

# Podpora služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji

## Anotace

Bakalářská práce se zabývá podporou služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji. Sociální podnikání představuje významný potenciál pro řešení problémů v zaměstnávání osob se zdravotním, sociálním či kulturním znevýhodněním, přináší prospěch společnosti a životnímu prostředí, podporuje místní rozvoj. Proto je dobré sociální podnikání podporovat. Často je však nabízená podpora nesystémová a roztříštěná. Cílem práce je proto identifikovat existující podpůrné služby a opatření, která mohou sociální podniky v Libereckém kraji využít, zhodnotit, zda nabízené služby v Libereckém kraji v dostatečné míře reflektují na potřeby sociálních podnikatelů, a inspirovat se dobrou praxí v krajích, které sociální podnikání dlouhodobě podporují. Na základě výsledků šetření byly navrženy postupy a konkrétní služby přenositelné do Libereckého kraje, které by mohly systematicky a efektivně podpořit sociální podnikání v kraji.

## Klíčová slova

Kraj, podpora, rozvoj, služba, sociální ekonomika, sociální podnik, sociální podnikání.

# **Support for Social Entrepreneurship Services in the Liberec Region**

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the support of social entrepreneurship services in the Liberec Region. Social entrepreneurship represents a significant potential for solving problems in employment of people with health, social or cultural disadvantages, brings benefits to society and the environment, supports local development. Therefore, it is good to support social entrepreneurship. However, the support offered is often unsystematic and fragmented. The aim of this thesis is therefore to identify existing support services and measures that can be used by social enterprises in the Liberec Region, to assess whether the services offered in the Liberec Region sufficiently reflect the needs of social entrepreneurs and to draw inspiration from good practice in regions that have long supported social entrepreneurship. Based on the results of the survey, procedures and specific services transferable to the Liberec Region were proposed that could systematically and effectively support social entrepreneurship in the Region.

## **Key Words**

County, development, service, social economy, social enterprise, social entrepreneurship, support.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Janě Šimanové, Ph.D., za odborné vedení práce a konzultace k jejímu obsahu.

Velký díky patří také mé rodině za jejich podporu a trpělivost, kterou se mnou v průběhu studia i při psaní bakalářské práce měli.

Poděkování patří i mému zaměstnavateli, ARR – Agentuře regionálního rozvoje, spol. s r.o., který mi umožnil celé bakalářské studium absolvovat.



# Obsah

<b>Seznam ilustrací (obrázků) .....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>14</b>
<b>Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....</b>	<b>15</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Vymezení předmětu a specifík sociálního podnikání .....</b>	<b>19</b>
1.1 Sociální ekonomika .....	19
1.2 Subjekt sociální ekonomiky .....	19
1.3 Sociální podnikání .....	20
1.4 Sociální podnik .....	21
1.5 Integrovaný sociální podnik .....	22
1.6 Identifikace specifických potřeb a výzev sociálních podnikatelů v ČR .....	23
1.6.1 Právní rámec .....	24
1.6.2 Přístup k financím .....	24
1.6.3 Přístup k trhu .....	25
1.6.4 Specializované služby a podpora pro rozvoj podnikání .....	26
1.6.5 Sítě a vzájemně podpůrné mechanismy .....	28
1.6.6 Výzkum a vzdělávání .....	29
1.6.7 Ekosystém .....	29
BOX 1: Klíčové potřeby a výzvy pro sociální podnikatele .....	30
<b>2 Zmapování podpůrných služeb pro rozvoj sociálního podnikání ve vybraných krajích ČR ...</b>	<b>31</b>
2.1 Metodika .....	31
2.1.1 Výběr porovnávaných krajů .....	32
2.1.2 Rešerše strategických dokumentů a webových stránek .....	32
2.1.3 Výběr organizací v LK s potenciálem podporovat sociální podnikání .....	33
2.1.4 Příprava dotazníku a oslovovacího e-mailu .....	34
2.1.5 Oslovení organizací v LK, realizace rozhovorů v Pardubickém a Královéhradeckém kraji .....	35
2.1.6 Zpracování výstupů .....	35
2.2 Pardubice .....	35
2.2.1 Rešerše strategických dokumentů Pardubického kraje .....	36
2.2.2 Služby pro sociální podniky v Pardubickém kraji .....	37

2.2.3	Aktéři v Pardubickém kraji .....	38
2.3	Hradec Králové.....	39
2.3.1	Rešerše strategických dokumentů Královéhradeckého kraje.....	39
2.3.2	Služby pro sociální podniky v Královéhradeckém kraji .....	40
2.3.3	Aktéři v Královéhradeckém kraji .....	42
2.4	Liberec .....	42
2.4.1	Rešerše strategických dokumentů Libereckého kraje .....	43
2.4.2	Aktéři a služby pro sociální podniky v Libereckém kraji .....	44
2.4.3	Zhodnocení rozsahu nabízených služeb v LK a jejich porovnání s vybranými kraji.....	47
	BOX 2: Podpůrné služby v Libereckém kraji .....	50
<b>3</b>	<b>Identifikace dobré praxe a inovativních opatření podporujících sociální podnikání v ČR ....</b>	<b>51</b>
3.1	Příklady dobré praxe .....	55
	BOX 3: Osvědčené postupy a úspěšné modely podpory SP .....	56
<b>4</b>	<b>Návrh opatření pro rozvoj služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji .....</b>	<b>57</b>
	BOX 4: Návrh opatření pro rozvoj služeb sociálního podnikání v LK .....	59
	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>68</b>

## Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1: Schéma metodického postupu.....	31
Obrázek 2: Znázornění míry pokrytí potřeb SP prostřednictvím nabízených služeb .....	49

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled organizací zařazených do šetření .....	44
---	----



## Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

ARR	ARR – Agentura regionálního rozvoje, spol. s r.o.
a.s.	akciová společnost
ANNO	Asociace nestátních neziskových organizací České republiky
ANNOLK	Asociace nestátních neziskových organizací Libereckého kraje – ANNOLK
AVPO	Asociace veřejně prospěšných organizací ČR
CIRI	Centrum investic, rozvoje a inovací
ČAČR	Družstevní asociace České republiky
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
DC	dílčí cíl
ESG	Environmental, Social, and Governance
et al.	a kolektiv
EU	Evropská unie
ForSEK	Fórum sociální ekonomiky
KHK	Královéhradecký kraj
KONEP	Koalice nevládek Pardubicka
Lipo.ink	Liberecký podnikatelský inkubátor
LK	Liberecký kraj
MAS	Místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	mateřská škola
Mze	Ministerstvo zemědělství

NNO	nestátní nezisková organizace
NUTS	Klasifikace územních statistických jednotek
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OPZ+	Operační program Zaměstnanost
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OZP	osoby se zdravotním postižením
PDF	Portable Document Format
P-PINK	Pardubický podnikatelský inkubátor
Sb.	sbírky
SE	sociální ekonomika
SIR	The Social Innovation Relay
SML	Statutární město Liberec
SP	sociální podnik
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TESSEA	Tematická síť pro sociální ekonomiku
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzv.	takzvaný
z. s.	zapsaný spolek
ZŠ	základní škola

## Úvod

Sociální podnikání je v současné době často diskutovaným tématem. Mnozí veřejně činní aktéři na státní i místní úrovni si uvědomují, že kvůli demografickému vývoji, ale například i rostoucímu počtu znevýhodněných osob na trhu práce (nárůst osob s duševním onemocněním), je přínos sociálních podniků pro společnost velmi významný a že je dobré tyto podniky podporovat. Bohužel je ale často nabízená podpora nesystémová a roztržitá a sociální podniky nevědí, na koho se mohou obrátit s žádostí o pomoc. Veřejné instituce naopak mnohdy neví, jaké sociální podniky mají ve svém okolí a jak by je měly co nejefektivněji podpořit.

Motivací pro psaní této práce byl mimo jiné záměr Libereckého kraje podporovat ve spolupráci s ARR – Agenturou regionálního rozvoje, spol. s r.o., rozvoj sociálního podnikání v Libereckém kraji. Vzhledem k tomu, že aktérům nebylo známo, zda už nějaké subjekty podpůrné služby sociálním podnikům v Libereckém kraji nabízí, bylo potřeba tuto otázku před samotným zaváděním podpůrných opatření ověřit a současně se inspirovat dobrou praxí v krajích, kde už mají s podporou sociálního podnikání dlouholeté zkušenosti. Hlavním cílem práce je proto identifikovat existující podpůrné služby a opatření, která mohou sociální podniky v Libereckém kraji využít, a navrhnout formy podpory pro rozvoj služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji.

Tato práce cílí pouze na subjekty podporující sociální podnikání v Libereckém kraji. Samotnou existenci a počet sociálních podniků v kraji neřeší, neboť to by mělo být předmětem dalšího samostatného průzkumu prováděného v Libereckém kraji ve spolupráci s Agenturou regionálního rozvoje, spol. s r.o., a družstvem TEXman.

První část práce obsahuje rešerši vybraných literárních zdrojů. V první kapitole je vymezen předmět a specifika sociálního podnikání, jsou zde rovněž uvedeny základní definice a pojmy, které se vztahují k sociálnímu podnikání, a identifikovány aktuální potřeby a výzvy sociálních podnikatelů. Tato kapitola odpovídá na výzkumnou otázku: „Jaké jsou klíčové potřeby a výzvy, se kterými se sociální podnikatelé setkávají při rozvoji svých aktivit?“

Druhá kapitola se věnuje mapování podpůrných služeb pro sociální podnikání ve vybraných krajích České republiky. Popisuje použitou metodiku, rešerši strategických dokumentů a uvádí klíčové aktéry a podpůrné služby v Pardubickém, Královéhradeckém a Libereckém kraji. Tato kapitola také hodnotí, zda jsou služby nabízené v těchto krajích adekvátní vzhledem k potřebám sociálních

podnikatelů, které byly identifikovány v první kapitole. V rámci kapitoly je řešen DC1 „Zmapování podpůrných služeb pro rozvoj sociálního podnikání v Libereckém kraji a dalších vybraných krajích“. V této kapitole jsou zodpovězeny dvě výzkumné otázky: „Jaké organizace a programy v Libereckém kraji podporují sociální podnikání a jaké konkrétní služby nabízejí pro sociální podnikatele?“ „Je nabídka služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji dostatečná, reaguje na aktuální potřeby a výzvy sociálních podnikatelů?“

Třetí kapitola popisuje dobrou praxi a inovativní opatření podporující sociální podnikání v ČR. V kapitole jsou prezentována hlavní zjištění z polostrukturovaných rozhovorů s hlavními aktéry z Pardubického a Královéhradeckého kraje. V kapitole je řešen DC2 „Realizace polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry podpůrných služeb pro sociální podnikání“ a z části také DC3 „Identifikace příkladů dobré praxe a osvědčených postupů a návrh způsobu přenositelnosti do ekosystému sociálního podnikání v Libereckém kraji“. Kapitola přináší odpověď na první část výzkumné otázky: „Jaké osvědčené postupy a úspěšné modely podpory sociálního podnikání existují v jiných regionech a které z nich jsou přenositelné do Libereckého kraje?“

Ve čtvrté kapitole jsou navržena opatření pro rozvoj služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji. Doporučená opatření vycházejí z osvědčených postupů a opatření v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. V kapitole je dořešen DC3 „Identifikace příkladů dobré praxe a osvědčených postupů a návrh způsobu přenositelnosti do ekosystému sociálního podnikání v Libereckém kraji“. Kapitola odpovídá na druhou část výzkumné otázky: „Jaké osvědčené postupy a úspěšné modely podpory sociálního podnikání existují v jiných regionech a které z nich jsou přenositelné do Libereckého kraje?“ A dále na výzkumnou otázku: „Jaká opatření by přispěla k rozvoji služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji s ohledem na jeho specifické potřeby a kontext?“

Mezi literární zdroje použité při zpracování práce patří knižní monografie k tématu sociálního podnikání, zpráva OECD o podpoře sociálního podnikání a vytváření sociálních podniků v ČR, vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR, zpráva o stavu sociálního podnikání a jeho ekosystému v ČR, odborné články, internetové stránky zaměřené na téma sociálního podnikání, internetové stránky zmiňovaných institucí, strategické dokumenty krajů a měst v Pardubickém, Královéhradeckém a Libereckém kraji. Pro inspiraci související s tématem sociálního podnikání a pomoc s formulací některých textů byl použit ChatGPT (OpenAI, 2024).

# 1 Vymezení předmětu a specifik sociálního podnikání

V České republice dosud není sociální podnikání definováno jednotnou legislativou. Přestože se různé zdroje ve svých definicích liší, lze se opřít o běžně užívané definice prezentované na webových stránkách „České sociální podnikání“, které spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Sociální podnikání je spojeno zejména s následujícími pojmy.

## 1.1 Sociální ekonomika

Sociální ekonomika zahrnuje aktivity, které provádějí subjekty zapojené do sociální ekonomiky. Jejich cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách, nebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblastech ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Trčka (2014) popisuje sociální ekonomiku jako významný zdroj kreativních a praktických řešení, která mohou mít dopad na ekonomický i sociální rozvoj lidí a jejich komunit, což aktivuje místní iniciativu, podněcuje podnikatelského ducha, nabízí lidem stabilní zaměstnání, podporuje partnerství a rozvíjí sítě spolupráce mezi subjekty z různých odvětví. Tím, že působí lokálně, se může snadněji přizpůsobit měnícím se místním potřebám.

