích životopisu klientů, či zajišťování podpory při rekvalifikačních kurzech. Mezi partnery organizace patří např. MPSV, či Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (Plus 50, O nás [online])

3.2.2 Osoby dlouhodobě nezaměstnané

Za osobu dlouhodobě nezaměstnanou se považuje osoba, která nemá zaměstnání déle než jeden rok, u absolventů je tato doba stanovena na dobu šesti měsíců. Člověk, který tzv. čerstvě přišel o své zaměstnání, je ve srovnání s člověkem dlouhodobě nezaměstnaným, téměř okamžitě schopen vložit veškeré své úsilí do hledání nového zaměstnání. Čím déle však osoba zůstává nezaměstnanou, tím více se mohou začít objevovat projevy frustrace, rezignace, či sebeobviňování. Tyto projevy mohou vyústit až v apatii. Dlouhodobá nezaměstnanost v sobě

nese nejen ekonomické problémy, ale také řadu problémů psychologických, rodinných a společenských. Jako hlavní lze uvést např. pocity úzkosti, neúčinnosti, zvýšené riziko vzniku závislosti, osamělost, či postupnou ztrátu pracovních návyků a dovedností. Dlouhodobá nezaměstnanost sebou nese také riziko zvýšeného kriminálního chování. (JOB Manuál, Dlouhodobá nezaměstnanost [online])

V rámci aktivní politiky zaměstnanosti existuje řada projektů zaměřených na podporu zaměstnávání osob dlouhodobě nezaměstnaných. Jedním z nich je projekt Úřadu práce s názvem „Podpora zaměstnanosti dlouhodobě evidovaných uchazečů o zaměstnání“. Tento projekt je realizován v období let 2019 až 2021 a jeho hlavním cílem je zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti dlouhodobě evidovaných uchazečů o zaměstnání. Projekt se rovněž zaměřuje např. na prevenci nelegální práce, začleňování osob dlouhodobě nezaměstnaných na volný trh práce atd. Projekt v sobě zahrnuje skupinová a individuální poradenství, rekvalifikace, možnosti krátkodobého zaměstnání a zprostředkování zaměstnání. Projekt je spolufinancován z OP Zaměstnanost a státního rozpočtu. (Úřad práce, Podpora zaměstnanosti dlouhodobě evidovaných uchazečů o zaměstnání [online])

3.2.3 Osoby zdravotně znevýhodněné

Za osobu zdravotně znevýhodněnou (dále „OZZ“) se považuje osoba, která má zachování schopnost vykonávat zaměstnání, či jinou výdělečnou činnost, ale její schopnost být, či zůstat pracovně začleněnou je z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu výrazně omezena. Rozdíl mezi kategoriemi OZZ a OZP (osoba zdravotně postižená) spočívá v tom, zda je, či není uznána invalidní v prvním, druhém, či třetím stupni invalidity. Skupina OZZ je tedy velmi specifickou skupinou osob, které nejsou uznány invalidními, avšak jejich dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav jim omezuje schopnost pracovního uplatnění. V řízení o přiznání statutu OZZ rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení na základě doložených skutečností. (Česká správa sociálního zabezpečení, Osoby zdravotně znevýhodněné [online])

3.3 Výstupy z přípravné fáze projektu

Na jaře 2021 byla zpracována přípravná fáze tohoto projektu, v rámci které byla provedena analýza významu a SWOT analýza. V rámci SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky připravovaného podniku a jeho možné příležitosti a hrozby. Mezi hlavní silné stránky

podniku bylo zařazeno takřka rodinné prostředí podniku, možnost práce na zkrácený úvazek, či příprava bonusů pro zaměstnance. Rodinné prostředí firmy však bylo zařazeno rovněž mezi stránky slabé, a to z toho důvodu, že v rámci malého kolektivu lze sice lépe uplatnit principy individuálního přístupu, avšak zde může taktéž docházet k častějšímu výskytu různých sporů osobní povahy. V těchto případech je nutné, aby zaměstnavatel zaujímal nestranný a nezaujatý postoj. Jako další slabá stránka zde byla identifikována např. snížená pracovní schopnost zaměstnanců, či případná nevyhovující stavební úprava prostor a nutnost její rekonstrukce. Jako hlavní příležitost podniku byla v rámci SWOT analýzy identifikována absence připravovaného konceptu provozovny tohoto formátu na trhu a přesun velkovýroby společnosti Penam, a. s. do jiného místa. Identifikována zde byla rovněž cílová skupina zákazníků. Jako možné hrozby pro podnik byla identifikována např. nedostatečnost finančních zdrojů, konkurence, ztížená schopnost prosazení se na místním trhu, či stigmatizace ze strany veřejnosti. (Hroščaník, 2021, s. 26-27)

V rámci analýzy významu byl zhodnocen přínos projektu z hlediska pěti kategorií- klient, hospodárnost, vývoj, organizace a okolí. Schopnost podniku prosadit se na místním trhu byla zhodnocena jako dosažitelná. Přínos projektu byl shledán např. ve snaze o začleňování osob z cílových skupin do společnosti a do pracovního procesu, či v oblasti naplňování tzv. trojího prospěchu. Sociální podnik se bude snažit vytvářením vhodných aktivit poskytovat osobám z cílových skupin možnost zaměstnání. Většina sociálních podniků se v dané lokalitě zaměřuje na jiné cílové skupiny osob, zejm. na kategorii OZP. V rámci podniku bude rovněž působit sociální pracovník, který bude zaměstnancům poskytovat služby sociálního poradenství. Z hlediska hospodárnosti bude celý projekt veden co možná nejvíce transparentně, podnik bude pravidelně vydávat výroční zprávy. Podnik bude sestávat z multidisciplinárního profesního týmu, poskytovat bude mj. podporu pro zaměstnance při jejich práci. (Hroščaník, 2021, s. 30-33)

3.4 Oborová orientace podniku

Integrační sociální podnik se bude uplatňovat v oboru potravinářské výroby. Potravinářskou výrobou se rozumí zejm. čištění, třídění, upravování a zpracovávání produktů, vč. balení a dalších úprav potravin za účelem uvádění na trh. Za potravinářský podnik lze následně považovat takový podnik, který svojí činností vykonává jakoukoliv fázi výroby, zpracování, či distribuce potravin. Za potraviny se považují látky nebo výrobky, ať již zpracované, či

nezpracované, které jsou určeny ke konzumaci člověkem, nebo se u nich tato konzumace důvodně předpokládá. Provozovateli potravinářského podniku stanovuje zákon o potravinách a tabákových výrobcích určité povinnosti v oblasti bezpečnosti potravin, zpracování a distribuce. (Kocourek, Míková, 2014, s. 25-26)

Podnik se bude zabývat především výrobou pekařských a lahůdkářských výrobků. Pekařskými výrobky se rozumí produkty potravinářské výroby získané tepelnou úpravou těst nebo hmot tvořených mlýnskými obilnými výrobky. Mezi základní společné suroviny pekařské výroby patří pšeničná a žitná mouka. Pekařské výrobky lze členit do čtyř hlavních skupin, a to chléb, běžné pečivo, jemné pečivo a trvanlivé pečivo. Pekařské výrobky mohou být dále označeny jako máslové, vaječné, kakaové, či s použitím suchého skořápkového plodu. (Příhoda, Sluková, 2014, s. 233-234) Hlavním produktem pekařské výroby bude chléb. Chléb je pekařský výrobek kypřený kvasem ve tvaru večky, bochníků, či formový o hmotnosti nejméně 400g s výjimkou krájených a netradičních druhů chleba. V současné legislativě se lze setkat s chlebem pšeničným, žitným, pšenično-žitným, žitno-pšeničným, celozrnným, vícezrnným a se speciálními druhy chleba, které mohou obsahovat další složky, jako např. zeleninu, mléčné výrobky, či brambory. (Příhoda, Sluková, 2014, s. 237-238) Mezi další produkty pekařské výroby budou patřit produkty z kategorií běžného, či trvanlivého pečiva. Výrobky lahůdkářské výroby mohou být různé saláty, pomazánky a krémy, výrobky z ryb, nakládané uzeniny, či kusové lahůdkářské výrobky, jako jsou např. obložené chlebíčky a plněné pečivo (bagety, sendviče). (Čeřovský, Dupal, Michalová, 2018, s. 5-6)

Integrační sociální podnik se bude zabývat výrobou a prodejem výrobků pocházejících z těchto odvětví potravinářské výroby. Hlavním produktem pekařské výroby bude chléb, mezi další výrobky budou zařazeny ostatní druhy pečiva. Lahůdkářská výroba se bude především zabývat výrobou kusových lahůdkářských výrobků. Základní suroviny pro tuto výrobu (večky, bagety) budou pocházet z vlastních zdrojů (produkty pekařské výroby), viz kapitola 3.1.

Z provedeného dotazníkového šetření (Fancová, Fraňková, 2019, s. 2) vyplývá, že nejvíce sociálních podniků se uplatňuje ve sféře gastroslužeb (57% z celkového zkoumaného vzorku). Potravinářská výroba byla v této oblasti zastoupena 22%.

3.5 Projekt v kontextu sociální práce

Sociální práce bývá označována jako akademická disciplína a prakticky založená profese. Jejím cílem je podpora sociální změny a rozvoje, sociální soudržnosti a zplnomocnění lidí. Základními principy sociální práce jsou např. sociální spravedlnost, kolektivní odpovědnost, či prosazování lidských práv. Jedním z nástrojů sociální práce jsou sociální služby. Poskytování těchto služeb je legislativně ošetřeno. Organizace poskytující sociální služby často zakládají zařízení za účelem podnikání v rámci své vedlejší činnosti, mohou také zakládat sociální podniky. Smýšlení těchto organizací je však častěji zaměřeno sociálně, než ekonomicky, a tak se tyto organizace mohou více potýkat s různými ekonomickými problémy. Naopak podnikatelské subjekty dokážou být schopny vytvářet zisk, být konkurence schopny, avšak jsou orientovány spíše ekonomicky, než sociálně. Pro oblast sociálního podnikání je tak nutné najít určitý průsečík mezi těmito dvěma oblastmi. (Defourny dle Dořičáková, 2016 [online])

Hlavní rozdíly mezi oblastí poskytování sociálních služeb a sociálním podnikáním lze spatřit v několika bodech. Jedním takovýmto bodem může být oblast legislativního ukotvení těchto dvou disciplín. Sociální služby mají ucelenou legislativní normu, vedle toho legislativní norma pro sociální podnikání v současné době stále neexistuje. Sociální služby mají v legislativě stanoveny parametry jednotlivých typů těchto služeb. Tyto služby musí být registrovány u příslušného pověřeného orgánu a musí splňovat kritéria stanovená zákonem o sociálních službách. Sociální podnikání akceptuje principy sociální ekonomiky v pojetí národní tematické sítě C CIP EQUAL. Naplňování těchto principů je založeno na zcela dobrovolném rozhodnutí daného podniku. (Bareš in Dohnalová dle Gojová, 2013, s. 43)

Rozdíl mezi sociálním podnikáním a poskytováním sociálních služeb lze najít i ve způsobu jejich financování. Financování obou subjektů je vícezdrojové. Sociální podnik je financován z výnosů pocházejících z vlastní činnosti, dále využívá poskytování různých půjček a úvěrů, dotací a grantů, méně často již dary. Organizace poskytující sociální služby bývají vedle toho financovány nejdříve z darů, dotací, grantů, následně úhradami od svých klientů a až poté přicházejí na řadu vlastní zdroje organizace. Obě odvětví mohou využívat zapojení dobrovolníků do své činnosti. (Dořičáková, 2016 [online])

3.6 Volba právní formy sociálního podniku

Sociální podnik je právnickou osobou založenou dle soukromého práva nebo osobou fyzickou splňující podmínky sociálního podniku. Sociálními podniky tak mohou být např. neziskové organizace, družstva, sociální družstva (nový typ družstva definovaný novým občanským zákoníkem za účelem jisté podpory sociálního podnikání), či obchodní společnosti. (Baby office, Jaké právní formy může mít sociální podnik? [online])

Při zakládání sociálního podniku je nutné si pečlivě rozmyslet volbu zakládané právní formy. Každá právní forma v sobě nese jisté výhody i nevýhody a neexistuje jednotná odpověď na otázku, která z právních forem je nejlepší pro založení sociálního podniku. Pro tento projekt integračního sociálního podniku byla zvolena právní forma „společnost s ručením omezeným“. Ke zvolení této právní formy vedly především výhody v jejím způsobu zřízení managementu a důvěryhodnosti pro banky a různé účetní, či investiční poradce. (České sociální podnikání, Otázky a odpovědi [online])

Zákon č. 90/2012 Sb., §132 (1) uvádí, že: *„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“* Tento zákon v §142 (1) stanovuje minimální výši vkladu společníků tak, že *„minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší.“*

Společnost s ručením omezeným je kapitálovou obchodní společností. Jako právnická osoba má vlastní právní subjektivitu, tj. způsobilost k právním úkonům a povinnostem. Společnost je charakterizována určitými pojmovými znaky, jako její majetková samostatnost a vlastní odpovědnost v majetkových vztazích. Dále lze mezi pojmové znaky zařadit např. to, že vzniká a zaniká na základě zákona, má stanovenou organizační strukturu a je definován její název, sídlo a předmět jejího podnikání. (Dvořák, 2005, s. 8-9) I když je společnost s ručením omezeným vždy považována za podnikající subjekt, může být založena i za jiným, než podnikatelským účelem (tzv. „fiktivní podnikatel“). Tato právní forma může být rovněž založena např. za obecně prospěšnými účely. (Dvořák, 2005, s. 13)

Z výsledků dotazníkového šetření (Francová, Fraňková, 2019, s. 2) vyplývá, že nejčastěji zakládanou právní formou pro účely sociálního podnikání je společnost s ručením omezeným. Tuto právní formu zastávalo ze zkoumaného vzorku 53% podniků.

3.7 Personální zabezpečení sociálního podniku

V této podkapitole bude popsáno personální zajištění připravovaného sociálního podniku. Budou zde popsány jednotlivé pracovní pozice, zastoupené v podniku, vč. jejich náplně práce a kompetencí. Projekt si klade za cíl zaměstnat alespoň deset osob ze zmíněných cílových skupin. Vedle pracovních pozic ve výrobě budou v podniku zastoupeny např. pozice manažerské, či pozice sociálního pracovníka. Pracovní pozice mohou být tzv. sdílené, tzn., že jedním zaměstnancem může být obsazena více než jedna pracovní pozice, a to dle potřeb zaměstnavatele a možností daného zaměstnance. Zaměstnanci se budou pravidelně setkávat na poradách. Předmětem těchto porad budou aktuální potřeby podniku, či zhodnocení případných úspěchů a neúspěchů. Zaměstnanci budou zapojováni do procesu rozhodování, každý zaměstnanec bude mít možnost se bez obav vyjádřit k danému tématu. Zaměstnavatel se bude snažit o vytvoření vhodného pracovního prostředí, bude podporovat své zaměstnance v jejich osobním i profesním rozvoji. Zaměstnavatel bude ze své pozice zaujímat nestranný a nezaujatý postoj, bude cílit proti různým formám diskriminace svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec bude mít možnost vyjádřit stížnost na současné fungování podniku, popř. na chování ostatních kolegů vůči jeho osobě. Za tímto účelem bude zpracována metodika procesu podávání a vyřizování stížností. Vytvořen bude rovněž pracovní řád definující mj. práva a povinnosti zaměstnanců, definovat bude také náplně práce jednotlivých pracovních pozic. V rámci procesu přijímání budou uchazeči o zaměstnání se všemi dokumenty seznámeni a budou jim poskytnuty odpovědi na jejich dotazy.

Přehled jednotlivých pracovních pozic zastoupených v sociálním podniku a jejich náplní je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1: Popis pracovních pozic v podniku

Název pracovní pozice	Úvazek	Hlavní náplně práce
Ředitel podniku	1,0	<ul style="list-style-type: none">• řídí celý podnik, nese hmotnou odpovědnost• je oprávněn jednat jménem firmy• přijímá strategii firmy, vyhodnocuje analýzy• schvaluje rozpočet podniku
Zástupce ředitele	1,0	<ul style="list-style-type: none">• zastupuje ředitele v případě jeho nepřítomnosti• je oprávněn jednat jménem firmy v oblastech

		<p>určených ředitelem</p> <ul style="list-style-type: none"> • podílí se na řízení podniku • má na starosti provoz podniku
Personalista	1,0	<ul style="list-style-type: none"> • je oprávněn přijímat nové zaměstnance • provádí nábor nových zaměstnanců • provádí přijímací pohovory • jsou mu podřízeny ostatní manažerské pozice • vyřizuje případné stížnosti, podílí se na řešení konfliktů na pracovišti
PR manažer	0,5	<ul style="list-style-type: none"> • má na starosti propagaci podniku, komunikaci s okolím • spravuje webové stránky, sociální sítě • provádí analýzu médií
Účetní	1,0	<ul style="list-style-type: none"> • vede účetnictví podniku • provádí účetní operace • je odpovědný za výplatu mezd • má na starosti fakturace
Asistent/Administrativní pracovník	1,0	<ul style="list-style-type: none"> • vykonává administrativní činnosti • podílí se na přípravě různých akcí, projektů podniku • organizuje zasedání • vede potřebnou dokumentaci
Sociální pracovník	1,0	<ul style="list-style-type: none"> • řídí se §109 zákona č. 108/2006 Sb.: <p>vykonává sociální šetření</p> <p>zabezpečuje sociální agendy</p> <p>provádí analytickou, metodickou, konceptuální činnost</p> <p>poskytuje sociálně právní a pracovně právní poradenství</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • poskytuje klientům potřebnou podporu
Vedoucí provozu	0,5	<ul style="list-style-type: none"> • je odpovědný za vedení svěřeného provozu, dodržování výrobních postupů • přijímá a vyřizuje objednávky • podílí se na řešení konfliktů na pracovišti • zodpovídá za proškolení podřízených pracovníků • reaguje na potřeby provozu, navrhuje inovace
Pracovník ve výrobě/prodavač	0,5	<ul style="list-style-type: none"> • je podřízen vedoucímu provozu • podílí se na řádném chodu výroby • provádí obsluhu svěřených zařízení • dodržuje technologické a výrobní postupy • může navrhopvat vedoucímu provozu možné nápady na zlepšení
Provozní pracovník	0,5	<ul style="list-style-type: none"> • je podřízen vedoucímu provozu • podílí se na zabezpečování plynulého provozu • provádí různé opravy, údržby prostor a zařízení

(Zdroj: vlastní)

Tento přehled je výchozím dokumentem pro následnou tvorbu organizační struktury (popsána v kapitole 4.6) a pro efektivní řízení podniku. Poskytuje ucelený přehled o jednotlivých pracovních pozicích zastoupených v podniku, jejich pracovních kompetencích a náplni jejich práce. Zaměstnancům může přehled sloužit např. pro lepší orientaci v podniku.