Sociální ekonomika přináší jednotlivcům příležitost získat stabilní příjem ze zaměstnání, organizacím inspiraci pro jejich práci a nezávislý zdroj financování aktivit, společnosti posílení sociálních vazeb i aktivaci místní komunity a státu cenné partnery pro snižování nezaměstnanosti a posilování občanské společnosti (Trčka, 2014).

## 1.2 Subjekt sociální ekonomiky

Mezi subjekty sociální ekonomiky lze zařadit sociální podniky, instituce poskytující finanční podporu, poradenství a vzdělávání v oblasti sociálního podnikání, ale i nestátní neziskové organizace. Tyto subjekty vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů, nebo pro dofinancování svého poslání. Společně sdílí naplňování veřejně prospěšných cílů, demokratické rozhodování, podporu občanské iniciativy, nezávislost na veřejných i soukromých institucích, jiný přístup k zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů,

uspokojování především místních potřeb a využívání lokálních zdrojů (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Trčka (2014) uvádí, že subjekty sociální ekonomiky mohou prosperovat a trvale přispívat v oblastech, jež byly doménou ústavů sociální péče. Jedná se především o pracovní integraci trvale znevýhodněných osob, jako jsou fyzicky a mentálně postižení lidé, kteří vyžadují dlouhodobé a často individuální asistenční programy zahrnující odborné vzdělávání a psychologickou pomoc. Subjekty sociální ekonomiky jsou prospěšné také pro osoby, které se ocitly v těžké ekonomické situaci (mladí lidé, lidé nad 50 let a při přechodu do nového zaměstnání). Sociální ekonomika jim může pomáhat přizpůsobit se měnícímu trhu práce, například prostřednictvím vzdělávacích programů, které jim poskytnou potřebné dovednosti. Konkurenční výhodou subjektů sociální ekonomiky je jejich schopnost nabídnout konzistentní a specializovanou podporu nejzranitelnějším sociálním skupinám. Vzhledem k lokálnímu zaměření, jejich velikosti (malé až střední instituce) a sociálnímu poslání, mohou subjekty sociální ekonomiky nabízet vysoce kvalitní specializované služby za nízké náklady, které se prosadí i na volném trhu.

### **1.3 Sociální podnikání**

Sociální podnikání představuje podnikatelské aktivity, které přinášejí prospěch společnosti a životnímu prostředí. Hraje významnou roli v místním rozvoji a často poskytuje pracovní příležitosti lidem se zdravotním, sociálním, nebo kulturním znevýhodněním. Narozdíl od klasického podnikání je většina zisku reinvestována do dalšího rozvoje sociálního podnikání (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Jak uvádí Dohnalová et al. (2018), sdílejí subjekty sociální ekonomiky tyto rysy:

- naplňování veřejně prospěšného cíle,
- demokratické rozhodování,
- podpora iniciativy občanů,
- nezávislost na veřejných či soukromých institucích,
- jiný způsob zacházení se ziskem,
- zohlednění environmentálních aspektů,
- uspokojování přednostně místních potřeb,

- přednostní využívání místních zdrojů.

## 1.4 Sociální podnik

Vzhledem k chybějícímu legislativnímu vymezení pojmu sociální podnik, dochází mezi laickou veřejností k nepochopení, co to přesně znamená. Slovo „sociální“ u nich často evokuje spojení se sociální službou, případně, lidově řečeno, „chráněnou dílnou“. Ani jedno však sociální podnik není.

Toto téma patří i mezi nejčastější otázky zveřejněné na webových stránkách [www.chranenedilnyozp.cz](http://www.chranenedilnyozp.cz) (Chráněné dílny OZP a UnBounded, 2023), na kterých je podstata rozdílů vysvětlena následovně: *„Na chráněném trhu práce mohou být aktéry pouze osoby se zdravotním postižením, OSVČ nebo zaměstnavatelé s více než 50 % OZP z celkového počtu. Chráněný trh práce a jeho postavení je vymezeno v novele zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Aktérem na chráněném trhu práce se stáváte po splnění podmínek stanovených zákonem a po podepsání smlouvy se spádovým Úřadem práce.*

*Oproti tomu na zákon o sociálním podnikání stále bezvýsledně čekáme. Sociálním podnikem by měla být právnická osoba, pro kterou je klíčové propojení sociálních, ekonomických a environmentálních aspektů. Z toho pohledu nemusejí být některé „chráněné dílny“ sociálním podnikem, pokud v nich nenáleží jejich zaměstnancům dostatečná podpora pro začlenění se do společnosti (nebo je s nimi zacházeno nepatříčně). V případě zaměstnávání osob se zdravotním postižením mluvíme o tzv. integračním sociálním podniku.“*

Sociální podnik je právnická osoba, či její součást, založená podle soukromého práva, nebo fyzická osoba, která respektuje principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl definovaný v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Sociální podniky sehrávají významnou úlohu na místní úrovni, o čemž svědčí jejich pozitivní vliv na sociální a ekonomický rozvoj. Poskytují veřejně prospěšné zboží a služby, přispívají k efektivnějšímu využití a alokaci dostupných zdrojů. Podněčují větší sociální soudržnost a zvyšují sociální kapitál v ekonomice a společnosti, což posiluje důvěru mezi jednotlivými subjekty. Tímto způsobem sociální podniky nepřímo řeší problémy týkající se nedostatečné důvěry v politické instituce a nízké

účasti veřejnosti na demokratických procesech, což je obzvlášť znatelné v postkomunistických zemích (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

Velmi srozumitelným způsobem popisuje podstatu sociálního podniku Trčka (2014, s. 5):

- *„Sociální podnik se podílí na řešení problémů místní komunity (či společnosti v daném kraji).*
- *Sociální podnik je ekonomicky udržitelný, generuje zisk. Získané prostředky jsou následně investovány do vybavení, vzdělávání zaměstnanců a naplňování obecně prospěšných cílů.*
- *Sociální podnik se nechová diskriminačně, cíleně zaměstnává osoby zdravotně či sociálně znevýhodněné, čímž zabraňuje jejich společenskému vyloučení.*
- *Sociální podnik směřuje k maximálnímu zapojení zaměstnanců do rozhodování.*
- *Sociální podnik je otevřenou komunitou realizující inovace a projekty rozvoje svého kraje.*
- *Sociální podnik čerpá ke své činnosti lokální zdroje a spolupracuje s ostatními místními organizacemi.“*

Dále dodává, že činnost sociálních podniků obvykle vyžaduje počáteční investici, kterou lze získat například z fondů EU. *„Následná činnost však již musí být soběstačná, založená na budování mezilidských vztahů, rozvoji zaměstnanců, pravidelném vzdělávání s lokálními dopady na celou společnost či komunitu“* (Trčka, 2014, s. 5). Základem úspěchu je stejně jako v každém jiném podnikání konkurenceschopný podnikatelský záměr (Trčka, 2014).

## **1.5 Integrovaný sociální podnik**

Integrovaný sociální podnik musí naplňovat principy integračního sociálního podniku. Jeho veřejně prospěšným cílem formulovaným v základních dokumentech je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Podle zprávy OECD (2016) je velmi důležitá schopnost českých sociálních podniků vytvářet pracovní místa, a to zejména kvůli vysoké míře nezaměstnanosti v určitých segmentech populace, které čelí riziku vyloučení z běžného pracovního trhu. Patří mezi ně ženy s dětmi, mladí lidé s nízkou kvalifikací, menšinové skupiny, osoby se znevýhodněním, imigranti, lidé bez domova a bývalí vězni.



Dohnalová et al. (2018) poukazuje na významné rozdíly mezi definicemi používanými Evropskou komisí a v České republice. Evropské definice nadřazují sociální cíl nad ekonomický, zatímco v České republice je dosahování zisku stejně důležité jako zvýšení veřejného prospěchu. Česká definice je však často v rozporu s praxí, neboť sociální cíl bývá hlavním důvodem k založení a fungování sociálního podniku.

Dalším rozdílem je kladení důrazu na rozhodovací dimenzi a inkluzivní řízení. Zatímco v evropských definicích se tato součást stala třetím pilířem sociálního podniku, v ČR je, možná i vzhledem k historii ovlivněné komunistickým režimem, naplňování tohoto principu poněkud problematické.

Pozitivním rozdílem je naopak požadovaná vyšší environmentální odpovědnost českých sociálních podniků (Dohnalová et al., 2018).

## **1.6 Identifikace specifických potřeb a výzev sociálních podnikatelů v ČR**

V této části práce je řešena výzkumná otázka: „**Jaké jsou klíčové potřeby a výzvy, se kterými se sociální podnikatelé setkávají při rozvoji svých aktivit?**“ Při identifikaci potřeb a výzev sociálních podnikatelů bylo čerpáno z „Dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR“, které realizovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí v roce 2022. Při tomto šetření bylo osloveno 421 organizací ze seznamu MPSV. Přesný počet sociálních podniků v ČR není znám, neboť neexistuje jejich oficiální seznam. Podle expertních odhadů na území ČR působí přibližně 400 až 600 sociálních podniků. Lze tedy předpokládat, že většina z nich byla při dotazníkovém šetření oslovena. Do vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zahrnuto 105 platných dotazníků, které splnily všechny stanovené podmínky. V roce 2019 proběhlo totožné šetření, ve kterém bylo získáno 167 platných dotazníků. Při interpretaci výsledků šetření byl zohledněn aktuální stav ve srovnání s rokem 2019. Pokud je expertní odhad počtu sociálních podniků správný, byla odpověď získána zhruba od jedné třetiny z nich. Přestože nelze výsledky šetření zobecnit na všechny sociální podniky, dá se vzhledem k počtu získaných odpovědí předpokládat, že se dají použít k identifikaci nejčastějších současných potřeb a výzev sociálních podnikatelů (Francová a Fraňková, 2022).

Jako další zdroje pro identifikaci potřeb a výzev sociálního podnikání byly použity publikace: „Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report CZECH REPUBLIC“, „Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation: Unlocking the potential of social enterprises in the

Czech Republic“ a „Barriers and Potential Challenges in the Development of Social Businesses in the Czech Republic“.

Potřeby a výzvy sociálních podniků jsou pro lepší přehlednost rozčleněny do sedmi sledovaných oblastí.

### **1.6.1 Právní rámec**

V „Dotazníkovém šetření sociálních podniků v ČR“ byly identifikovány následující potřeby týkající se právního rámce:

- sociální podniky potřebují lepší podmínky příspěvků na zaměstnávání znevýhodněných osob,
- důležité je pro ně prosazení legislativní definice sociálních podniků, kam patří i zákon o sociálním podniku,
- vnímají potřebu vytvoření strategického a akčního plánu rozvoje sociálního podnikání v ČR,
- pomohlo by jim zavedení centrálního registru sociálních podniků,
- jako přínosné vidí lepší legislativní ukotvení podpory pro sociální podniky ve veřejných zakázkách a environmentálního principu v definici sociálního podniku (Francová a Fraňková, 2022).

### **1.6.2 Přístup k financím**

Potřeby v oblasti přístupu k financím jsou dle „Dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR“ tyto:

- sociální podniky potřebují, aby dotace z evropských fondů pokračovaly i nadále,
- mají zájem o zavedení dotací od krajů/obcí – dotace nyní rozdělují pouze 2 kraje,
- důležité je pro ně rozšíření veřejné podpory i na neintegrační sociální podniky,
- potřebovaly by na svou činnost získat zvýhodněné úvěry (program „S-podnik“ nabízí úvěry pro sociální podniky, z odpovědí ovšem vyplynulo, že se tyto úvěry nevztahují na environmentální sociální podniky),
- sociální podniky trápí nedostatek peněz na dlouhodobější investice, na propagaci a marketing,
- negativně vnímají přílišnou závislost na příspěvcích z Úřadu práce,
- uvítaly by zjednodušení přístupu k investičním či obecněji dotačním projektům či půjčkám,

- výrazný je požadavek na zlepšení podmínek příspěvků na zaměstnávání osob se znevýhodněním (Francová a Fraňková, 2022).

Fraňková (2019) shodně poukazuje na opomíjenou podporu neintegračních sociálních podniků, nedostatek finančních prostředků a malé spektrum dostupných finančních nástrojů. Doplňuje zájem o benefity pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Zmiňuje také, že je současná finanční podpora neefektivní, podnikatelské prostředí složité, navíc s velkou administrativní zátěží nejen u dotačních programů, ale i obecně. Podle Wildmannové (2017) je potřeba lepší finanční podpora a daňové pobídky.

### 1.6.3 Přístup k trhu

Ohledně přístupu k trhu definovalo „Dotazníkové šetření sociálních podniků v ČR“ následující oblasti:

- sociální podniky mají velký zájem o veřejné zakázky, 70 % dotázaných podniků by se rádo účastnilo veřejných zakázek pravidelně či příležitostně,
- potřebují zvýšit osvětu mezi zadavateli veřejných zakázek a podpořit informovanost veřejné správy v oblasti veřejných zakázek, kraje a obce by měly více využívat služby, které sociální podniky nabízí,
- jako překážku vnímají přetrvávající důraz na cenu jako zásadní kritérium, ve kterém sociální podniky mnohdy nemohou konkurovat komerčním firmám s konvenční produkcí,
- sociální podniky poukazují na administrativní náročnost veřejných zakázek, jejich těžkopádnost, a neznalost specifik sociálních podniků ze strany státní správy, současné nastavení veřejných zakázek není pro sociální podniky příliš vhodné,
- ocenily by také zveřejňování přehledu o aktuálních veřejných zakázkách,
- sociální podniky projeví zájem o propagační akce (veletrh sociálních podniků, networkingové akce s podnikatelským sektorem), sociálním podnikům schází větší obecná osvěta, která by jim usnadnila fungování na trhu,
- podniky by uvítaly katalog s nabídkou zboží a služeb sociálních podniků a spolupráci s komerčním sektorem (Francová a Fraňková, 2022).