4 Podnikatelský plán

V této kapitole bude zpracován podnikatelský plán integračního sociálního podniku. Bude definován název podniku, jeho poslání a vize, dále bude popsána struktura podnikatelského plánu, marketingové charakteristiky. V rámci podnikatelského plánu bude zpracován harmonogram jednotlivých činností pomocí Ganttova diagramu, stanoven finanční plán sociálního podniku a popsána jeho organizační struktura. V neposlední řadě zde bude popsáno naplňování principů sociálního podnikání v dané praxi sociálního podniku. Součástí tohoto podnikatelského plánu není zpracování situační analýzy trhu. Důvodem je zpracování přípravné fáze tohoto projektu na jaře 2021, ve kterém byla provedena např. analýza SWOT, či analýza významu projektu. V rámci těchto analýz byly identifikovány možné zdroje a limity podniku, přínos projektu, příležitosti a hrozby na trhu (viz kapitola 3.3).

Podnikatelský plán představuje v sociálním podniku důležitý dokument. Jsou v něm zachyceny podnikatelské hlavní myšlenky, nápady a chystané aktivity. Je to popis podnikatelské budoucnosti, dochází zde k seřazení všech náležitostí vstupu do podnikání. Podnikatelský plán není povinným dokumentem k zahájení podnikání, avšak se může jednat o stěžejní dokument mj. pro zpracovávání žádostí o dotaci nebo bankovní úvěr. V rámci tvorby podnikatelského plánu lze rovněž dosáhnout zjištění, zda je daný plán ve své podstatě vůbec realizovatelný. Toto pro podnikatele značí přínos v podobě ušetření času, financí a starostí, se kterými by se musel vypořádávat v případě tzv. bezhlavě zahájeného podnikání. (Francová, Kurková, 2012, s. 20)

Vytvoření podnikatelského a finančního plánu by mělo být v souladu s dlouhodobou strategií firmy. Vymezení strategie může mít značný vliv na budoucí postavení dané firmy na trhu. Strategie tvoří základ pro další rozhodování, plánování a realizaci cílů. V malých a středních firmách se lze setkat s absencí strategie ve formě písemného dokumentu, jelikož vedoucí pracovníci těchto podniků na toto zpracování nemusejí mít dostatek času a musí se zabývat řešením jiných, mnohdy pro ně naléhavějších úkolů. (Srpová, 2011, s. 160) Dle tradiční definice je strategie chápána jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku a průběh jednotlivých operací. Podle moderní definice se však na strategii firmy pohlíží jako na jistou přípravu na budoucnost. Strategie se stanovuje tak, aby vycházela z potřeb firmy a přihlížela ke změnám zdrojů a schopností a reagovala na změny okolí. (Dedouchová dle Srpová, 2011, s. 160)

4.1 Název, poslání, vize

Podnik ponese název „Pekařství pod Bazilikou“. Název je odvozen od historické Baziliky sv. Prokopa zapsané na seznam UNESCO, která se nachází v blízkosti podniku. Posláním podniku je naplňování veřejně prospěšného cíle „zaměstnávání osob ze znevýhodněných skupin na trhu práce a snaha o začlenění těchto osob do společnosti“. Podnik se bude snažit přispívat ke zlepšení sociálního prostředí v dané lokalitě. Pro naplnění této vize bude vytvářet odpovídající aktivity.

4.2 Struktura podnikatelského plánu

Pro sestavení podnikatelského plánu existuje více způsobů, není stanoven jednotný vzor, či návod. Každý podnikatelský plán by však měl obsahovat informace o podniku, tzn. stručnou historii podniku, cíle, vizi, popř. strategie podniku. Dále by měl obsahovat popis podnikatelské činnosti, produktu a obor podnikání. Dále by do procesu zpracovávání podnikatelského plánu měla být zahrnuta situační analýza trhu, marketingové charakteristiky, harmonogram, využití lidských zdrojů- tedy složení týmu, specifika náplně práce, popř. počty úvazků. V neposlední řadě je nutností zpracování finančního plánu sociálního podniku se zahrnutými náklady, příjmy a zdroji financování. (Francová, Kurková, 2012, s. 21) Některé tyto části podnikatelského plánu byly zpracovány v rámci předchozích kapitol, a tak zde již znovu popisovány nebudou.

Popis informací o podniku může sloužit především potencionálním investorům jako zprostředkování představy o velikosti podniku a jeho záběru. Měl by obsahovat fakta o podniku, seznam úspěchů a cíle podniku. Součástí tohoto bodu je popis výrobků, či poskytovaných služeb, umístění, přehled personálního zajištění, či organizační schéma. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 36) Součástí popisu podniku by měl být rovněž zpracovaných seznam tzv. stakeholderů. Tyto lze rozdělit do dvou skupin- primární a sekundární. Mezi primární stakeholdery lze zařadit např. zaměstnance, vlastníky, zákazníky, obchodní partnery, místní komunity, či Úřad práce. Do skupiny sekundárních stakeholderů patří veřejnost, konkurenti, či média. (Francová, Kurková, 2012, s. 22)

V rámci zpracování marketingové strategie se využívá pojmu marketingový mix, který vytváří souhrn čtyř základních marketingových nástrojů: produkt, místo, cena a propagace. (Francová, Kurková, 2012, s. 29)

- Produkt se chápe předmět směny, tedy něco, pro co existuje trh, po čem je poptávka a zároveň, co je k prodeji nabídnuto. Z hlediska politiky produktu musí podnik činit sérii rozhodnutí, jako o jaký typ produktu se jedná, či druh trhu na kterém bude daný produkt umístěn. Produkty můžeme dělit klasifikovat dle hmatatelnosti, závislosti na trvanlivosti, či jako zboží spotřební nebo průmyslové. (Kantorová, 2003, s. 9-13) Tento pojem zahrnuje nejen produkt samotný, ale také jeho image, obal, značku, kvalitu. Dle modelu koncepce totálního produktu lze rozlišit tři úrovně produktu: jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. Jádro představuje základní funkci daného produktu. Odpovídá tak zákazníkovi na otázku „Co chci koupit?“. Reálný produkt je vyjádřen technickými parametry produktu a jeho doplňkovými funkcemi. Odpovídá na otázku „Jaký má produkt být?“. Zahrnuje např. kvalitu daného produktu, jeho značku, či obal. Rozšířený produkt zahrnuje speciální funkce a vlastnosti. Lze sem zařadit např. servis, platební služby, služby spojené s distribucí atd. Odpovídá na otázku „Za jakých okolností je možné si výrobek pořídit?“. (Francová, Kurková, 2012, s. 30)
- Místem se rozumí prostředí, kde bude docházet k prodeji výrobku, jakým způsobem bude probíhat distribuce, zda bude využit přímý prodej zákazníkovi a jaké jsou prodejní cíle. (Francová, Kurková, 2012, s. 32) Jedná se tedy o proces, kterým se výrobek dostává k zákazníkovi na správné místo ve správný čas a ve správném množství a kvalitě. (Kantorová, 2003, s. 52)
- Cena je jediným výnosovým nástrojem. Symbolizuje hodnotu daného produktu a lze s ní operativně pohybovat. Hlavním nástrojem cenové politiky podniku je tvorba cen výrobku. Jedná se o tvorbu tzv. katalogové ceny. To je cena, za kterou je produkt uváděn na trh, tedy cena konečná. Cena je vymezena náklady na straně jedné a poptávkou na trhu na straně druhé. Z hlediska typologie lze cenu rozdělit do několika kategorií. Patří sem např. smetánková cena (tj. obvykle vysoká cena za výjimečné, exkluzivní výrobky), dále cena penetrační umožňující rychlý vstup produktu na trh, cena konkurenční (zahrnující v potaz faktory konkurenceschopnosti), běžná cena (stanovená ve výši konkurence, avšak nevyvolává cenovou válku) a cena segmentační (sestavovaná dle určitých segmentů, jako generace, či určitá lokalita). (Kantorová, 2003, s. 42-44) Pro podnikatelský plán je důležité popsat, jakým způsobem bude cena utvářena, zda bude úměrná kvalitě produktu, porovnání ceny s konkurenty a popis přidaného hodnoty výrobku pro zákazníka. (Francová, Kurková, 2012, s. 31)

- Propagace je komunikace s cílem oslovit okolí a zároveň z tohoto okolí získat potřebné informace. Lze využívat různých komunikačních prostředků, jako jsou nápisy na obalech, vzorky, katalogy, či výroční zprávy. Nástrojem propagace je tzv. komunikační mix. Základním nástrojem komunikačního mixu je reklama. Ta je definována jako placená forma neosobní prezentace daného produktu prostřednictvím různých médií. Dalšími nástroji komunikačního mixu jsou podpora prodeje (získání pozornosti a poskytování informací), publicita (public relations) a osobní prodej. (Kantorová, 2003, s. 66) V rámci podnikatelského plánu by mělo být popsáno, jakým způsobem budou výrobky propagovány, jaké nástroje budou využity a jakým způsobem se bude v rámci propagace pracovat se statutem sociálního podniku. (Francová, Kurková, 2012, s. 33)