Fraňková (2019) identifikovala i další oblasti potřeb a výzev sociálních podnikatelů. Sociální podniky podle ní často nevědí, jak mají nabízet své zboží a služby, a naopak veřejné instituce si neví rady

s tím, jak k sociálním podnikům přistupovat. Systém je pro sociální podniky příliš složitý a přehnaně byrokratický. Podle Fraňkové (2019) jsou státní zaměstnanci orientující se v problematice sociálního podnikání spíše výjimkou.

Některé sociální podniky nechtějí sdělovat své sociální hodnoty svým potenciálním zákazníkům. Pokud by existovala lepší osvěta o hodnotách sociálního podnikání a jeho pozitivních přínosech, pravděpodobně by sociální podniky našly více podpory a klientů pro své produkty i služby (Fraňková, 2019).

Podle Fraňkové (2019) sociální podniky nedostatečně investují do rozvoje dlouhodobějších vztahů se svými potenciálními a stávajícími zainteresovanými stranami. Manažeři sociálních podniků často mají nevyvážené schopnosti napříč různými oblastmi, od obchodních dovedností až po znalost sociálního a environmentálního poslání své organizace. V neziskovém sektoru někdy chybí zkušenost s podnikáním a řízením, což může bránit úspěchu. Naopak, sociální podniky, které jsou zaměřeny především na obchodní stránku, mohou opomíjet sociální aspekty. V obou případech pak vzniká nerovnováha mezi oběma oblastmi (Fraňková, 2019).

Fraňková (2019) mimo jiné sděluje, že některé sociální podniky využívají pro zvýšení prodeje svůj jedinečný příběh. Je nesporné, že sociální podniky potřebují oslovovat zákazníky, kteří vyznávají stejné hodnoty jako oni. Wildmannová (2017) zdůraznila potřebu definovat kritéria kvality pro sociální podnikání obdobně, jako je tomu u sociálních služeb.

#### **1.6.4 Specializované služby a podpora pro rozvoj podnikání**

Z odpovědí v „Dotazníkovém šetření sociálních podniků v ČR“ vyplynuly následující požadavky na poskytované služby a podporu rozvoje podnikání:

- důležitý je rozvoj poradenství pro již fungující sociální podniky, z výsledků šetření je zřejmé, že je zájem o poradenství pro stávající podniky enormní a výrazně převyšuje současnou nabídku,
- potřebují také podpořit rozvoj poradenství při přípravě a zahájení sociálního podnikání a podporu ve formě inkubátorů,
- přivítaly by podporu měření dopadu sociálních podniků,
- přínosná by pro ně byla také lepší informovanost o dotačních titulech a administrativní podpora v této oblasti,

- v oblasti veřejných zakázek podniky nejvíce potřebují školení přímo od zadavatele, jak podávat nabídky do veřejných zakázek, dále poradenství, mentoring od poradenského centra, on-line školení, jak zakázky realizovat, administrativní podporu, finanční podporu na spolupráci s agenturou, která by jim se zpracováním zakázky pomohla (Francová a Fraňková, 2022).

Ve zprávě OECD (2016) se dále uvádí, že sociální podniky potřebují specializovanější podporu pro rozvoj svých podnikatelských nápadů. Standardní služby, které jsou běžně podnikatelům poskytovány, často nabízejí pouze základy založené na obecných potřebách a příležitostech.

Pro ty, kdo se snaží založit sociální podnik, je složité správně porozumět hodnotám sociální ekonomiky a hlubšímu významu principů sociálního podnikání. Vedle technických aspektů je důležité poskytnout podporu, která se zaměří na pochopení a praktické uplatnění hodnot spojených se sociálním podnikáním (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

Zpráva OECD (2016) dále definovala následující oblasti potřeb:

- současná podpora se více zaměřuje na pomoc v začátcích podnikání a přehlíží podporu v dalších fázích životního cyklu podniku a v krizových situacích,
- pro sociální podniky není dostatek bezplatných podpůrných organizací,
- nejsou nastavena kritéria, která by umožnila porovnat kvalitu současných podpůrných služeb,
- jsou potřeba regionální pobočky, které mají zásadní význam pro stabilizaci stávajících sociálních podniků i rozvoj podniků nových,
- veřejná správa a samospráva potřebuje pomoc s využitím možnosti společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek,
- veřejní zadavatelé se bojí komplikací a nechtějí nic měnit, aby neměli problémy s kontrolními úřady, potřebují v této oblasti poradenství, standardizované postupy a příklady dobré praxe,
- je zapotřebí vysvětlovat obcím podstatu sociálního podnikání a jak ho mohou využívat, obcím by pomohla podpora při vytváření podnikatelských záměrů, které by řešily místní problémy.

Podle Wildmannové (2017) by sociální podnikatelé také uvítali poradenství pro začínající sociální podnikatele v podobě helpdesku, na který by se mohli obrátit s dotazy zaměřenými na legislativní, daňovou či finanční podporu.

### 1.6.5 Síť a vzájemně podpůrné mechanismy

Podle „Dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR“ jsou pro podniky významné také vzájemné podpůrné mechanismy a síťování. Mimo jiné mají zájem o:

- zavedení nezávislé certifikace/značky kvality sociálních podniků,
- podporu regionálních, národních i nadnárodních sítí sociálních podniků,
- sociální podniky si chtějí mezi sebou předávat a sdílet své zkušenosti,
- uvítaly by širší podporu spolupráce mezi sociálními a komerčními subjekty (Francová a Fraňková, 2022).

K podobnému zjištění dospěla i Fraňková (2019), která mezi potřeby sociálních podniků zahrnuje budování komplexní veřejné podpory pro ekosystém sociálního podnikání jako celku zahrnující pomoc organizacím a sítím pro rozvoj kapacit v celém sektoru, školení, poradenství, networkingové akce, sdílení osvědčených postupů, terénní studijní pobyty v České republice i v dalších zemích EU a posilování veřejného uznání sociálních podniků ve všech oblastech jejich působení.

Zpráva OECD (2016) se dále zmiňuje o tom, že:

- schází zprostředkovatelé propojující sociální podniky se soukromým sektorem a jednotná kontaktní místa pro veřejné a soukromé zdroje financování,
- sociální podniky potřebují navázat vztahy s orgány veřejné správy, které jsou pro ně hlavními odběrateli služeb veřejného zájmu,
- chybí procesy a nástroje, jejichž prostřednictvím by mohly sociální podniky navrhovat, plánovat, implementovat, posuzovat, monitorovat a reportovat svůj sociální dopad a použít tento proces jako nástroj pro sebehodnocení,
- je dobré podporovat konference pro různé zúčastněné strany s cílem zvýšit povědomí o významu sociálních podniků, ale i nadnárodní spolupráci s přenosem zkušeností a osvědčených postupů.

Wildmannová (2017) jako potenciální výzvu popsala vytvoření propojené sítě zainteresovaných stran sociálního podnikání, tedy veřejné správy, podniků a místních zúčastněných stran. Jedním z možných návrhů je zavedení a podpora sociálních inkubátorů, které by poskytovaly metodické poradenství při přípravě podnikatelského plánu, identifikaci rizik, cílových skupin zaměstnanců

a získávání finančních prostředků. Také ona považuje za nezbytné zvyšovat veřejné povědomí o sociálním podnikání.

### **1.6.6 Výzkum a vzdělávání**

Z odpovědí v „Dotazníkovém šetření sociálních podniků v ČR“ vyplynulo:

- že by se měla rozšířit výuka sociálního podnikání na vysokých i středních školách,
- za důležité také sociální podniky považují vzdělávání dospělých, kteří chtějí začít sociálně podnikat,
- sociální podniky mají zájem o spolupráci ve výzkumných projektech (např. výzkum dopadů sociálních podniků na životní prostředí),
- ocenily by také větší podporu stáží (Francová a Fraňková, 2022).

Fraňková (2019) dále poukazuje na chybějící systémové vzdělávání a potřebu posílit zájem vysokých škol a akademických pracovišť o spolupráci s aktivními sociálními podniky a zaměřit se na metody měření dopadu jejich činností.

### **1.6.7 Ekosystém**

V poslední hodnocené oblasti „Dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR“ byly popsány následující potřeby:

- je patrná rostoucí potřeba regionální podpory sociálních podniků,
- znatelný je také rostoucí zájem sociálních podniků o propojení v rámci svého regionu i krajů, v nichž působí, vzrostl zájem o spolupráci s kraji a obcemi,
- zaměstnávání znevýhodněných osob sociálními podniky je ovlivněno celkovou situací ve společnosti (rostoucí podíl zaměstnanců s duševním onemocněním) a ekonomickými stimuly od státu (příspěvky Úřadu práce na osoby se zdravotním postižením), stát tak může ovlivňovat, jaké znevýhodněné cílové skupiny budou integrační sociální podniky zaměstnávat. Bylo by vhodné tyto nástroje analyzovat a cíleně využívat k naplňování státních politik (Francová a Fraňková, 2022).

Fraňková (2019) poukazuje na nedostatek politické podpory pro sociální podnikání, nedostatečné uznání širokou veřejností, chybějící silné zastupitelské orgány, lobbistickou sílu, strategii a systémovou podporu ze strany státu. Také zpráva OECD (2016) klade důraz na osvětu veřejnosti, neboť podle ní na změnu postoje veřejnosti následně reagují politici i úředníci.

#### **BOX 1: Klíčové potřeby a výzvy pro sociální podnikatele**

V rámci řešení prvního dílčího cíle byly identifikovány klíčové potřeby a výzvy, kterým čelí sociální podnikatelé při rozvoji svých aktivit a které tvoří jakýsi poptávkový rámeček služeb pro sociální podniky. Patří mezi ně zejména:

- **Legislativní opora pro SP, nastavení strategie podpory sociálního podnikání v ČR.**
- **Snadnější přístup k financím (dotace od kraje a obcí).**
- **Lepší přístup na trh (katalog zboží/služeb, propagace, veřejné zakázky, školení).**
- **Specializované služby pro SP (poradenství, měření dopadu SP, inkubátor SP).**
- **Síťování (kontaktní místo, síť mezi SP, ale i s komerčním a veřejným sektorem).**
- **Vzdělávání v tématu sociálního podnikání (VŠ, SŠ, vzdělávání dospělých).**
- **Podpora ekosystému (politická a regionální podpora, osvěta).**

V dalších kapitolách budou tyto aspekty konfrontovány s reálnou nabídkou podpůrných služeb ve vybraných krajích.



## 2 Zmapování podpůrných služeb pro rozvoj sociálního podnikání ve vybraných krajích ČR

Při přípravě a realizaci praktické části práce byl zvolen postup uvedený v metodice, aby byl splněn hlavní cíl práce, tedy identifikovat existující podpůrné služby a opatření, která mohou sociální podniky v Libereckém kraji využít, a navrhnout formy podpory pro rozvoj služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji.

V podkapitole 2.2, 2.3 a 2.4 je řešen DC1 „Zmapování podpůrných služeb pro rozvoj sociálního podnikání v Libereckém kraji a dalších vybraných krajích“. V této kapitole jsou také zodpovězeny dvě výzkumné otázky. Podkapitola 2.4.2 zodpovídá otázku: „**Jaké organizace a programy v Libereckém kraji podporují sociální podnikání a jaké konkrétní služby nabízejí pro sociální podnikatele?**“ V podkapitole 2.4.3 je pak zodpovězena výzkumná otázka: „**Je nabídka služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji dostatečná, reaguje na aktuální potřeby a výzvy sociálních podnikatelů?**“

### 2.1 Metodika

Pro řešení praktické části práce byl zvolen kvalitativní výzkum založený na provedené literární rešerši strategických dokumentů, realizaci polostrukturovaných expertních rozhovorů s odborníky v oblasti podpory sociálního podnikání v Pardubickém a Královéhradeckém kraji a dotazování ve vytipovaných organizacích v Libereckém kraji. Metodický postup při zpracování praktické části práce je názorně zobrazen na Obrázek 1. Z něj je patrné, že nejprve proběhl výběr krajů pro mapování a porovnání podpůrných služeb rozvíjejících sociální podnikání v Libereckém kraji.



Obrázek 1: Schéma metodického postupu

Zdroj: vlastní

### 2.1.1 Výběr porovnávaných krajů

Pro benchmarking byl zvolen Pardubický a Královéhradecký kraj. Tyto dva kraje spolu s Libereckým krajem tvoří územní jednotku NUTS 2, region soudržnosti Severovýchod. Jedná se tedy o území, které představuje základ pro určení regionálních statistických ukazatelů sledovaných v rámci EU. Od zařazení do stejného NUTS 2 se také odvíjí míra podpory EU určená pro rozvoj regionu (Gouardères, 2023). Díky této podpoře, ale i geografické poloze, navázal Liberecký kraj především s Královéhradeckým krajem dlouholetou úzkou spoluprací v mnoha oblastech. Zároveň se Pardubický i Královéhradecký kraj dlouhodobě aktivně věnuje oblasti podpory sociální ekonomiky a sociálního podnikání, což dokládá i skutečnost, že oba kraje byly v roce 2023 nominovány v soutěži „Zlatá vážka“ v kategorii „Instituce roku“. V této kategorii jsou oceňovány instituce státní správy a samosprávy za rozvoj spolupráce se sociálními podniky, přičemž Královéhradecký kraj získal 1. místo (Zlatá vážka, 2023). Od obou krajů často čerpají zkušenosti a informace i jiné kraje, ve kterých s podporou sociálního podnikání teprve začínají. Je proto nanejvýš vhodné se od Pardubického a Královéhradeckého kraje inspirovat jejich dobrou praxí a převzít taková opatření podpory sociálního podnikání, která by byla vhodná pro implementaci v Libereckém kraji.

### 2.1.2 Rešerše strategických dokumentů a webových stránek

Na začátku šetření byla provedena rešerše strategických dokumentů a webových stránek Pardubického a Královéhradeckého kraje, aby bylo možno zjistit, jakou v nich má oporu oblast sociálního podnikání. K rešerši byly použity následující dokumenty:

- Strategie rozvoje Pardubického kraje 2021–2027,
- Systém podpory specifických regionů v podmínkách Pardubického kraje,
- Krajský plán sítě služeb pro osoby s duševním onemocněním (2022–2030),
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2022–2024,
- Krajský plán vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2022–2026,
- Strategický plán rozvoje města Pardubic pro období 2014–2025,
- Komunitní plán sociálních a souvisejících služeb města Pardubice na období 2021–2025,
- Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje na období 2021–2027,
- Strategie zaměstnanosti Královéhradeckého kraje 2019,

- Strategie prevence sociálně nežádoucích jevů v Královéhradeckém kraji na léta 2022–2027,
- Plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením Královéhradeckého kraje pro období 2022–2025,
- Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2040 (PROCES - Centrum pro rozvoj obcí a regionů a ACCENDO – Centrum pro vědu a výzkum, 2023),
- 7. Plán rozvoje sociálních a souvisejících služeb města Hradec Králové na období 2022–2024.

Strategické dokumenty obou krajů odkazovaly na webové portály, které přímo cílí na podporu a rozvoj sociálního podnikání v daném kraji. Po prostudování strategických dokumentů a webových portálů už bylo zřejmé, které organizace podporu a rozvoj sociálního podnikání v kraji řídí, jaké organizace jim v plnění tohoto záměru napomáhají a jaké služby podporující sociální podnikání v regionu nabízejí.

Poté byla provedena rešerše strategických dokumentů Libereckého kraje a okresních měst:

- Strategie rozvoje Libereckého kraje 2021–2027,
- RIS3 strategie pro území Libereckého kraje pro období 2023–2027,
- Strategie sociálního začleňování Libereckého kraje 2021+,
- Strategie rozvoje SML 2021+,
- Strategický plán města Jablonec nad Nisou 2021–2030,
- Strategický plán rozvoje města Česká Lípa na období 2017–2023.

### **2.1.3 Výběr organizací v LK s potenciálem podporovat sociální podnikání**

Ve strategických dokumentech byly jmenované některé organizace, jež by se mohly v LK na podpoře sociálního podnikání podílet. Tyto organizace byly zapsány do seznamu pro následné oslovení. Dále byly po vzoru Pardubického a Královéhradeckého kraje do seznamu podpůrných organizací zařazeny lokální pobočky organizací s celostátní působností a subjekty, o kterých se dalo s přihlédnutím ke znalosti místního prostředí předpokládat, že by také mohly být v podpoře sociálního podnikání aktivní. Konečný seznam organizací zařazených do šetření byl konzultován s Radko Dražilem z družstva TEXman, který je zapojen do spolupráce s ARR.

#### 2.1.4 Příprava dotazníku a oslovovacího e-mailu

Po zhlédnutí webových stránek organizací v LK se zdálo, že se v současné době věnuje tématu sociálního podnikání jen několik málo z nich. U některých organizací nebylo z údajů zveřejněných na webových stránkách zřejmé, zda jsou vůbec činné, nebo jestli se sociálním podnikáním stále zabývají. Pro ověření a upřesnění informací byl proto sestaven celkem podrobný dotazník za účelem realizace polostrukturovaného rozhovoru s vytipovanými organizacemi.

Jako první byly osloveny dvě organizace, se kterými ARR spolupracuje v jiných oblastech. Nicméně ani jedna z nich na sociální podnikatele necílila a rozsah připraveného dotazníku se tak ukázal jako naprosto naddimenzovaný a pro účely základního zjištění, zda je, či není pro organizaci sociální podnikání aktuálním tématem, jako zcela nevhodný. Původně zamýšlená strategie proto byla přehodnocena, a to zejména s ohledem na očekávaný nevalný výsledek, který se dal po pročtení webových stránek organizací tušit.

Byl proto připraven krátký e-mail s několika dotazy směřujícími k základnímu zjišťování, jestli je pro organizaci téma podpory sociálního podnikání důležité, zda spolupracuje se sociálními podniky, jestli jim poskytuje nějaké služby a zda má v plánu se do budoucna tímto tématem zabývat. Do tohoto dotazování nebyly zahrnuty organizace, o kterých byl tazateli znám dostatek informací díky osobní znalosti prostředí. Seznam oslovených organizací je uveden v Příloze C této bakalářské práce.

Současně proběhla příprava dotazníku na polostrukturovaný rozhovor v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Dotazník je v Příloze B této bakalářské práce. Cílem rozhovoru bylo zjistit především ty skutečnosti, které se nedají vyčíst ani ze strategických dokumentů, ani z webových stránek, např. proč kraje začaly sociální podnikání podporovat, jak celý proces nastavení podpory probíhal, jestli se poskytování služeb pro sociální podniky nějak zásadně liší od běžných služeb, o jaké služby mají sociální podniky největší zájem, co se jim v průběhu let ukázalo jako dobrá praxe, a co nikoli, s jakými organizacemi se jim osvědčilo spolupracovat. Pro rozhovor byly v obou krajích vybrány osoby, které hrají zásadní roli při řízení aktivit podporujících sociální podnikání a mají tedy nejvíce informací týkajících se nastavení a fungování systému podpory sociálního podnikání v daném kraji. V Královéhradeckém kraji se jednalo o Ing. Janu Smetanovou, konzultantku regionálního centra podpory sociálního podnikání, a Janu Prausovou, odbornou konzultantku oddělení rozvoje. Ing. Jana Smetanová je od roku 2015 koordinátorkou podpory sociálního podnikání v Královéhradeckém kraji, ve kterém organizuje společně s Janou Prausovou řadu aktivit

podporujících rozvoj sociálního podnikání. Spolupracuje také na přípravě a realizaci nových projektů a zpracování strategických dokumentů Královéhradeckého kraje (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024b). V Pardubickém kraji byla pro rozhovor vybrána metodička sociálního podnikání s hlubokou znalostí této problematiky, Bc. Tereza Dostálová, která se od roku 2018 aktivně věnuje podpoře a rozvoji sociálního podnikání, a to v týmu radního pro sociální péči a neziskový sektor (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024a). Výběr dotazovaných osob byl rovněž konzultován s Radko Dražilem z družstva TEXman.

### **2.1.5 Oslovení organizací v LK, realizace rozhovorů v Pardubickém a Královéhradeckém kraji**

Připravený e-mail byl rozeslán na 21 organizací v Libereckém kraji a tři další organizace byly dotázány při osobní návštěvě. Písemně odpovědělo 6 organizací. Po necelých dvou týdnech od rozeslání e-mailu byly všechny organizace, které neposlaly svou odpověď, kontaktovány telefonicky. Vyjádření k danému tématu se díky tomu podařilo získat od dalších 10 organizací. Zbýlých 5 organizací na žádnou formu komunikace nereagovalo, přičemž u některých z nich byly kontaktní údaje zveřejněné na webových stránkách neplatné.

V Pardubickém a Královéhradeckém kraji byl proveden s vybranými osobami polostrukturovaný rozhovor. V Královéhradeckém kraji on-line formou a v Pardubickém kraji osobní návštěvou. Délka rozhovoru trvala minimálně 90 minut. V obou případech se rozsah a forma otázek ukázala jako vhodná pro zjištění všech potřebných informací, přičemž byl ponechán dostatek prostoru pro doplňující dotazy a připomínky.

### **2.1.6 Zpracování výstupů**

Z rozhovoru v Pardubickém a Královéhradeckém kraji byl vyhotoven písemný záznam. Závěr z dotazování v LK byl zanesen do seznamu oslovených organizací.

## **2.2 Pardubice**

V této podkapitole jsou shrnuta hlavní zjištění ze strategických dokumentů Pardubického kraje, popsány služby nabízené sociálním podnikům a uvedeni aktéři, kteří v regionu sociální podnikání podporují.

### 2.2.1 Rešerše strategických dokumentů Pardubického kraje

V Pardubickém kraji byla provedena rešerše webových stránek a strategických dokumentů Pardubického kraje a Statutárního města Pardubice, ze kterých vyplynula následující zjištění:

- Pardubický kraj je průkopníkem v oblasti sociálního podnikání (Pardubický kraj, 2021a).
- V Pardubickém kraji působí 32 sociálních podniků ve 14 odvětvích. Sociální podnikání spadá pod Odbor sociálních věcí.
- Sociální podnikání je rozvíjejícím se trendem v zaměstnávání osob zdravotně postižených, znevýhodněných na trhu práce a ohrožených sociálním vyloučením.
- Růst sociálního podnikání se do značné míry odvíjí od dotační podpory, ve které Pardubický kraj mezi ostatními kraji v ČR vyniká.
- Kraj podporuje realizaci seminářů, workshopů, platform a webového portálu „Parádní kraj“ prostřednictvím projektu Smart akcelérátor Pardubického kraje. Nabízí pro sociální podniky i veřejnost vzdělávání, pořádá konference a šíří osvětu v oblasti sociálního podnikání v podobě katalogu sociálních podniků. Podporuje vybrané obory sociálního podnikání, které jsou velmi často založeny na tradičních řemeslech a produktech Pardubického kraje (Smejkal et al., 2021).
- Garantuje sociálním podnikům s působností v problémových územích regionu 20% zvýšení přidělené dotace, maximálně však do požadované výše dotace (Pardubický kraj, 2021c).
- Podpora z grantového programu na podporu sociálního podnikání činí zhruba 1,0 až 1,5 mil. Kč ročně (Pardubický kraj, 2021b).
- Podporuje praxe studentů v sociálních podnicích.
- Vytvořil katalog sociálního podnikání v Pardubickém kraji.
- Ve spolupráci s Koalicí nevládek Pardubicka (KONEP) realizuje unikátní „Burzu filantropie“, kde se setkává neziskový, veřejný a firemní sektor a společně podporují originální projekty, z nichž některé jsou zaměřeny na osoby se zdravotním postižením.
- Rozvíjí spolupráci s agenturou CzechInvest pro efektivní propojování sociálního podnikání s místními firmami a podnikateli. Podporuje vzájemnou spolupráci všech aktérů prostřednictvím konferencí, kulatých stolů a sdílením dobré praxe.
- Snaží se efektivně využívat podporu státu na vytváření míst pro cílové skupiny sociálního podnikání.
- Aktivně se podílí na tvorbě chybějícího zákona o sociálním podnikání (Pardubický kraj, 2021a).

- Město Pardubice podporuje sociální podnikání, zaměstnanost znevýhodněných skupin obyvatel a sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek. Vytváří podmínky pro rozvoj a vznik sociálních podniků (integrační, podniky zaměřené ekologicky, podporující místní rozvoj, „fair-tradové“ obchodování) a také podnikání neziskových a příspěvkových organizací (Pardubice, 2017).
- Podporuje zaměstnávání lidí s duševním onemocněním, rozvoj sociálního podnikání, předpokládá vyhlášení tematických grantů na podporu sociálního podnikání a vytvoření podmínek pro účast na veřejných zakázkách (Pardubice, 2021).

### **2.2.2 Služby pro sociální podniky v Pardubickém kraji**

Pardubický kraj sociálním podnikům nabízí tuto podporu:

- Dotační podpora sociálního podnikání určená na vznik nového a rozvoj již fungujícího sociálního podniku.
- Akademie sociálního podnikání je ucelené vzdělávání pro sociální podniky a zájemce o sociální podnikání. Její 1. ročník byl pořádán ve spolupráci s agenturou CzechInvest.
- Poradenské centrum, ve kterém mohou sociální podniky využívat individuální konzultace s mentory a odborníky v oblasti sociálního podnikání.
- „Social market“ je pracovní setkání sociálních podniků a společensky odpovědných firem pořádané ve spolupráci s agenturou CzechInvest.
- Odpovědné objednávání využívá kraj na nákup cateringu, tiskových služeb, reklamních a dárkových předmětů od sociálních podniků.
- Webové stránky „Parádní kraj“ realizuje Pardubický kraj ve spolupráci s Regionální rozvojovou agenturou Pardubického kraje prostřednictvím projektu Smart akcelerator+. Zveřejňuje na nich principy sociálního podnikání, katalog sociálních podniků v on-line i PDF verzi, plánované aktivity v oblasti sociálního podnikání, dotační program, informace o integračním sociálním podnikání i přehled volných pracovních míst v sociálních podnicích (Pardubický kraj, 2023b).
- Workshopy pro sociální podniky z Pardubického kraje pořádané ve spolupráci Pardubickým podnikatelských inkubátorem a agenturou CzechInvest.
- Vzdělávání, o které je ze strany sociálních podniků velký zájem, probíhá v podnikatelském inkubátoru. Sociálním podnikatelům pomáhá lépe reagovat na trh a jeho vývoj. Vzdělávání je

zaměřeno například na marketing, budování vlastní značky, udržení a přilákání zákazníků (Pardubický kraj, 2023a).