V harmonogramu podnikatelského plánu budou zahrnuty činnosti podniku pro období jednoho roku. Pro znázornění připravovaných činností bude využit Ganttův diagram. Tento představuje přehledný nástroj pro vytváření harmonogramu projektu. Umožňuje plánování zdrojů a vytváření přehledu o činnostech v závislosti na kalendáři. Diagram vyjadřuje určení zahájení a ukončení jednotlivých činností, umožňuje rovněž sledování a vyhodnocování průběhu realizace projektu. Základním principem je tzv. úsečkový graf. (Bartošová, 2005, s. 256)

V rámci finančního plánu je tvořen rozpočet podniku. Ten představuje plán toku finančních prostředků na běžný rok. Rozpočet lze rozlišit jako přebytkový, deficitní, či vyrovnaný. Do procesu financování lze zapojit např. zdroje z minulých let, či cizí zdroje, jako jsou různé půjčky a úvěry. (Tocauer, Schneiderová, 2019, s. 7) Finanční plán tvoří velmi důležitou složku podnikatelského plánu sociálního podniku. Zahrnuje rozpis odhadovaných nákladů na náklady vstupní (zpravidla jednorázové investice), fixní (pravidelné náklady opakující se každý měsíc) a náklady variabilní (svázané s jedním konkrétním výrobkem, či službou). Finanční plán dále zahrnuje odhad předpokládaných tržeb a porovnání těchto tržeb s náklady a dále definování jiných příjmů sociálního podniku (např. dary, dotace, příspěvky, dobrovolnická práce). (Francová, Kurková, 2012, s. 34-36)

4.3 Marketingové charakteristiky

V této podkapitole budou blíže popsány jednotlivé marketingové charakteristiky dle čtyř nástrojů marketingového mixu.

4.3.1 Produkt

Hlavním produktem sociálního podniku bude ručně vyráběný kváskový chléb dle tradičních receptur. Vyrábět se bude chléb žitný, pšenično-žitný a žitno-pšeničný. Kromě základních druhů těchto chlebů budou k dispozici také chleby speciální- ochucené. Do ochucených chlebů se navíc přidávají různé suroviny dle požadavků zákazníka, které dodávají tomuto pečivu jinou, novou, či neobvyklou chuť. Může se jednat např. o suroviny, jako jsou vlašské ořechy, sušená rajčata, restovaná cibulka, či hořká čokoláda. Zejména pak mezi muži bývají velmi oblíbenou příchutí vepřové škvarky. Konzumace kváskového chleba v dnešní době představuje velký boom. Pečivo připravovaného tradičním způsobem přímo z kvásku bývá oproti velkopřmyslovým výrobkům chutnější, výživnější a trvanlivější. Doba minimální trvanlivosti kváskového chleba je oficiálně uváděna na pět dní, neoficiálně by však takto připravený chléb při zachování správného způsobu skladování měl vydržet zhruba dní sedm. Podnik se zavazuje, že ve vyráběných produktech nebude užíváno žádných náhražek, stabilizačních a konzervačních látek apod. (příklad výrobního postupu viz kapitola „Přílohy“). Dalšími produkty pekařské výroby budou výrobky běžného a trvanlivého pečiva, jako jsou rohlíky, dalaňky, vky, sladké a slané pečivo; dále preclíky, či slané tyčinky. Další produkty budou postupně zařazovány vzhledem k aktuální poptávce na trhu. Dalším nabízeným produktem bude sušený kvásek (popř. čerstvý dle předchozí individuální domluvy se zákazníkem vzhledem ke specifčnosti tohoto produktu). Spousta lidí má zájem naučit se, či si jen občas upéct svůj vlastní chléb, ale nechtějí věnovat péči o kvásek příliš svého času, a tak preferují jednorázové zakoupení tohoto produktu. Zvykem malých pekáren bývá, že právě tento produkt nabízejí. Součástí bude rovněž možnost základního poradenství v oblasti péče o kvas, technik výroby a pečení chleba, případně organizování kurzů pečení chleba pro veřejnost.

Hlavním produktem navazující lahůdkářské výroby budou kusové lahůdkářské výrobky. Mezi tyto produkty budou patřit zejm. obložené chlebíčky, plněné bagety a sendviče. Dalšími produkty budou domácí pomazánky a saláty. Podnik bude dbát kvality těchto výrobků, ve

kterých nebude užíváno přídatných látek. Součástí podniku bude prodejna s možností drobného občerstvení, kde zákazník bude moci mít možnost si výrobky přímo zakoupit. Dále zde bude možnost posezení, které bude zákazník moci využít např. ve chvíli své pracovní pauzy. Bude zde mít možnost zakoupit si daný výrobek (např. chlebiček), objednat si horký, či studený nápoj a v poklidu si vychutnat svoji svačinu v náročném pracovním dni.

4.3.2 Místo

Podnik se bude nacházet ve městě Třebíč, v Kraji Vysočina. Prostory jsou plánovány v lokalitě centra. Podnik tímto bude co nejvíce přiblížen zákazníkům. Podniková prodejna bude přímo napojena na sektor výroby, mezi jednotlivými sektory bude probíhat vzájemná komunikace. V důsledku toho bude podnik schopen pružně reagovat na aktuální poptávku a potřeby zákazníků. Pro smluvní partnery a velkoodběratele bude umožněno doručení objednávků do zvoleného místa. V případě vysoké poptávky by byl vypracován plán pro možnosti doručení i ke koncovým zákazníkům. Město je zároveň památkovým městem zapsaným na seznam UNESCO. Z tohoto důvodu zde, především v letních měsících, proudí řada turistů, tuzemských i zahraničních. Právě zahraničním turistům může podnik představit specifika tradičního českého pečiva. Tuzemští turisté budou moci např. ochutnat krajové pečivo. Město Třebíč má poměrně dobrou dopravní obslužnost. V rámci města je zřízena hromadná doprava, příměstská doprava je zajišťována vlaky a autobusy, městem prochází hlavní trať mezi Brnem a Jihlavou. Zaměstnancům by tak neměly vznikat problémy spojené se špatnou místní dostupností zaměstnání. V případě potřeby by byl vypracován systém svozu zaměstnanců.

4.3.3 Cena

Tvorba cenové politiky bude vycházet z nákladů na výrobu daných produktů, provozních nákladů podniku v souvislosti se situací na trhu a možnostech konkurence a na základě hodnoty daného zboží. Základní marže bude činit 30% prodejní ceny. Cena ručně vyráběného kváskového chleba se bude pohybovat v rozmezí 40-45 Kč, cena chleba s příchutí v rozmezí 45-50 Kč. Cena ostatních produktů bude rovněž stanovena v závislosti na uvedených faktorech. Na příklad cena rohlíku by se tak mohla pohybovat v rozmezí 4-5 Kč, cena

chlebičku v rozmezí 18-22 Kč. Cenová politika může být v závislosti na změnách trhu, či změnách cen surovin, výše provozních nákladů, měněna.

4.3.4 Propagace

K propagaci bude především využíván nástroj osobního prodeje. Prostřednictvím podnikové prodejny bude zajištěn pravidelný prodej výrobků přímo zákazníkům (předpokládaná provozní doba prodejny je cca 7:00-16:00). Podnik se také bude účastnit různých veřejných akcí pořádaných Zdravým městem Třebíč, či soukromoprávními subjekty, např. akce „Srdce plné respektu“. Na těchto akcích bude probíhat prodej výrobků sociálního podniku, propagace podniku a sociálního podnikání. Obaly výrobků budou navrženy originálně s ohledem na specifičnost daných produktů. Podnik bude v pravidelných ročních intervalech tvořit výroční zprávy, které mj. mohou sloužit jako propagační materiál. Bude zde uveden např. seznam úspěchů, výpis ukončených projektů a plány a cíle do budoucna. Placená reklama bude využívána minimálně s ohledem na rozpočtové možnosti. V případě navázání spolupráce s reklamní agenturou Yashica může být reklamy ve formě bannerů, plakátů využíváno bezplatně, či se slevou. Podnik bude mít založeny vlastní webové stránky a profil na sociální síti Facebook. Prostřednictvím těchto médií bude rovněž prováděna propagace podniku, zákazníci se zde budou moci dočíst např. o novinkách, či provozních aktualitách. K propagaci lze také využít po navázání spolupráce s vedením města Třebíčskou lokální TV, která funguje především na platformě YouTube. V podniku bude zastoupena pozice PR manažera, který bude mít na starosti výše zmíněné činnosti.

4.4 Harmonogram projektu

V této podkapitole bude uveden harmonogram činností projektu na jeden rok pomocí Ganttova diagramu. V levém sloupci diagramu jsou popsány jednotlivé činnosti, v pravém sloupci jsou tyto činnosti zobrazeny v čase předpokládané realizace. Jednotlivá čísla na začátku každého sloupce značí jednotlivé měsíce v roce, přičemž tvorba projektu začíná vytvořením přípravné fáze v dubnu 2021.