### 2.2.3 Aktéři v Pardubickém kraji

Mezi hlavní aktéry podporující sociální podnikání v regionu patří:

**Pardubický kraj** – je hlavním nositelem a hybatelem tématu sociálního podnikání v kraji. Pravidelně vypisuje dotační program na podporu sociálního podnikání a zaměstnává metodika pro sociální podnikání. Spolupracuje na všech aktivitách týkajících se sociálního podnikání v kraji. Pro sociální podnikání má silnou politickou podporu, a to zejména od Ing. Pavla Šotoly (Smejkal et al., 2021).

**CzechInvest** – zajišťuje poradenství v oblasti programů MPO ČR, podporuje příliv zahraničních investic a rozvoj krajských průmyslových zón. Podpora sociálního podnikání je důležitou součástí jejich vlastních aktivit (Pardubický kraj, 2023a). Aktivně spolupracuje s krajem při vyhledávání nových sociálních podniků, propojování komerčních firem se sociálními podniky a podílí se na vzdělávání sociálních podniků (Smejkal et al., 2021).

**Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje** – poskytuje poradenství, připravuje a zpracovává projekty a strategické dokumenty pro území Pardubického kraje. Provozuje webové stránky podporující sociální podnikání „Parádní kraj“ (Smejkal et al., 2021).

**Podnikatelský inkubátor (P-PINK)** – nabízí programy inkubace, akcelerace, odborného vzdělávání a propojování s potencionálními investory. Sociální podniky vnímá jako důležitou součást podnikatelského ekosystému. Podílí se na poradenství a vzdělávání sociálních podniků (Pardubický kraj, 2023a).

**Krajská hospodářská komora** – podporuje podnikatelské aktivity, prosazuje zájmy podnikatelů a zajišťuje jejich potřeby, nabízí jim poradenství a vzdělávání. S počtem 517 členů se jedná o organizaci s největší členskou základnou podnikatelských subjektů v kraji (Smejkal et al., 2021).

**Koalice nevládek Pardubicka (KONEP)** – zastřešuje NNO z celého kraje, podílí se na „Burze filantropie“ (Smejkal et al., 2021).



**Místní akční skupiny (MAS)** – propojují subjekty veřejné, soukromé a neziskové sféry, které realizují komunitně vedený místní rozvoj. Jejich hlavní úlohou je rozvíjet vnitřní rozvojový potenciál území (Smejkal et al., 2021).

## **2.3 Hradec Králové**

V této podkapitole jsou shrnuta hlavní zjištění ze strategických dokumentů Královéhradeckého kraje, vypsány služby nabízené sociálním podnikům a představeni aktéři, kteří podporují sociální podnikání v regionu.

### **2.3.1 Rešerše strategických dokumentů Královéhradeckého kraje**

V Královéhradeckém kraji byla provedena rešerše webových stránek a strategických dokumentů Královéhradeckého kraje, Statutárního města Hradec Králové a Centra investic, rozvoje a inovací (CIRI), ze kterých vyplynula následující zjištění:

- V Královéhradeckém kraji je sociální podnikání zařazeno pod Odbor regionálního rozvoje, grantů a dotací.
- Díky finanční podpoře v kraji stoupá v posledních letech význam a počet sociálních podniků.
- Rozvoj sociálního podnikání kraj podporuje prostřednictvím Regionálního centra podpory sociálního podnikání.
- V rámci začleňování znevýhodněných skupin na trh práce a jejich adaptace v regionu patří mezi opatření podpora vzniku a rozvoje sociálních podniků včetně osvěty a vzdělávání v oblasti sociálního podnikání (CIRI, 2019a).
- Kraj podpořil vybudování inkubátoru sociálních podniků, poradenství, vzdělávání (workshopy, semináře, e-learning), síťování, propojování a spolupráci sociálních podniků s volným trhem práce a školami, komunikaci tématu společenské odpovědnosti firem, dotační management, motivaci obcí k podpoře rozvoje sociálního podnikání (např. zakládání sociálních podniků a odpovědné zadávání veřejných zakázek).
- Pořádá soutěže „Sociální podnik KHK“, vydal a aktualizuje katalog sociálního podnikání, realizuje veletrh sociálního podnikání, rozvíjí webové stránky [www.zamestnanyregion.cz](http://www.zamestnanyregion.cz), prezentuje příklady dobré praxe, pořádá „burzu filantropie“, „Social market fóra“ a „Týden vzdělávání dospělých“ (CIRI, 2019b).

- Podporuje facilitaci rozvojových záměrů zaměřených na rozvoj sociálního podnikání, spolupráci sociálních podniků se speciálními školami, případně dalšími aktéry např. projekt „Do praxe bez bariér“ (Královéhradecký kraj, 2022).
- Statutární město Hradec Králové usiluje o zvýšení informovanosti členů komunitního plánování i dalších subjektů o problematice sociálního podnikání. Monitoruje sociální podniky a jejich aktivity na území města, ale i podporu nových záměrů na zahájení sociálního podnikání (Šimůnek et al., 2022).
- CIRI odpovídá za chod Regionální stálé konference KHK, Platformy dostupného bydlení KHK, Regionálního centra podpory sociálního podnikání KHK a Paktu zaměstnanosti KHK. Provozuje webový portál „Zaměstnaný region“ a „Chytrý region“. Ve své zřizovací listině deklaruje koordinační, poradenské, analytické a organizační činnosti spojené s problematikou sociálního podnikání (CIRI, 2023).

### 2.3.2 Služby pro sociální podniky v Královéhradeckém kraji

Královéhradecký kraj na svých webových stránkách informuje o aktuálním dění v oblasti sociálního podnikání, vypisuje dotační program na podporu sociálního podnikání (Královéhradecký kraj, 2023), podporuje provoz poradenského místa pro sociální podniky z regionu. Zajišťuje administraci „Burzy filantropie“ a je nositelem projektů „Do praxe bez bariér“ a „Příležitost pro začátek“ (Královéhradecký kraj, 2024).

V budově CIRI vzniklo kontaktní místo „SPoint“, kde mohou zájemci o sociální podnikání získat bezplatné poradenství, konzultace, vzdělávání, podporu v propagaci sociálního podnikání, informace o možnostech financování, networking a mohou se zapojit do inkubačního programu (Zaměstnaný region, 2024).

Na webových stránkách „Zaměstnaný region“, které spravuje CIRI, najdou návštěvníci pod záložkou „Sociální podnikání“ dvě hlavní sekce – sekci pro sociální podniky a sekci pro obce, firmy a veřejnost, kde nabízí tyto služby:

- Regionální centrum podpory sociálního podnikání (platforma zaměřená na rozvoj sociálního podnikání v Královéhradeckém kraji).
- Poradenství, individuální konzultace, informace o možnostech financování a dotační management.

- Síťování sociálních podniků s ostatními aktéry (Královéhradecký kraj, Úřad práce, ministerstva, školy, neziskový sektor atd.) a zaměstnavatelů chráněného a volného trhu práce.
- Podporu rozvojových záměrů a osvětové činnosti, pořádání konferencí, veletrhů sociálního podnikání, seminářů, workshopů, vzdělávacích modulů, exkurzí do úspěšných sociálních podniků.
- Sdružování a podporu integračních sociálních podniků, jejich sdílení, spolupráci a rozvoj partnerství se zahraničními subjekty, podporu společensky odpovědného veřejného zadávání, integraci znevýhodněných osob na trhu práce.
- Přehled plánovaných a zrealizovaných akcí, příklady dobré praxe.
- Informace o sociálním podnikání, integračním sociálním podnikání, náhradním plnění, sociálně odpovědném veřejném zadávání. Nechybí ani slovníček pojmů a odkazy na organizace v ČR i zahraničí, které se sociálním podnikáním dlouhodobě zabývají.
- Inkubátor sociálních podniků podporuje vznik nových a rozvoj stávajících sociálních podniků v kraji. Nabízí zájemcům z regionu mentoring zkušených expertů v dané oblasti, prezenční i on-line vzdělávání a exkurzi do úspěšného sociálního podniku.
- ESG inkubátor sociálních podniků spojuje inovativní podnikatelské myšlenky se společenským dopadem a udržitelností. Účastníkům navíc přinese zpracovaný ESG report včetně strategie udržitelnosti.
- Aktivity inkubátoru podporují v kraji konkurenceschopnost sociálních podniků, mají celospolečenský dopad v podobě zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce, rozvoje místní ekonomiky a lepšího životního prostředí.
- Na webových stránkách je také umístěna interaktivní mapa a on-line katalog s nabídkou výrobků a služeb sociálních podniků (katalog je k dispozici i v tištěné podobě). V on-line katalogu lze nastavit při vyhledávání filtr podle oboru činnosti podniku, dají se vyfiltrovat podniky poskytující náhradní plnění i čistě sociální podniky bez ohledu na to, zda zaměstnávají osoby se zdravotním postižením. V katalogu je zařazeno více než 40 sociálních podniků. Na kalkulačce náhradního plnění si firmy mohou spočítat výši měsíční úspory, pokud budou odebírat výrobky a služby ve formě náhradního plnění dle vyhlášky 518/2004 Sb.
- Soutěž „Bud'te inspirací“, ve které získává ocenění od odborné komise i veřejnosti inspirativní sociální podnik z regionu (Zaměstnaný region, 2024).

### 2.3.3 Aktéři v Královéhradeckém kraji

Mezi nejvýznamnější aktéry podporující sociální podnikání v regionu patří:

**Královéhradecký kraj** – podporuje sociální podnikání ve svých strategiích, vypisuje dotační program na podporu sociálního podnikání, finančně přispívá na chod Regionálního centra podpory sociálního podnikání (SPoint), podílí se na osvětě, realizaci projektů zaměřených na sociální podnikání, Burzy filantropie a dalších aktivitách.

**Centrum investic, rozvoje a inovací (CIRI)** – příspěvková rozvojová organizace kraje je v Královéhradeckém kraji hlavním iniciátorem a realizátorem aktivit zaměřených na podporu sociálního podnikání, v této oblasti spolupracuje i s dalšími subjekty v regionu.

**Agentura CzechInvest** – propojuje sociální podniky s významnými komerčními podniky v kraji.

**Statutární město Hradec Králové** – podporuje téma sociálního podnikání v kraji.

**Krajská síť MAS** – implementuje opatření strategie komunitně vedeného místního rozvoje, realizuje vlastní aktivity a projekty.

Mezi partnery Regionálního centra podpory sociálního podnikání patří také Úřad práce ČR, Agentura pro sociální začleňování, Univerzita Hradec Králové, Pakt zaměstnanosti, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Centrum pro regionální rozvoj ČR, Ministerstvo zemědělství, Státní zemědělský intervenční fond a další (CIRI, 2019b).

## 2.4 Liberec

V této podkapitole jsou shrnuta hlavní zjištění ze strategických dokumentů Libereckého kraje, uvedeni vytipovaní aktéři, jež by mohli sociální podnikání v LK podporovat, a popsány služby, které nabízejí sociálním podnikům. V závěru kapitoly je zhodnocen rozsah nabízených služeb v LK a jejich porovnání s vybranými kraji.

### 2.4.1 Rešerše strategických dokumentů Libereckého kraje

V Libereckém kraji byla provedena rešerše webových stránek a strategických dokumentů Libereckého kraje a čtyř okresních měst, ze kterých bylo zjištěno, že **Liberecký kraj** ve své Strategii rozvoje Libereckého kraje uvádí ve SWOT analýze podporu sociálního podnikání jako příležitost. Explicitně pak podporu sociálního podnikání zahrnuje do strategického cíle „Konkurenceschopné podnikání, výzkum, vývoj a inovace“. Přestože se v tomto strategickém dokumentu jedná o jedinou přímou zmínku podpory sociálního podnikání, je potenciál pro využití sociálního podnikání při dosahování stanovených strategických cílů opravdu veliký (Liberecký kraj, 2020).

Strategie sociálního začleňování Libereckého kraje podporuje sociální podnikání a prostupné zaměstnávání ve vztahu k zaměstnávání mladých lidí, starších osob a osob s vícečetnými handicapami či limity, ale také téma odpovědného zadávání veřejných zakázek. Definuje cíl napomáhat ve spolupráci s Paktem zaměstnanosti LK a Krajskou pobočkou Úřadu práce v Liberci k maximalizaci využití potenciálu osob obtížně uplatnitelných na volném trhu práce. Ke svému rozhodování o podpoře cílových skupin kraj hodlá průběžně monitorovat a analyzovat data o zaměstnanosti osob obtížně uplatnitelných na trhu práce, dále monitorovat odpovědné zadávání veřejných zakázek a rozšiřovat příležitosti pro sociální podnikání a prostupné zaměstnávání. Ve strategii je zveřejněn seznam projektů zaměřených na podporu sociálního podnikání v Libereckém kraji z Integrovaného operačního programu, ve kterém bylo v období od 1. 9. 2016 do 30. 6. 2021 podpořeno 16 projektů (Liberecký kraj, 2021).

**Statutární město Liberec** ve své strategii podporuje vznik inovačních center, podnikatelských inkubátorů a vědecko-technologických pracovišť. Cílem je také vytvořit programy podpory a rozvoje poradenských služeb pro začínající, malé a střední podnikatele a zapojení podnikatelských subjektů a vědecko-výzkumných institucí do vzájemné spolupráce. Rozvoj spolupráce je plánován také na regionální úrovni (Liberecký kraj, Jablonec n. Nisou a další okresní města). Mimo tyto aktivity zahrnuje rovněž podporu sociálního podnikání (Liberec, 2022).