Tabulka 2: Ganttův diagram činností projektu

Název činnosti	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Zpracování přípravné fáze projektu	■	■										
Vypracování projektu		■	■									
Počáteční konzultace s odborníky	■	■	■	■								
Volba prostor			■	■								
Vyhledávání zdrojů financování		■	■	■								
Příprava dokumentace, žádostí			■	■								
Realizace investic				■	■	■						
Zpracování technologie výroby					■	■						
Nábor zaměstnanců					■	■						
Zkušební provoz						■	■					
Zaškolování zaměstnanců						■	■					
Otevření prodejny							■					
Práce s dodavateli, odběrateli				■	■	■	■	■	■	■	■	■
PR kampaň						■	■	■	■	■	■	■
Kolaudace prostor								■				
Udržitelná fáze								■	■	■	■	■
Evaluace, stanovení nových cílů											■	■

(Zdroj: vlastní)

Přípravná fáze projektu již byla zpracována. Této fázi následuje samotné zpracování projektu a konzultace projektu s odborníky, např. se zástupci spolku „Sociální podniky z Vysočiny, z. s.“. V rámci této fáze bude založena právní forma s. r. o. a vypracována obchodní strategie. Téměř od samotného začátku projektu bude probíhat komunikace s případnými dodavateli (např. Pekárkův mlýn, Chráněná dílna Třebíčsko, Fyton) a budou oslovení možní odběratelé (např. společnost Mann+Hummel). Následuje volba vhodných prostor k podnikání, rozhodnutí mezi pronájmem prostor, či případným zakoupením/darováním daného objektu.

Současně bude probíhat fáze aktivního vyhledávání možných finančních zdrojů s přípravou žádostí o různé dotace, příspěvky, dary. Možnými zdroji pro podnik jsou např. dotace poskytované z ESF, programy výše zmíněných bankovních domů, či dobrovolnická práce. Možné je také vytvoření crowdfundingové kampaně, např. prostřednictvím portálu HitHit. Této fázi bude přímo následovat fáze realizace investic. V rámci této fáze dojde, vzhledem k potřebnosti, k rekonstrukci prostor, pořízení vstupních investic, technického vybavení provozovny (pece, kynárna, stojany, pracovní stoly, dřez...) atd. Dojde také k rozvržení prostoru (kde budou konkrétně umístěna jednotlivá zařízení). Současně budou zpracovány jednotlivé technologie výroby (rozpisy surovin, vytvoření katalogu produktů, nastavení cenové politiky apod.). Současně bude probíhat nábor zaměstnanců, kterému bude následovat proces zaškolování nových zaměstnanců a zahájení zkušebního provozu. Zaměstnanci budou zaškolováni buď přímo na pracovišti, nebo jim bude umožněn rekvalifikační kurz. Současně budou do podniku přijímáni dobrovolníci a dle potřeby pracovníci mimo hlavní pracovní poměr (DPP). Na konci zkušebního provozu bude slavnostně otevřena podniková prodejna. K této příležitosti bude vytvořena promo akce. S otevřením prodejny dojde k celkovému zkolaudování prostor, dořešení některých dokumentů. Současně se zahájením zkušebního provozu budou založeny webové stránky podniku a bude zahájena PR kampaň podniku. Kolaudací prostor se zahajuje udržitelná fáze podniku, na kterou následuje podrobná roční evaluace. V rámci této evaluace budou zhodnoceny přínosy projektu za první rok, ověřeno naplnění stanovených cílů a popř. stanoveny zejm. nové dílčí cíle v návaznosti na aktuální situaci na trhu a ve společnosti.

4.5 Finanční plán

V této podkapitole bude zpracován odhadovaný rozpočet projektu na jeden rok. V rozpočtu budou zahrnuty předpokládané náklady v porovnání s předpokládanými výnosy a jinými zdroji financování. Údaje jsou uváděny v českých korunách. Rozpočet pro první rok realizace je velmi obtížné odhadnout, neboť nejsou známy údaje z předchozích let, ze kterých by bylo možné vycházet. Rozpočet je proto tvořen odhadem vycházejícím ze zkušenosti jiných podniků a ze zkušenosti autora.

Tabulka 3: Odhad finančního plánu pro první rok realizace projektu

Přehled nákladů		Přehled zdrojů (výnosů)	
Provozní materiál	100.000	<u>Vlastní zdroje</u>	
Energie	400.000	Tržby z prodeje	400.000
Odpisy	50.000	Vklady společníků	100.000
Vstupní investice	1.300.000	<u>Cizí zdroje</u>	
Suroviny, materiál	200.000	Dotace EU (ESF)	1.500.000
Vzdělávání zaměstnanců	60.000	Investoři	400.000
Osobní, mzdové náklady	2.200.000	Úvěr od ČS	700.000
Daně, poplatky	350.000	Granty od ČSOB	250.000
Propagace	200.000	Příspěvky od samospráv	300.000
Ostatní náklady	30.000	Dary	200.000
Celkem náklady	4.890.000	Soukromoprávní granty	400.000
		Nadační příspěvky	500.000
		Příspěvky od státní správy	500.000
		Ostatní příjmy	40.000
		Celkem zdroje	5.290.000

(Zdroj: vlastní)

Vstupními investicemi se rozumí nákup vybavení a případné náklady na rekonstrukci prostor. Sekce suroviny se zabývá počátečními náklady na pořízení surovin pro potravinářskou výrobu, tyto náklady se v postupu času mohou měnit s ohledem na aktuální vývoj cen a velikost výroby. V osobních nákladech jsou zahrnuty mzdy zaměstnanců a odvody na zdravotní a sociální pojištění. Ostatními náklady se rozumí případné náklady výše nezmíněné.

Tržby z prodeje netvoří za první rok 30% příjmů, jelikož výrobní činnost podniku bude dle harmonogramu zahájena zhruba v polovině realizace projektu a není známo, jakým způsobem budou vypadat tržby v začátcích podniku. Příspěvky od samospráv se myslí zejm. různé příspěvky, dotace, granty od kraje a obcí. Dary představují různé drobné dárce, či firemní

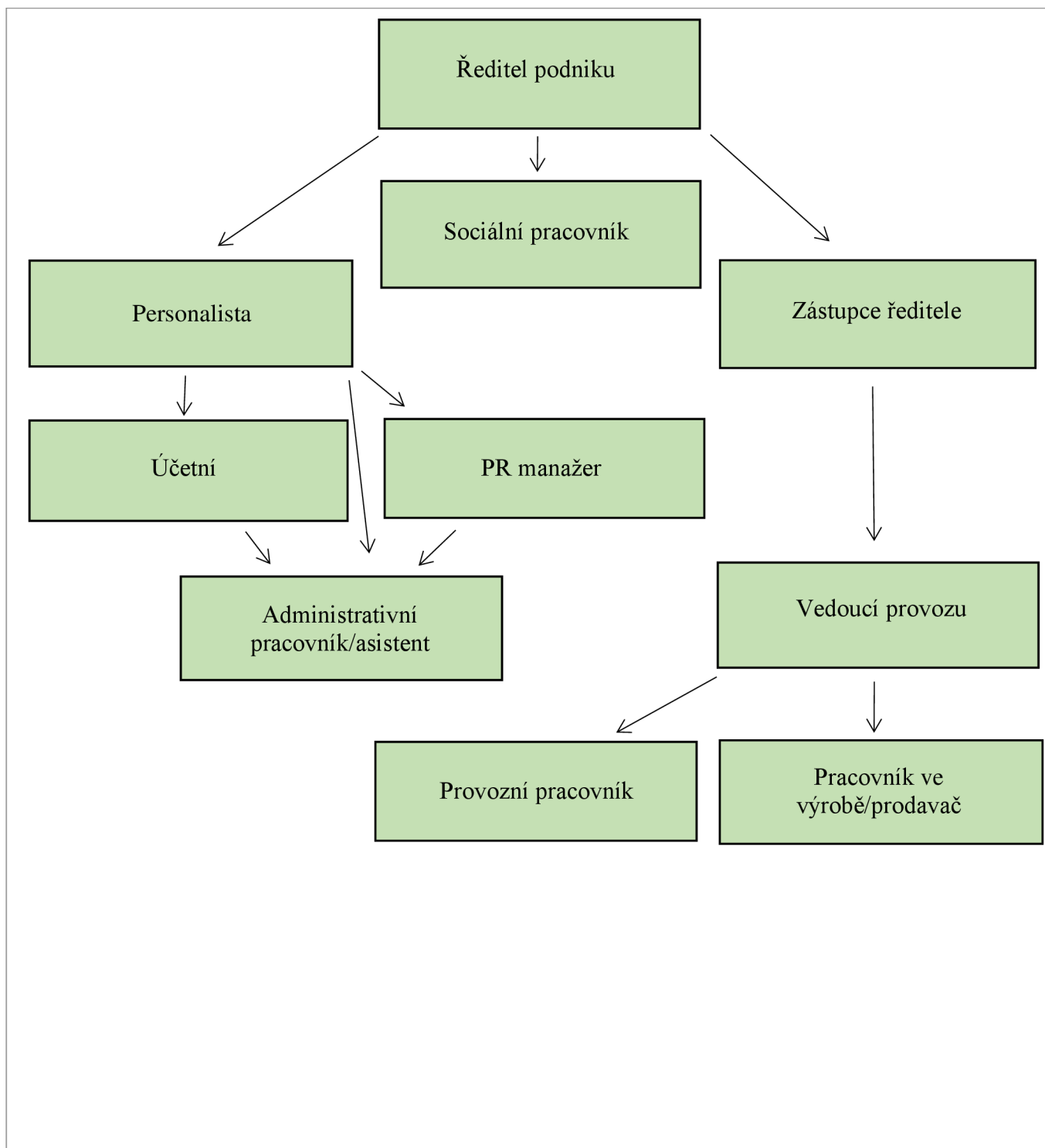
dárce. Soukromoprávními granty se rozumí různé grantové systémy soukromých firem. Nadační příspěvky představují příspěvky od nadací a nadačních fondů (např. VIA, AVAST). Příspěvky od státní správy znamenají různé formy podpory ze strany státu (zejm. Úřad práce), např. příspěvek na zapracování. Ostatními příjmy se rozumí další případné příjmy nezahrnuté výše.

4.6 Organizační struktura

V této podkapitole je pomocí schématu znázorněna organizační struktura připravovaného integračního sociálního podniku. Ve schématu jsou zaznamenány jednotlivé pracovní pozice a vztahy mezi nimi.

Ahmadya, Mehrpourb, Nikooravesh (2016, s. 456) popisují organizační strukturu jako vymezení vztahů mezi složkami organizovaného celku. Vztahuje se k pracovním místům, systémům a operačním procesům. Tato struktura se zpracovává v podobě organizačního diagramu. Určuje formální vztahy, ukazuje počet zaměstnanců, určuje pozici lidí, kteří v určité organizaci fungují, a rozděluje je do určitých celků. Díky organizační struktuře jsou jedinci fungující v organizaci zkoordinováni a každý má jasně vymezenou pozici. Organizační struktura se může měnit a mohou ji ovlivnit cíle, strategie, prostředí a velikost podniku.

Tabulka 4: Schéma organizační struktury podniku



(Zdroj: vlastní)

Schéma organizační struktury graficky znázorňuje jednotlivé pracovní pozice zastoupené v podniku a vztahy mezi nimi. Shora je vždy uveden vedoucí pracovník, pod ním pracovníci jemu podřízeni. Organizační struktura představuje zásadní dokument pro vymezení těchto vztahů. Slouží k lepší orientaci uvnitř podniku a napomáhá efektivnímu řízení firmy.

4.7 Naplňování principů sociálního podnikání v praxi

Připravovaný sociální podnik bude dbát na dodržování principů integračního sociálního podnikání. Podnik bude naplňovat svůj veřejně prospěšný cíl „zaměstnávání osob ze znevýhodněných skupin na trhu práce a snaha o začlenění těchto osob do společnosti“. Veškeré aktivity vytvořené podnikem budou v souladu s tímto veřejně prospěšným cílem. Sociální podnik se bude odpovědně chovat ke svému prostředí, v maximální možné míře bude využíváno místních zdrojů. Bude aktivně spolupracovat s místními subjekty. Podnik se zároveň bude podílet na rozvoji sociálního podnikání v Kraji Vysočina, bude vytvářet popularizační činnost a podporovat destigmatizaci cílových skupin z řad veřejnosti. Zaměstnanci budou mít možnost se nadále vzdělávat a pracovat na zdokonalování svých pracovních kompetencí. V pravidelných intervalech se budou konat schůze, na kterých budou všichni zaměstnanci informováni o činnosti a směřování podniku a budou mít možnost se k dané situaci vyjádřit. Zisk pocházející z vlastní činnosti bude tvořit 30% z celkových příjmů podniku. Více než polovina těchto příjmů bude použita k rozvoji sociálního podniku. Alespoň jednu třetinu zaměstnanců budou tvořit osoby z výše zmíněných cílových skupin. Podnik bude mít písemně zpracovány vnitřní pravidla, metodiky a postupy v souladu s platnými předpisy. Zaměstnanci budou s těmito dokumenty seznámeni. Podnik se bude celkově snažit přispívat ke zlepšení sociálního prostředí v dané lokalitě, k tomu bude vytvářet odpovídající aktivity.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit projekt založení organizace, jejímž cílem bude provoz sociálního podniku zaměřený na zaměstnávání osob starších padesáti let. V rámci práce byl zpracován návrh projektu. Pro vypracování práce byla použita metoda projektu. Pro účely práce byl zvolen integrační sociální podnik.

V českém prostředí neexistuje stále platná legislativa upravující oblast sociálního podnikání, i když u nás řada těchto podniků úspěšně svoji činnost vykonává. Výběr cílové skupiny, zejm. osoby starší 50 let, je v práci popsán z důvodu možné diskriminace těchto osob na trhu práce a zhoršeného začlenění do pracovního procesu. Sociální podnik může přispět ke zlepšení sociální situace těchto osob a předcházet sociálnímu vyloučení. Většina zaměstnavatelů se v současnosti zaměřuje především na osoby zdravotně postižené. S tímto pojmem pracuje i současná legislativa. Ostatní cílové skupiny osob nemusejí být pro tyto zaměstnavatele natolik atraktivními.

Klíčovými zdroji pro tvorbu práce byl portál www.ceskesocialnipodnikani.cz, publikace autorky Marie Dohnalové, či článek autorky Šárky Dořičákové. Klíčovým zdrojem pro zpracování podnikatelského plánu byla publikace autorek Francové a Kurkové: *Manuál jak založit sociální podnik*. Práci předcházelo vytvoření přípravné fáze tohoto projektu zpracované v rámci absolventské práce. V této práci jsou využity hlavní výstupy této přípravné fáze. Pro tvorbu projektu byl vybrán integrační sociální podnik z důvodu stanoveného cíle zaměstnávat osoby ze znevýhodněných cílových skupin. V rámci práce je popsáno prostředí z pohledu ekologické perspektivy, zpracována PEST analýza a popsán cíl podniku. V práci byly rovněž popsány jednotlivé pracovní pozice, vč. jejich náplně práce. V rámci podnikatelského plánu byl zpracován harmonogram projektu, organizační struktura podniku, popis marketingových charakteristik a finanční plán projektu.

V rámci podnikatelského plánu již nebyla zpracovávána situační analýza trhu, jelikož výstupy podobné této analýze jsou obsaženy částečně v popisu prostředí, dále ve výstupech z přípravné fáze projektu, zpracované v rámci absolventské práce. V rámci přípravné fáze byly mj. zhodnoceny vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnik v rámci SWOT analýzy. Provedena zde byla analýza významu dle pěti kritérií a zhodnocen celkový přínos projektu.

Cíl projektu zde byl zhodnocen jako dosažitelný. (Hroščaník, 2021, s. 35)

Limitem pro zpracovávání PEST analýzy a některých rozborů je fakt absence určitých statistických a dalších údajů. V těchto případech bylo postupováno dle autorovy osobní zkušenosti se sociálním podnikáním v dané lokalitě.

Práce obsahuje kapitolu věnovanou propojení oblasti sociálního podnikání se sociální prací. Popsány jsou také možné příležitosti pro navázání spolupráce s některými poskytovateli sociálních služeb. Při nastavení efektivní spolupráce těchto subjektů lze docílit zkvalitnění služeb v regionu a snížení nezaměstnanosti. Hlavní výhodou podniku je absence připravovaného konceptu podnikatelského záměru na místním trhu. V dané lokalitě je rovněž identifikována potenciální cílová skupina zákazníků. V dnešní době je zaznamenán jistý boom v oblasti zdravého stravování a konzumace kváskového chleba. Důležité pro podnik je správné nastavení cenové politiky, výrobních postupů efektivity práce a další. Možnou výhodou menší firmy je vytvoření téměř rodinného prostředí a možnost uplatňování zásad individuálního přístupu. V rámci práce byl vytvořen návrh projektu na založení organizace provozující integrační sociální podnik.

Práce je svým obsahem obsáhlejší především z důvodu způsobu zpracování některých částí projektu, množství tabulek a schémat a popisu prostředí podniku.

Zmíněný podnik nebude v současnosti prakticky přímo zakládán, návrh projektu však může sloužit budoucímu podnikateli jako jistý podklad pro založení skutečné organizace provozující integrační sociální podnik.

Práce může být využita nejen jako podklad (návod) sloužící budoucímu podnikateli, ale může být využita např. jako inspirace pro další výzkumy v oblasti sociálního podnikání. Jak z práce vyplývá, aktuálně nejsou známa všechna data potřebná pro naplánování přesného a podrobného plánu činnosti vycházejícího z oficiálních dat. Chybí např. přesné statistiky nezaměstnaných osob z uvedených cílových skupin, či popis toho, jak na danou situaci tyto osoby samy nahlíží. Chybí také výzkumy zabývající se již fungujícími sociálními podniky. V neposlední řadě lze zmínit absenci legislativy, oficiálního ukotvení sociálního podnikání a stanovení forem podpory pro sociální podniky. Tato práce může např. přispět ke zlepšení prostředí pro sociální podniky v ČR.

Bibliografie

AHMADYA Gholam Ali, MEHRPOURB Maryam a Aghdas NIKOORAVESHB. 2016. Organizational Structure. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, č. 230, s. 455-462.