**Město Jablonec nad Nisou** si stanovuje jako specifický cíl efektivně podporovat lokální trh práce. Chce ve spolupráci s Úřadem práce podporovat účinné nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce a sdílení pracovních míst. Speciální pozornost plánuje věnovat podpoře sociálního podnikání a jeho rozvoji v Jablonci nad Nisou (Jablonec nad Nisou, 2022).

**Město Česká Lípa** hodlá posílit komunikaci a spolupráci s místními aktéry, poskytovat poradenské a informační služby pro rozvoj podnikání, spolupracovat s výzkumnými institucemi, informovat o dotačních možnostech, podporovat vznik nového podnikání a příchod dalších investorů. Cílem je také podpora sociálního podnikání a zavádění inovací (Šilhan et al., 2017).

#### 2.4.2 Aktéři a služby pro sociální podniky v Libereckém kraji

V Libereckém kraji byly po vzoru Pardubického a Královéhradeckého kraje a na základě znalosti místního prostředí identifikovány subjekty, které by mohly sociální podnikání v kraji podporovat. Jejich seznam je uveden v Tabulka 1.

*Tabulka 1: Přehled organizací zařazených do šetření*

Název organizace
Liberecký kraj
Statutární město Liberec
Úřad práce Liberec
ARR – Agentura regionálního rozvoje, spol. s r.o. (Liberecký podnikatelský inkubátor Lipo.ink)
Technická univerzita v Liberci
Hospodářské komory
DEX Innovation Centre – InnoSchool
Sdružení pro rozvoj Libereckého kraje a Pakt zaměstnanosti Libereckého kraje
Místní akční skupiny
Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
Družstvo TEXman
Technologická agentura ČR (pobočka Liberec)
Agentura pro sociální začleňování
Asociace nestátních neziskových organizací Libereckého kraje (ANNOLK)

Zdroj: vlastní

Všechny výše uvedené organizace byly kontaktovány postupem popsáním v metodice. Přesto, že podpora sociálního podnikání nachází oporu ve strategických dokumentech Libereckého kraje a okresních měst, i když ne plně srovnatelnou s Pardubickým a Královéhradeckým krajem, ukázalo se, že tento fakt nemá téměř žádný reálný dopad na existenci služeb, které by sociální podnikání v Libereckém kraji podporovaly a rozvíjely.

Na základě zjištěných informací se dá říct, že nejvýznamnějším podporovatelem a propagátorem sociálního podnikání je v Libereckém kraji Radko Dražil z družstva TEXman, které je současně sociálním podnikem poskytujícím náhradní plnění. Kromě družstva TEXman a dvou MAS, které se

snaží sociální podniky podporovat, v LK nyní žádná další organizace nenabízí služby specificky zaměřené na podporu sociálních podniků. Většina organizací cílí spíše na obecnou podporu podnikatelů v regionu, společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek, nebo podporu znevýhodněných osob na trhu práce.

#### Družstvo TEXman

Družstvo TEXman dlouhodobě podporuje téma sociální ekonomiky a sociálního podnikání v kraji. V oblasti podpory sociálního podnikání nabízí poradenství, síťování, exkurze do sociálních podniků, pořádá konference (dva ročníky konference zaměřené na sociální podnikání s názvem „ForSEK – FÓRUM SOCIÁLNÍ EKONOMIKY“), vzdělávací akce a workshopy pro veřejnost. V současné době pracuje na přípravě strategické koncepce rozvoje a podpory sociální ekonomiky a sociálního podnikání pro Liberecký kraj na období 2024–2025 (Družstvo TEXman, 2024).

#### Liberecký kraj

Liberecký kraj má téma podpory sociálního podnikání zaneseno ve svých strategických dokumentech. Přesto, že se kraj už několik let snažil tuto oblast ukotvit ve své organizační struktuře, došlo k finálnímu rozhodnutí zařadit sociální podnikání pod Odbor regionálního rozvoje a evropských projektů až v roce 2023. Následně Liberecký kraj zahájil spolupráci s rozvojovou agenturou Libereckého kraje (ARR – Agentura regionálního rozvoje, spol. s r.o.) a Radko Dražilem z družstva TEXman. Společně s nimi usiluje o zmapování současného stavu sociálního podnikání v Libereckém kraji a přípravu strategické koncepce podpory sociálního podnikání. Liberecký kraj také podporuje osvětové a vzdělávací akce v regionu (například fórum sociální ekonomiky, „Ideathon“).

Liberecký kraj od roku 2014 prosazuje odpovědné zadávání v praxi a je držitelem „Ocenění za přínos k rozvoji odpovědného veřejného zadávání v České republice“ (Institut odpovědného veřejného zadávání, 2024).

#### Statutární město Liberec

Statutární město Liberec má také podporu sociálního podnikání uvedenou ve svých strategických dokumentech. Město Liberec bylo strategickým partnerem mezinárodního projektu „InnoSchool“, který se zaměřil na podporu sociálního podnikání s využitím digitálních dovedností a technologií ve

školách (Kodymová, 2018). SML se svými aktivitami snaží podporovat sociální podnikání (například prostřednictvím zadávání zakázek malého rozsahu, poradenstvím pro podniky), ale služby specificky zaměřené pouze na sociální podniky v současné chvíli nenabízí.

#### ARR – Agentura regionálního rozvoje, spol. s r.o. (ARR)

ARR ve spolupráci s Libereckým krajem dlouhodobě podporuje regionální výrobce, tradiční řemesla a inovace v regionu. V roce 2023 ARR začlenila téma sociálního podnikání do soutěže pro žáky středních škol a vysokoškolské studenty „Ideathon“. Spolupracuje také s Libereckým krajem a Radko Dražilem z družstva TEXman na přípravě mapování stavu sociálního podnikání a sestavení podpůrné pracovní skupiny složené z organizací, které mají zájem o rozvoj sociálního podnikání v regionu. Zájemcům z řad firem i široké veřejnosti nabízí dotační poradenství a dotační management. Liberecký podnikatelský inkubátor Lipo.ink, který je součástí ARR, obecně podporuje podnikavost a rozvoj podnikání v Libereckém kraji, ale služby specificky zaměřené na sociální podniky neposkytuje (ARR - Agentura regionálního rozvoje, 2019).

#### Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci se věnuje tématu sociálního podnikání již od roku 2010. V rámci bakalářského studijního programu „Management výroby“ a „Management služeb“ vyučuje předmět „Sociální podnikání“, který studenty seznámí s principy sociální ekonomiky v ČR a EU a umožní jim zorientovat se v problematice sociálního podnikání (Technická univerzita v Liberci, 2024).

#### Agentura pro sociální začleňování

Agentura pro sociální začleňování je odpovědná za podporu rozvoje lokalit postižených sociálním vyloučením. Aktivně se angažuje v podpoře sociálních podniků na centrální i místní úrovni. Podporuje obce ve znevýhodněných oblastech při budování místních partnerství, šíří povědomí o sociálních podnicích a implementaci společensky odpovědných veřejných zakázek. V roce 2014 stála v čele iniciativy k novému zákonu o sociálních podnicích (Fraňková, 2019).

Agentura pro sociální začleňování v rámci speciálního poradenského programu financovaného z OPZ+ pomáhá obcím s vytvářením transformačních plánů v oblasti sociálního podnikání. Zprostředkovává také stáže a přenos dobré praxe v oblasti sociálního podnikání mezi lokalitami.



Poskytuje odborné poradenství, posuzuje a spoluvytváří projektové záměry k tvorbě nových sociálních podniků a iniciuje výzkumy. Současně se podílí na připomínkování návrhu zákona o sociálním podniku (Odbor pro sociální začleňování MMR, 2023).

#### Místní akční skupiny (MAS)

MAS je nestátní nezisková organizace, která si klade za cíl udržitelný rozvoj venkova. V Libereckém kraji působí devět místních akčních skupin, které sdružují obce, školy, veřejné instituce, podnikatele, zemědělce, neziskové organizace a jednotlivce. Společně s nimi připravují a realizují strategie na svém území. Pomáhají nápadům od jejich vzniku, přes financování až k realizaci. Podporují rozvoj podnikání, péči o krajinu, vzdělávání a sociální programy (Liberecký kraj, 2024). Z oslovených místních akčních skupin se pouze dvě z nich v současné době snaží sociální podnikání podporovat (poradenství před podáním žádosti o podporu, zvýhodnění sociálních podniků při věcném hodnocení žádostí o podporu, nákup produkce od SP). Pro ostatní to není priorita, a to zejména z důvodu absence vhodných finančních prostředků.

#### Úřad práce

Podporuje vstup a udržení se na trhu práce také osobám, které nemohou pracovat na plný úvazek, a to formou sdílených pracovních míst a generačního tandemu. Poskytuje příspěvek na sdílená pracovní místa, společensky účelná pracovní místa a příspěvek na zapracování. Spolupracuje se zaměstnavateli při zaměstnávání osob se zdravotním postižením, vede registr poskytovatelů náhradního plnění a informuje zaměstnavatele o podmínkách na chráněném trhu práce. Poskytuje příspěvky na zřízení pracovního místa pro osoby se zdravotním postižením a příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním osoby se zdravotním postižením (ÚP ČR, 2021).

### **2.4.3 Zhodnocení rozsahu nabízených služeb v LK a jejich porovnání s vybranými kraji**

Pokud porovnáme existující nabídku služeb v Libereckém kraji a potřeby identifikované v kapitole 1.6, dojdeme k tomuto závěru:

**Právní rámec** – naplnění potřeb uvedených v této oblasti je spíše v kompetenci státu. Nicméně i zde je možno po vzoru Pardubického a Královéhradeckého kraje najít prostor pro zlepšení. Podpora

a rozvoj sociálního podnikání by mohly mít ve strategických dokumentech mnohem větší oporu. Přínosná by rovněž byla schválená koncepce strategie sociálního podnikání v Libereckém kraji.

**Přístup k financím** – Liberecký kraj žádné dotace cílené na podporu a rozvoj sociálního podnikání neposkytuje.

**Přístup k trhu** – podle dostupných informací Liberecký kraj podporuje společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek. Není ovšem známo, jaká je v těchto zakázkách úspěšnost sociálních podniků. Seznam ani katalog sociálních podniků v kraji není k dispozici. Stejně tak schází propagační akce, při kterých by se potkávaly sociální podniky s podnikatelským sektorem. V kraji se nekonají ani osvětové aktivity, které by podnikům usnadnily fungování na trhu.

**Specializované služby a podpora pro rozvoj podnikání** – sociální podniky mohou využít poradenství pro běžné podniky, které nabízí několik organizací v kraji. Specializované poradenství pro sociální podniky poskytuje družstvo TEXman. Služby zaměřené na měření dopadu sociálních podniků v kraji nejsou k dispozici. Informace o dotačních titulech a administrativní podporu mohou sociální podniky využít například v ARR. Školení zaměřená na veřejné zakázky v kraji existují, ovšem specializovaná školení přímo pro sociální podniky nebyla nalezena. Regionální pobočka pro sociální podnikání v kraji zatím není. Osvětu směrem k obcím, jak využívat sociální podnikání, šíří Agentura pro sociální začleňování.

**Sítě a vzájemné podpůrné mechanismy** – aktivity pro síťování sociálních podniků jsou v kraji spíše ojedinělé. Schází podpora spolupráce s komerčním sektorem, ale i veřejnou správou. Inkubátor přímo pro sociální podniky v kraji není.

**Výzkum a vzdělávání** – Technická univerzita v Liberci vyučuje předmět zaměřený na sociální podnikání v rámci bakalářského studijního programu. Byl vytvořen program „InnoSchool“ pro žáky středních škol, ale nepodařilo se ověřit, do jaké míry je školami využíván. Vzdělávací programy pro veřejnou správu a dospělé zájemce o sociální podnikání nejsou nabízeny.

**Ekosystém** – aktivity na propojování sociálních podniků v rámci regionu a jejich síťování s veřejnou správou jsou v kraji spíše ojedinělé.

Na Obrázek 2 je graficky znázorněna míra naplnění potřeb nejčastěji zmiňovaných sociálními podniky prostřednictvím nabízených služeb v jednotlivých krajích. Zelená barva značí nabídku služeb převážně pokrývající potřebu, žlutá barva průměrné pokrytí potřeb a červená barva nedostatečné pokrytí potřeb sociálních podniků. Zatímco Pardubický a Královéhradecký kraj z převážné míry naplňuje nabízenými službami potřeby podnikatelů, v Libereckém kraji je u většiny sledovaných ukazatelů nabídka služeb nedostatečná.