Aktuálně.cz. Lidí nad 50 let přibývá. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. ©1999 – 2021 [cit. 2021-06-16]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/nku-v-podpore-zamestnanosti-lidi-starsich-50-let-chybi-jasny/r~3dfd315c11d411eb8972ac1f6b220ee8/>

Altaxo. Specifika a výhody a nevýhody malých, středních a velkých podniků. *Altaxo.cz* [online]. ©2019 [cit. 2021-06-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/specifika-a-vyhody-a-nevyhody-malych-strednich-a-velkych-podniku>

Baby office. Jaké právní formy může mít sociální podnik? *Babyoffice.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-06-17]. Dostupné z: <https://www.babyoffice.cz/jake-pravni-formy-muze-mit-socialni-podnik/>

BARTOŠOVÁ, Hana. 2005. *Management II*. Praha: Policejní akademie České republiky. ISBN 978-80-7251-198-3

ČASTORÁL, Zdeněk. 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-76-1

ČEŘOVSKÝ M., L. DUPAL a I. MICHALOVÁ. 2018. *Lahůdkářské výrobky- tradice i trendy*. Praha: Sdružení českých spotřebitelů, z. ú. ISBN 978-80-88019-33-6

Česká spořitelna. Sociální bankovníctví. *Csas.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/socialni-bankovnictvi>

Česká správa sociálního zabezpečení. Osoby zdravotně znevýhodněné. *Cssz.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-06-16]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/osoby-zdravotne-znevychodnene>
<https://www.cssz.cz/osoby-zdravotne-znevychodnene>

České sociální podnikání. Adresář sociálních podniků. Ceske-socialni-podnikani.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku>

České sociální podnikání. Na Vysočině založili síť sociálních podniků. Ceske-socialni-podnikani.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-05]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/clanky/3072-na-vysocine-zalozili-sit-socialnich-podniku>

České sociální podnikání. Indikátory/Rozpoznávací znaky. Ceske-socialni-podnikani.cz [online]. ©2021. [cit. 2021-05-30]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory>

České sociální podnikání. Principy a definice. Ceske-socialni-podnikani.cz [online]. © 2021 [cit. 2021-05-19]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

České sociální podnikání. Otázky a odpovědi. Ceske-socialni-podnikani.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-17]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/otazky-a-odpovedi>

ČSOB. Grantový program určený sociálním podnikům. Csob.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost/filantropie/granty/csob-grantovy-program-stabilizace-socialnich-podniku>

Český statistický úřad. Využití lidských zdrojů. Czso.cz [online]. ©2014 [cit. 2021-06-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-2108-06-v_letech_2000_az_2005-3__3__nezamestnanost

Český statistický úřad. Inflace- druhy, definice, tabulky. Czso.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad. Obyvatelstvo. Czso.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Český statistický úřad. Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu 2011. Czso.cz [online]. ©2014 [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

Český statistický úřad. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity- březen 2021. Czso.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-brezen-2021>

DANIHELKOVÁ, Ester. 2016. Ekonomické předměty v bakalářském studijním programu sociální práce. In: *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 5, s. 26-39. ISSN 1213-6204

DOHNALOVÁ, Marie. 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání, podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-269-3

DOŘIČÁKOVÁ, Šárka. 2016. Vztah sociální práce a sociálního podnikání. In: *Sociální práce/Sociálna práca* [online] 25. Listopadu 2016 [cit. 2021-06-17]. Dostupné z: <https://socialni prace.cz/vztah-socialni-prace-a-socialniho-podnikani/>

DUKO. Nahradniplneni.duko.eu [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://nahradniplneni.duko.eu/>

DVOŘÁK, Tomáš. 2005. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-090-4

EDOLO. PEST analýza. Edolo.cz [online]. ©2019 [cit. 2021-06-03]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. Esfcr.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-06]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/>

FOLVARČNÁ, Andrea. 2005. *Malé a střední podnikání*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-40-0

FRANCOVÁ, Petra a Eva FRAŇKOVÁ. 2019. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2019*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

FRANCOVÁ, Petra a Gabriela KURKOVÁ. 2012. *MANUÁL: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3- People, Planet, Profit, o. p. s. ISBN 978-80-260-4042-2

GOJOVÁ, Vendula. 2013. *Sociální práce v kontextu sociálního podnikání*. Ostrava: Marionetti Press. ISBN 978-80-260-4462-8

HROŠČANÍK, Petr. 2021. *Přípravná fáze projektu integračního sociálního podniku*. Olomouc (absolventská práce). CARITAS- Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

Chráněné dílny OZP. Náhradní plnění v roce 2020. Chranenedilnyozp.cz [online]. ©2017-2020 [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://chranenedilnyozp.cz/nahradni-plneni/>

JOB Manuál. Dlouhodobá nezaměstnanost. Jobmanual.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-16]. Dostupné z: <http://www.jobmanual.cz/cs/dlouhodobá-nezamestnanost.html>

KANTOROVÁ, Kateřina. 2003. *Marketingový mix*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-237-8

KOCOUREK, Vladimír a Kamila MÍKOVÁ. Některé pojmy definované potravinovým právem. In: DOSTÁLOVÁ, J., P. KADLEC, a kol. *Potravinářské zbožiznalství*. 2014. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-208-2

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. aj. PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0

KŘIVÁNEK, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0408-6

Management Mania. PESTLE analýza. Managementmania.com [online]. ©2015 [cit. 2021-06-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Management Mania. Zájmové skupiny (Stakeholders). Managementmania.com [online]. ©2017 [cit. 2021-05-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Minimální mzda. Mpsv.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

MYJÓMI družstvo invalidů. Myjomi.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://myjomi.cz/>

P3- People, Planet, Profit. P-p-p.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.p-p-p.cz/cs/>

Plus 50. O nás. Plus50.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-16]. Dostupné z: http://www.plus50.cz/o_nas

Portál o integračním sociálním podnikání. Na Slovensku už ho mají!. Isp21.cz [online]. ©2018 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.isp21.cz/blogy/zakon-o-socialnim-podnikani>

PŘÍHODA, Josef a Marcela SLUKOVÁ. Pekařské a cukrářské výrobky. In: DOSTÁLOVÁ, J., P. KADLEC, a kol. *Potravinářské zbožíznalství*. 2014. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-208-2

SINGHAPAKDI Anusorn, SIRGY M. Joseph a Dong-Jin LEE. 2010. Is small business better than big business for marketing managers? In: *Journal of Business Research*, č. 63, s. 418-423.

SPEAR, Roger a Eric BIDEET. 2005. Social enterprise for work integration in 12 european countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, č. 76, s. 195-231.

SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3611-2

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. 2010. *Sociální podnikání*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7372-683-6

TESSEA. Tessea.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/>

TOCAUER, Martin a Ivana SCHNEIDEROVÁ. 2019. *Rozpočet a rozpočtový proces*. Praha: Acha obec účtuje, s. r. o. ISBN 978-80-905420-8-2

Třebíč. Trebic.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.trebic.cz/index.asp>

Úřad práce. Open data. Data.mpsv.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace15>

Úřad práce. Podpora zaměstnanosti dlouhodobě evidovaných uchazečů o zaměstnání. Uradprace.cz [online]. ©2020 [cit. 2021-06-16]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/podpora-zamestnanosti-dlouhodob-evidovanych-uchazecu-o-zamestnani>

VAŇKOVÁ, Kateřina. 2020. *Podnikatelský plán na založení sociálního podniku*. Olomouc (absolventská práce). CARITAS- Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

Veřejný rejstřík a Sbírnka listin. Výpis ze spolkového rejstříku. Or.justice.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-05]. Dostupné z: or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1041068&typ=PLATNY

VODÁČEK, Leo. 2004. *Malé a střední podniky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-099-6

Vláda ČR, Právo: Záměr zákona o sociálním podnikání schválen. Vláda.cz [online]. ©2009-2021 [cit. 2021-06-06]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jan_chvojka/z-medii/pravo-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-schvalen-156338/

Vrátka. Vratka.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.vratka.cz/>

Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbirka zákonů České republiky*. Částka 37, s. 1257-1289. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbirka zákonů České republiky*. Částka 34, s. 1370-1482. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbirka zákonů České republiky*. Částka 22, s. 842-900. Dostupný také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/sb022-09-pdf>. ISSN 1211-1244

Z.s. InternetPoradna.cz. Náhradní plnění. Internetporadna.cz [online]. ©2001-2016 [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://www.internetporadna.cz/nase-projekty/restart/nahradni-plneni#.YlXvs6gzbIV>

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Popis pracovních pozic v podniku	35
Tabulka 2: Ganttův diagram činností projektu	46
Tabulka 3: Odhad finančního plánu pro první rok realizace projektu.....	48
Tabulka 4: Schéma organizační struktury podniku	50

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sociálního podnikání. Cílem práce je vytvořit projekt na založení organizace, jejímž cílem by byl provoz sociálního podniku zaměřeného na zaměstnávání osob starších padesáti let. Pro zpracování projektu byl zvolen integrační sociální podnik. V práci je zpracována teoretická a projektová část. V rámci teoretické části je popsána oblast sociálního podnikání a sociální ekonomiky. V rámci zpracování projektu je popsáno prostředí z pohledu ekologické perspektivy, popsán cíl projektu, název, poslání a vize sociálního podniku. V rámci práce je zpracován podnikatelský plán. Součástí tohoto plánu je stanovení harmonogramu projektu, organizační struktury podniku a finančního plánu pomocí odhadu plánovaných nákladů a zdrojů v závislosti na první rok realizace projektu.

Klíčová slova: Sociální podnikání; Sociální ekonomika; Projektový management; Gastronomie; Pekařství; Třebíč

This bachelor thesis deals with the topic of social entrepreneurship. The aim of this work is to create a project to establish an organization, the aim of which would be the operation of a social enterprise focused on the employment of people over fifty years. An integrative social enterprise was chosen for the elaboration of this project. The theoretical and project part is elaborated in this work. The theoretical part describes the area of social entrepreneurship and social economy. Within the project elaboration, the environment is described from the point of view of ecological perspective, the aim of the project, the name, mission and vision of the social enterprise are described. A business plan is prepared within the work. Part of this plan is to determine the project schedule, organizational structure of the company and financial plan by estimating the planned costs and resources depending on the first year of project implementation.

Keywords: Social entrepreneurship; Social economy; Project management; Gastronomy; Bakery; Třebíč

Seznam příloh

Obrázek 1: Přehled indikátorů integračního sociálního podniku (definice, sociální prospěch)	69
Obrázek 2: Přehled indikátorů integračního sociálního podniku (ekonomický prospěch)	70
Obrázek 3: Přehled indikátorů integračního sociálního podniku (environmentální prospěch)	71
Obrázek 4: Mapa sociálních podniků ve městě Třebíč.....	72
Obrázek 5: Příklad výrobního postupu.....	73

Přílohy

Obrázek 1: Přehled indikátorů integračního sociálního podniku (definice, sociální prospěch)

Princip	Indikátor
o. obecná definice	
a) Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v základacích dokumentech	oa1. existence veřejně prospěšného cíle zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulovaného v základacích dokumentech
	oa2. veřejná deklarace obecně prospěšného cíle zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, zejména zveřejnění na webu SP
	oa3. zapojení stakeholderů do procesu formulace veřejně prospěšného cíle týkajícího se zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce
b) Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit	ob1. existence aktivit týkajících se zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce
	ob2. provedené hodnocení dopadů činnosti SP dokládající pozitivní dopady na cílové skupiny, přičemž výsledky hodnocení musí být zveřejněné
	ob3. vyjádření/doklad o pozitivním dopadu aktivit v oblasti zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce od některé z dotčených skupin
1. sociální prospěch	
a) Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce	1a1. podíl osob ze znevýhodněných skupin (OZS) tvoří více než 30% zaměstnanců
	1a2. specifikace cílových skupin, na které jsou aktivity zaměřeny
	1a3. diversity management (explicitně stanovené managementové postupy zohledňující specifické potřeby cílových skupin)
b) Demokratické rozhodování	1b1. pravidelné a systematické informování zaměstnanců a členů o chodu SP, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů nad rámec závěrečné zprávy
	1b2. systematické získávání zpětné vazby ohledně fungování SP od zaměstnanců a/nebo členů
	1b3. míra participace zaměstnanců/členů na rozhodování (dle subjektivních výpovědí)
c) Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců	1c1. existence dlouhodobého plánu interního vzdělávání zaměstnanců
	1c2. konkrétní doklady o tom, že alespoň 1/2 znevýhodněných zaměstnanců absolvovala vzdělávací kurzy, školení apod., které přispívají k rozvoji jejich pracovních kompetencí
d) Založení z iniciativy občanů	1d1. právní forma
	1d2. zveřejněný popis vzniku SP, který dokládá iniciativu/participaci více občanů při zakládání SP (zveřejnění v některé výroční zprávě, na webu apod.)
e) Inovativní přístupy a řešení	1e1. zavedení alespoň 1 inovativního postupu během zkoumaného období, které vede ke zvýšení pozitivního sociálního a/nebo environmentálního dopadu SP

(České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

Obrázek 2: Přehled indikátorů integračního sociálního podniku (ekonomický prospěch)

2. ekonomický prospěch	
a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů	2a1. alespoň 51% případného zisku reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování deklarovaných veřejně prospěšných cílů
	2a2. zveřejnění informací o distribuci a využití případného zisku
b) Zaměstnanci dosahují určité produktivity práce	2b1. podnik systematicky sleduje produktivitu práce svých zaměstnanců
	2b2. v meziročním srovnání se produktivita alespoň některých zaměstnanců zvyšuje
	2b3. management se systematicky zabývá příčinami a řešením výkyvů produktivity práce
c) Nezávislost v rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích	2c1. nezávislost operativy (vedení SP) v rozhodování a řízení o chodu SP na externím zřizovateli či vlastníkovi
	2c2. existence průhledné organizační struktury, náplní práce, pravomocí a zodpovědnosti v rámci SP
d) Alespoň minimální podíl vlastní ekonomické činnosti na celkových příjmech	2d1. příjmy z vlastní ekonomické činnosti tvoří alespoň 30% celkových příjmů SP
	2d2. existence etického kodexu podnikatele, který explicitně zahrnuje zohlednění všech tří pilířů udržitelného rozvoje, a který je zveřejněn (typicky na webu SP)
e) Snižování ekonomických rizik a závislosti na vnějších zdrojích financování	2e1. existence podnikatelského plánu, který obsahuje strategii řízení ekonomických rizik firmy, krizový plán pro případy platební neschopnosti, a postup, jakým budou zaměstnanci i další stakeholdeři o případné krizové situaci a jejím řešení informováni
	2e2. existence podnikatelského plánu, který dlouhodobě systematicky snižuje závislost na vnějších zdrojích financování
	2e3. podíl vnějších zdrojů financí (granty, dotace, příspěvky) na celkových příjmech SP se dlouhodobě snižuje

(České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

Obrázek 3: Přehled indikátorů integračního sociálního podniku (environmentální prospěch)

3. environmentální a místní prospěch	
a) Uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů	3a1. zohlednění lokálních potřeb a orientace na lokální výrobu a spotřebu ve strategických dokumentech a cílech SP
	3a2. lokální multiplikátor (LM ₂ = (celkové výdaje v daném období + výdaje utracené v rámci definované lokality)/celkové výdaje v daném období) větší než 1,25 (tj. min. 25% výdajů lokálních)
	3a3. certifikace zaručující původ zboží a/nebo služeb (Regionální produkt, Český výrobek apod.)
b) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby	3b1. existence závazného vnitřního předpisu, který implementuje zásady environmentálně šetrného úřadování a provozu
	3b2. environmentální certifikace SP (ISO 14001 a související, EMAS), výrobků (BIO, Ekologicky šetrný výrobek), či služeb (Ekologicky šetrný výrobek/služba). Možno uznat i další certifikace podložené jasnými pravidly
	3b3. kopie pořizovacích účetních dokladů (faktury, účtenky apod.) dokládajících nákup alespoň ze druhů environmentálně šetrných výrobků či služeb (certifikovaný Ekologicky šetrný výrobek, ekologicky šetrné čisticí prostředky, recyklované tonery, úsporné žárovky apod.) za dané období
c) Zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku	3c1. existující mapa stakeholderů a mechanismy jejich zapojení do činnosti SP, zakotvené v základacích dokumentech a/nebo závazných vnitřních předpisech (např. jejich účast ve správní radě, poradních orgánech, pracovních skupinách apod.)
	3c2. 3 konkrétní příklady zapojení stakeholderů do relevantních aktivit SP a/nebo strategických procesů za zkoumané období
d) Podporování smyslu pro sociální a environmentální zodpovědnost na místní úrovni	3d1. orientace na místní cílové skupiny a problémy
	3d2. 3 konkrétní příklady zapojení místních dobrovolníků do činnosti SP (nepočítají se zaměstnanci a členové zastávající funkce ve statutárních orgánech, řadoví členové se počítají)
	3d3. spolupráce s místními zájmovými skupinami a/nebo veřejnou správou (např. zapojení zaměstnanců/členů SP v komisích, pracovních skupinách, komunitním plánování apod.)

(České sociální podnikání, Indikátory/Rozpoznávací znaky, [online])

Obrázek 4: Mapa sociálních podniků ve městě Třebíč



(České sociální podnikání, Adresář sociálních podniků [online])

Obrázek 5: Příklad výrobního postupu

Chléb pšenično-žitný

Poměr množství surovin na jeden chléb.

Rozkvas

- 100g žitné chlebové mouky
- 125 ml vlažné vody
- 30g mateřského kvasu

Rozkvas nechat vzejít v zakryté nádobě při pokojové teplotě zhruba 12 hodin.

Domíchání

- 262,5g pšeničné chlebové mouky
- 125ml vlažné vody
- 10g soli
- 5g směsi koření (kmín celý, lněné, slunečnicové a dýňové semínko)

Vzejitý rozkvas smíchat s ostatními surovinami (sůl nejprve vždy smíchat s moukou). Zahájit proces zrání těsta (cca 1,5 – 2 h), popř. pomocí techniky zrání v lednici ponechat do druhého dne. Po dokončení procesu zrání provést zpracování těsta a vytvarovat bochníky, stočit do ošatek. V ošátkách nechat bochníky kynout cca další 1,5 h, popř. pomocí techniky kynutí v lednici ponechat do druhého dne. Po dokončení fáze kynutí opatrně vyklopit chléb na plech, provést několik ostrých zářezů do těsta a po povrchu chléb postříkat vodou. Vložit do vyhřáté trouby a postupovat dle rozpisu pečení.

Rozpis pečení:

Přehřátí: **260°C**

1) Pečení po dobu **10min** při teplotě **250°C** a celkové vlhkosti **60%**

2) Pečení po dobu **30min** při teplotě **200°C**

Po dokončení fáze pečení zkontrolovat správnou míru propečení chleba poklepem, chléb ponechat v otevřené troubě alespoň do částečného vychladnutí.

(Zdroj: vlastní)

Ak
Pře