Potřeby nejčastěji zmiňované sociálními podniky	Míra naplnění potřeb v jednotlivých krajích		
	Liberecký kraj	Pardubický kraj	Královéhradecký kraj
<b>PŘÍSTUP K FINANCÍM</b>			
dotace krajů	●	●	●
veřejná podpora i pro neintegrační podniky	●	●	●
<b>PŘÍSTUP K TRHU</b>			
osvěta mezi zadavateli veřejných zakázek	●	●	●
propagační akce pro SP	●	●	●
katalog zboží/služeb SP	●	●	●
školení pro SP, jak podávat veřejné zakázky	●	●	●
<b>SPECIALIZOVANÉ SLUŽBY A PODPORA PRO ROZVOJ PODNIKÁNÍ</b>			
poradenství pro SP	●	●	●
měření dopadu sociálních podniků	●	●	●
inkubátor sociálních podniků	●	●	●
<b>SÍTĚ A VZÁJEMNĚ PODPŮRNÉ MECHANISMY</b>			
podpora regionálních sítí SP	●	●	●
prostor pro sdílení zkušeností mezi SP navzájem	●	●	●
nezávislá certifikace/značky kvality SP	●	●	●
propojení s komerčním sektorem	●	●	●
kontaktní místo	●	●	●
<b>VÝZKUM A VZDĚLÁVÁNÍ</b>			
výuka o sociálním podnikání na VŠ a SŠ	●	●	●
vzdělávání dospělých, kteří chtějí začít sociálně podnikat	●	●	●
<b>EKOSYSTÉM</b>			
poradenství pro stávající podniky	●	●	●
regionální podpora sociálních podniků	●	●	●
politická podpora	●	●	●

Obrázek 2: Znáznornění míry pokrytí potřeb SP prostřednictvím nabízených služeb

Zdroj: vlastní

## **BOX 2: Podpůrné služby v Libereckém kraji**

Při řešení druhého dílčího cíle byly zmapovány podpůrné služby pro rozvoj sociálního podnikání v Libereckém, Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Existující služby nabízené v Libereckém kraji byly porovnány s klíčovými potřebami a výzvami uvedenými na konci první kapitoly na straně 30. Zjištění jsou následující:

***Jaké organizace a programy v Libereckém kraji podporují sociální podnikání a jaké konkrétní služby nabízejí pro sociální podnikatele?***

- **Družstvo TEXman – poradenství, síťování, exkurze do sociálních podniků, pořádání konferencí, vzdělávací akce a workshopy pro veřejnost.**
- **MAS – poradenství před podáním žádosti o podporu, zvýhodnění sociálních podniků při věcném hodnocení žádostí o podporu, nákup produkce od SP.**
- Liberecký kraj – příprava strategické koncepce podpory sociálního podnikání, podpora osvětových aktivit, společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek.
- ARR – podpora tématu SP, příprava mapování sociálního podnikání v LK.
- Statutární město Liberec – společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek.
- TUL – vzdělávání v rámci bakalářského studijního programu.
- Agentura pro sociální začleňování – podpora obcí v rozvoji sociálního podnikání.
- Úřad práce – podpora zaměstnávání osob znevýhodněných na volném trhu práce.

***Je nabídka služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji dostatečná, reaguje na aktuální potřeby a výzvy sociálních podnikatelů?“***

- **Určitá podpora sociálního podnikání na území Libereckého kraje sice existuje, ale není nijak koncepčně řešena, je nepřehledná a sociální podniky se těžko dostávají k potřebným informacím a pomoci.**
- **Služby poskytované přímo pro sociální podniky jsou v LK spíše ojedinělé.**
- **LK nemá zmapované aktuální potřeby SP přímo v regionu.**

Na základě těchto poznatků byla ve čtvrté kapitole navržena konkrétní opatření pro rozvoj služeb sociálního podnikání v LK.

### 3 Identifikace dobré praxe a inovativních opatření podporujících sociální podnikání v ČR

Ve třetí kapitole je řešen DC2 „Realizace polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry podpůrných služeb pro sociální podnikání“ a část DC3 „Identifikace příkladů dobré praxe a osvědčených postupů a návrh způsobu přenositelnosti do ekosystému sociálního podnikání v Libereckém kraji“. Kapitola přináší odpověď na první část výzkumné otázky: „**Jaké osvědčené postupy a úspěšné modely podpory sociálního podnikání existují v jiných regionech** a které z nich jsou přenositelné do Libereckého kraje?“

Pro identifikaci dobré praxe a inovativních opatření podporujících sociální podnikání v ČR bylo realizováno dotazníkové šetření formou polostrukturovaného rozhovoru v Pardubickém a Královéhradeckém Kraji. Pro rozhovor byly vybrány klíčové osoby, které mají zásadní podíl na řízení aktivit podporujících sociální podnikání v regionu a také hluboké znalosti dané problematiky i místního prostředí podpořené letitými zkušenostmi s realizací podpůrných opatření pro sociální podniky.

V dotazníkovém šetření odpovídala metodička pro sociální podnikání v Pardubickém kraji a konzultantky z regionálního centra podpory sociálního podnikání v Královéhradeckém kraj na stejné otázky týkající se základních informací o:

- organizaci (historie, mise, hodnoty),
- způsobu a formách spolupráce s dalšími organizacemi podporujícími sociální podnikání,
- konkrétních krocích a procesu při spolupráci se sociálními podniky,
- službách nabízených sociálním podnikům a přínosu, který těmto podnikům přinášejí,
- finančních aspektech a plánech do budoucna.

Kompletní seznam otázek je uveden v Příloze B této bakalářské práce. Vzhledem ke skutečnosti, že v Libereckém kraji zatím není funkční model podpory sociálního podnikání nastaven, bylo důležitou součástí rozhovoru zjistit, jakými kroky se v dotazovaných krajích podařilo podporu sociálního podnikání nejen nastavit, ale i dlouhodobě udržet.

Z rozhovoru vyplynulo, že stejně jako v Libereckém kraji proběhla v obou oslovených krajích diskuze, pod jaký odbor by mělo sociální podnikání patřit. Oba kraje se shodly na tom, že **není**

**snadné sociální podnikání jednoznačně zařadit** a že jde spíše o ochotu někoho se tímto tématem v celé jeho komplexnosti zabývat. Pardubický kraj zařadil sociální podnikání pod sociální odbor, zatímco Královéhradecký pod regionální rozvoj, neboť se domnívá, že není dobré míchat sociální podnikání se sociálními službami (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Při dotazování u otázky č. 2 související s nastavením procesu podpory sociálního podnikání oba kraje uvedly, že při zjišťování, jaké sociální podniky v kraji působí, **uskutečnily mapování**. Pro určení, kdo je sociálním podnikem, používaly principy stanovené společností TESSEA. Tipy na sociální podniky v kraji jim dávaly samotné sociální podniky i CzechInvest, částečně se pro vytipování sociálních podniků dal využít seznam zaměstnavatelů OZP od Úřadu práce. **Ověření, zda se jedná o sociální podnik**, proběhlo prvotně přes webové stránky podniku. **Pokud podnik nedeklaruje, že je sociálním podnikem, nijak se k tomu nehlásí, poskytuje jen náhradní plnění a čerpá příspěvek na zaměstnávání, tak se jedná pouze o zaměstnavatele OZP, ne o sociální podnik**. Následně **podnik osobně navštívily**, aby si prověřily, zda zjištěné informace odpovídají skutečnosti. V některých případech proběhl s podniky on-line rozhovor (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Oba kraje zmínily, že **při nastavování systému je nezbytné znát sociální podniky v kraji**, ideální je i všechny podniky osobně navštívit. Je nutné vědět, jaké sociální podniky v kraji působí, s kým pracují, co potřebují, co by se jim hodilo, v čem by potřebovaly pomoc, v jakých tématech se chtějí vzdělávat. **Podle zjištění byl následně nastaven dotační program, první poskytované služby a vytvořen katalog** sociálních podniků. V Pardubicích se uskutečnilo **vzdělávání úředníků**, kteří se této oblasti měli věnovat, aby pochopili specifika sociálního podnikání. Proběhla tam rovněž určitá kultivace sociálních podniků, které byly buďto chráněnými dílnami, nebo pocházely z neziskového sektoru a sociálních služeb, aby pochopily, jaký je rozdíl mezi zaměstnáváním a službou. Kde už není cílem člověka opečovávat, ale zaměstnat ho a poslat na volný, nebo chráněný trh práce. Posunout ho z pozice klienta do pozice zaměstnance (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Upozornily, že je hned na začátku **nutné stanovit si, co je cílem, jaké jsou motivy pro podporu sociálního podnikání**, co má sociální podnikání přinést. Je také dobré **nastavit si již v počátku systém evaluace**, protože později je těžké ho už za chodu do procesů nově implementovat (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

U otázky č. 3 zaměřené na proces spolupráce s organizacemi působícími v rámci ekosystému zmínily jako stěžejní prvek pro fungující ekosystém **nezbytnost politické podpory, bez které se tato činnost**

**nedá úspěšně dělat.** Osvědčilo se jim vzít vlivné osoby (politiky, ředitele) na návštěvu do sociálních podniků, aby na vlastní oči viděly, jak podniky fungují, protože **osobní zkušenost je nenahraditelná.** Sociální podniky totiž často zaměstnávají lidi, kteří by jinak skončili na sociálních dávkách, jsou prospěšné místní komunitě, přispívají do místní ekonomiky a chovají se šetrně k životnímu prostředí, což přináší mnoho pozitivních dopadů. **Sociální podniky podporují mnohem víc oblastí než jen samotné zaměstnávání OZP.** Jako další prvek pro dlouhodobé fungování podpory sociálního podnikání zmínily **důležitost kvality nabízených služeb a osobní a přátelský kontakt** s lidmi ze sociálních podniků. Vhodná je rovněž **spolupráce s dalšími místními organizacemi.** V obou krajích je významným podporovatelem sociálního podnikání zejména kraj a agentura CzechInvest. V Královéhradeckém kraji též spolupracují s Paktem zaměstnanosti a Úřadem práce (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Otázka č. 4 byla orientována na proces spolupráce se SP v kraji. Podle zkušenosti v krajích se při spolupráci **musí sociální podniky primárně oslovovat,** a to nejlépe **e-mailem,** případně přes Facebook. Pokud se informace zveřejní pouze **na webu, většinou zůstanou bez odezvy.** Typický proces spolupráce začíná tím, že jsou sociálnímu podniku poskytnuty základní informace. Následuje osobní setkání, během kterého jsou mu nabídnuty různé služby, představeny možnosti financování a podmínky pro zařazení do katalogu. Sociální podniky poté dostávají informace o tom, co se děje nového. V Pardubicích mají spíše takovou zkušenost, že pokud podniky něco potřebují, samy se ozvou metodikovi (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Další otázka č. 5 zjišťovala, jaké služby kraje sociálním podnikům nabízí. Oba kraje **vydaly katalog sociálních podniků** a shodly se na tom, že **je důležitá i jeho tištěná podoba,** o níž je velký zájem. Lepší než vázaný katalog je forma samostatných listů, které se dají dle potřeby měnit. Tištěné katalogy jsou využívány obcemi při odpovědném zadávání veřejných zakázek a s jejich distribucí pomáhá také CzechInvest. Dále kraje poskytují sociálním podnikům různé formy **vzdělávání, poradenství, konzultace, metodickou podporu, nabízí jim pomoc s přípravou projektových žádostí, možnosti financování, síťování, provádějí osvětovou činnost, pořádají veletrhy, konference, semináře, exkurze do sociálních podniků, provozují webové stránky** specializované na podporu sociálního podnikání. Na podporu služeb sociálního podnikání mají v krajích vyčleněno 1,5 až 2,0 úvazku (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Za inovativní opatření se dá označit **„Burza filantropie“, akademie sociálního podnikání, inkubátor sociálních podniků a e-learningové kurzy.** Oba kraje pořádají „Burzu filantropie“, na které donátoři

rozdělují své peníze na dobročinné účely, nicméně se liší v tom, na koho ji cílí. Zatímco v Pardubicích je určena pro financování projektů v sociální a neziskové oblasti, v Hradci Králové díky ní podporují i sociální podniky. Akademie sociálního podnikání zatím proběhla jen jednou, neboť se jí účastnila většina sociálních podniků z Pardubického kraje. O zařazení do inkubátoru sociálních podniků je v Královéhradeckém kraji velký zájem. E-learningové kurzy zaznamenaly v KHK značný úspěch v době covidu, ale nyní je poptávka po nich nižší (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

**K nejvíce žádaným formám podpory patří katalog sociálních podniků a dotační podpora.** Sociální podniky rovněž potřebují **poradenství spojené se založením podniku, vzdělávání, síťování, konzultace k žádosti o dotaci a metodickou pomoc.** V posledním roce roste zájem o služby v souvislosti se vznikající legislativou a pravidelně v období, kdy se vypíše dotační program. Potvrdilo se také, že **sociální podniky mají velký zájem o veřejné zakázky,** ale málokdy jsou na realizaci takové zakázky skutečně připravené (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

**Specifika ve službách** poskytovaných sociálním podnikům vidí kraje především v **osobním, individuálním a přátelském přístupu.** Člověk, který zajišťuje poradenství, musí být informován o principech a nastavení sociálního podnikání. Neziskové organizaci musí být schopen vysvětlit, co je to podnikání, a podnikateli zase sociální aspekt. Někdy je potřeba zvolit jinou formu komunikace, nebo jiný typ lektora (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Otázka č. 7 zjišťovala finanční aspekty spojené s podporou sociálního podnikání. Oba kraje **vypisují dotační program na podporu a rozvoj sociálního podniku.** Výše alokace finančních prostředků zůstává meziročně přibližně stejná. Snaží se podpořit co nejvíce žádostí, a proto se dotace obvykle krátí, aby vyšla na co nejširší okruh žadatelů. Povinná je určitá míra spolufinancování v rozmezí 10 až 30 % (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).

Zajímavým zjištěním bylo, že **o bezúročný úvěr z programu S-Podnik nemají podniky příliš velký zájem.** Je pro ně totiž těžké projít výběrem, neboť program má velmi ostrá kritéria na byznys plán a ekonomické výsledky žadatelů. Sociální podniky procházejí stejným řízením, jako kdyby šly žádat o normální úvěr. Proto raději využívají evropské dotace, klasické dotace např. na zateplení, programy od CzechInvestu, jiné krajské dotace a kreativní vouchery (Dostálová, 2024; Smetanová a Prausová, 2024).



### 3.1 Příklady dobré praxe

Během rozhovoru byl v otázce č. 6 položen dotaz na příklady dobré praxe. Respondenti popsali čtyři situace, kdy poskytované služby a aktivity podporující sociální podnikání přinesly konkrétní pozitivní dopad jejich uživatelům, nebo ovlivnily rozsah nabízených služeb.

**Akademie sociálního podnikání** vznikla na pozadí dotačního programu, neboť kraj požaduje při podání žádosti o dotaci byznys plán. Kvalita žádostí o dotaci byla v tomto ohledu velmi špatná. Proto vznikla myšlenka uvést žadatele do reality byznysu, aby se naučili spolupracovat s otevřeným trhem. Akademii tvořil 10denní vzdělávací program rozdělený do 10 bloků v rámci celého roku. **Během akademie se firmy naučily dělat lépe marketing, prezentovat se, zúžit svou nabídku, vydefinovat si a propagovat to, co je primárně živí. Naučily se pracovat s byznys plánem. Pochopily, že to není jen dokument, který je přílohou žádosti o dotaci, ale živý dokument, se kterým musí pracovat** (Dostálová, 2024).

V Královéhradeckém kraji hodně pomohl projekt Paktu zaměstnanosti „**Do praxe bez bariér**“. Projekt byl realizován z OP Zaměstnanost. Jednalo se o exkurze a pracovní tréninky studentů s handicapem v sociálních podnicích. **Studenti se mohli v sociálních podnicích účastnit praxí, což jim pomohlo uvědomit si, že po ukončení školy mají na trhu práce uplatnění a nemusí se spoléhat pouze na sociální dávky. Pro kraj to byl významný impuls, že má podpora sociálního podnikání smysl. Tento praktický dopad byl stěžejní pro zřízení dotačního programu** na podporu sociálního podnikání, který nyní běží již třetím rokem (Smetanová a Prausová, 2024).

**Sociální podnik**, který se dostal do finančních obtíží, **chtěl ukončit svou činnost. S pomocí krizové intervence** metodika se znalostí věci se podařilo najít jiné řešení než podnik zavřít. Do podniku sehnali nového manažera, připravili byznys plán a **podnik zachránili** (Dostálová, 2024).

Jiné firmě **pomohlo marketingové vzdělávání a cenotvorba**. Jedná se o malý podnik, který funguje bez příspěvků od Úřadu práce, protože zaměstnává lidi, na které nejsou příspěvky určeny. Přesto **dokáže dělat byznys ve velkém** a dodávat své zboží do on-line supermarketu (Dostálová, 2024).

### **BOX 3: Osvědčené postupy a úspěšné modely podpory SP**

V průběhu řešení druhého a třetího dílčího cíle byly realizovány polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry podpůrných služeb pro sociální podnikání v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Díky nim byly identifikovány příklady dobré praxe a osvědčené postupy. Úspěšně fungující model v Pardubickém a Královéhradeckém kraji se podařilo nastavit těmito osvědčenými postupy:

- **Na počátku si stanovit, co je cílem, jaké jsou motivy pro podporu sociálního podnikání.**
- **Získat politickou podporu.**
- **Zvolit jedno kontaktní místo.**
- **Provést mapování aktuálního stavu SP v regionu.**
- **Nastavit evaluační systém.**
- **Ověřit, zda se skutečně jedná o SP (webové stránky, osobní návštěva).**
- **Podnik by měl sám deklarovat, že je sociálním podnikem, a naplňovat principy sociálního podnikání.**
- **Zjistit potřeby sociálních podniků v regionu.**
- **Připravit odpovídající systém podpory (dotační program, nabízené služby).**
- **Dbát na kvalitu nabízených služeb a udržovat dobré vztahy se SP.**
- **Spolupracovat na podpoře SP s dalšími organizacemi v kraji.**

Tyto ověřené postupy a příklady dobré praxe se staly inspirací při navrhování konkrétních opatření pro rozvoj služeb sociálního podnikání v LK uvedených v následující kapitole.

## 4 Návrh opatření pro rozvoj služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji

V této kapitole je řešena druhá část DC3 „Identifikace příkladů dobré praxe a osvědčených postupů a **návrh způsobu přenositelnosti do ekosystému sociálního podnikání v Libereckém kraji**“. Kapitola odpovídá na druhou část výzkumné otázky: „Jaké osvědčené postupy a úspěšné modely podpory sociálního podnikání existují v jiných regionech a **které z nich jsou přenositelné do Libereckého kraje?**“ A dále na výzkumnou otázku: „**Jaká opatření by přispěla k rozvoji služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji s ohledem na jeho specifické potřeby a kontext?**“

Liberecký kraj se může od Pardubického a Královéhradeckého kraje v mnohém inspirovat. Jelikož neexistuje žádný seznam sociálních podniků na území regionu, bude nutné nejprve **důkladně zmapovat, jaké sociální podniky v kraji působí**, jaký je jejich počet, v jakém oboru podnikají, jakou mají právní formu, **co potřebují** a jaké služby by chtěly využívat. Na základě údajů získaných z mapování by bylo vhodné vytvořit pro vlastní potřebu databázi sociálních podniků. Zároveň je potřeba **stanovit cíle a priority**, jakých má být podporou sociálního podnikání v kraji dosaženo. Teprve až se znalostí současného stavu by měl kraj začít s přípravou strategie podpory sociálního podnikání, a posléze ji postupně implementovat do všech strategických dokumentů kraje.

Rozhodně by bylo dobré **vytvořit jedno kontaktní místo**, na kterém by se sbíhaly veškeré informace a které by bylo zodpovědné za koordinaci všech aktivit. Není nutné, aby se služby odehrávaly na jednom místě, nebo je poskytoval jen jeden subjekt, je ale potřeba, aby sociální podniky dostaly na kontaktním místě kompletní informace o tom, s kým mohou svou potřebu konzultovat, nebo kde najdou, co hledají.

Je žádoucí, aby vznikla **platforma subjektů, které mají zájem v Libereckém kraji sociální podnikání podporovat**. Jak je vidět zejména na příkladu Královéhradeckého kraje a jejich Regionálního centra podpory sociálního podnikání, dosah a možnosti podpory jsou při takové spolupráci výrazně větší. Zároveň je při tomto modelu lepší zastupitelnost v případě, že některá ze styčných osob z organizace odejde. Sníží se tak riziko, že s ní odejde i potřebné know-how. Také **osvěta** šířená přes všechny komunikační kanály zapojených subjektů bude mít mnohem větší dopad. Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci by se například mohla podílet na mapování sociálních podniků

i **tvorbě nástrojů pro hodnocení ekonomického přínosu sociálního podnikání pro společnost.** Liberecký podnikatelský inkubátor by zase mohl do svých služeb zařadit nějaké **aktivity cíleně zaměřené na sociální podniky.** Přínosná by byla spolupráce i s dalšími subjekty, s městy a obcemi v regionu, ale i jinými kraji.

Jako poměrně nenáročná, a přitom sociálními podniky velice žádaná aktivita, je **sítování sociálních podniků.** Kraj by mohl ve svých prostorech několikrát ročně zorganizovat setkání pro sociální podniky. Tím by se podpořila vzájemná sounáležitost sociálních podniků s veřejnou správou, ale i dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi sociálními podniky. Pokud by se ke spolupráci připojil CzechInvest a hospodářské komory, mohly by pomoci s propojováním sociálních podniků s klasickými podnikatelskými subjekty.

Prospěšné by bylo **zřízení webových stránek,** na kterých by zájemci o sociální podnikání i samotné podniky získali potřebné informace a jež by sloužily k osvětě veřejnosti. Postupně by se mohl na stránky umístit on-line **katalog sociálních podniků.** Jako velmi zajímavá funkcionalita se jeví filtrování poskytovatelů náhradního plnění, ale i kalkulačka náhradního plnění, na které si zájemci snadno ověří, kolik nákupem zboží a služeb od těchto podniků ušetří. Jelikož se v Pardubickém i Královéhradeckém kraji osvědčila tištěná forma katalogu, bylo by dobré zvážit i tuto variantu.

Možná pomyslnou třešničkou na dortu by bylo **zavedení dotačního programu** určeného speciálně na podporu vzniku a rozvoje sociálních podniků. Z rozhovorů v dotazovaných krajích vyplynulo, že i poměrně malá finanční částka často sociální podniky podpoří v jejich činnosti. Navíc se díky tomu mnohdy přihlásí nové sociální podniky, o nichž kraj do té doby nevěděl. Je však potřeba podniky, které žádají o dotaci, znát, aby bylo zajištěno, že budou dotace využity skutečně účelně.

Jak je vidět na příkladu Pardubického a Královéhradeckého kraje, variant pro poskytování služeb a podporu sociálního podnikání je mnohem víc. Nesmíme však zapomínat, že je Liberecký kraj v podpoře sociálního podnikání teprve na startovní čáře a že i všechny výše uvedené návrhy opatření od něj budou vyžadovat nemalé vynaložené úsilí.

#### **BOX 4: Návrh opatření pro rozvoj služeb sociálního podnikání v LK**

Při řešení druhé části třetího dílčího cíle, tedy návrhu způsobu přenositelnosti osvědčených postupů do ekosystému sociálního podnikání v Libereckém kraji, byla zohledněna veškerá dosavadní zjištění shrnutá v boxu na straně 30, na str. 50 a na str. 56. Navrhnuty byly následující postupy a opatření, které by mohly přispět k rozvoji služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji s ohledem na jeho specifické potřeby a kontext:

- **Stanovit cíle a priority, kterých má být dosaženo.**
- **Zmapovat, jaké sociální podniky v kraji působí a co potřebují.**
- **Vytvořit databázi sociálních podniků.**
- **Zvolit jedno kontaktní místo.**
- **Navázat spolupráci se subjekty, které mají zájem podporovat SP v LK.**
- **Šířit osvětu o podstatě a přínosu sociálního podnikání.**
- **Vymyslet nástroje pro hodnocení ekonomického přínosu sociálního podnikání.**
- **Přizpůsobit některé aktivity Lipo.ink specifickým potřebám sociálních podniků.**
- **Podpořit síťování SP mezi sebou navzájem, ale i s podnikatelským a veřejným sektorem.**
- **Vytvořit webové stránky propagující sociální podnikání.**
- **Připravit katalog sociálních podniků a jimi nabízených produktů/služeb.**
- **Zřídit dotační program na podporu vzniku a rozvoje SP.**

## Závěr

Hlavním cílem práce bylo identifikovat existující podpůrné služby a opatření, která mohou sociální podniky v Libereckém kraji využít, a navrhnout formy podpory pro rozvoj služeb sociálního podnikání v Libereckém kraji.

První kapitola zodpověděla výzkumnou otázku: „Jaké jsou klíčové potřeby a výzvy, se kterými se sociální podnikatelé setkávají při rozvoji svých aktivit?“ Bylo zjištěno, že mezi nejčastější potřeby sociálních podniků patří legislativní opora pro sociální podnikání, nastavení strategie podpory sociálního podnikání, vhodné finanční zdroje na zahájení a rozvoj sociálního podnikání, dosažitelné veřejné zakázky, katalog s nabídkou zboží a služeb, osvěta o sociálním podnikání, síťování, vzdělávání, poradenské služby, ale i měření dopadu sociálních podniků, jak je uvedeno ve shrnutí kapitoly 1 na straně 30.

Ve druhé kapitole byl řešen DC1 „Zmapování podpůrných služeb pro rozvoj sociálního podnikání v Libereckém kraji a dalších vybraných krajích“. Zároveň jsou v této kapitole zodpovězeny dvě výzkumné otázky: „Jaké organizace a programy v Libereckém kraji podporují sociální podnikání a jaké konkrétní služby nabízejí pro sociální podnikatele?“ „Je nabídka služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji dostatečná, reaguje na aktuální potřeby a výzvy sociálních podnikatelů?“ Na základě získaných informací se dá konstatovat, že existující služby v Libereckém kraji na uvedené nejčastější potřeby sociálních podniků popsané v první kapitole na straně 30 částečně reagují, ale poskytovaná podpora není nijak koncepčně řešena, je nepřehledná a sociální podniky se jen těžko dostávají k potřebným informacím a pomoci. Podle výčtu nabízených služeb na straně 50 je nejvýznamnějším podporovatelem a propagátorem sociálního podnikání v Libereckém kraji Radko Dražil z družstva TEXman, které sociálním podnikům nabízí poradenství, síťování, pořádá konference, vzdělávací akce a workshopy pro veřejnost.

Ve třetí kapitole byl řešen DC2 „Realizace polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry podpůrných služeb pro sociální podnikání“ a první část DC3 „Identifikace příkladů dobré praxe a osvědčených postupů a návrh způsobu přenositelnosti do ekosystému sociálního podnikání v Libereckém kraji“. Kapitola také přináší odpověď na první část výzkumné otázky: „Jaké osvědčené postupy a úspěšné modely podpory sociálního podnikání existují v jiných regionech a které z nich jsou přenositelné do Libereckého kraje?“ Funkční model podpory sociálního podnikání, který se osvědčil v Pardubickém a Královéhradeckém kraji, je stručně popsán v závěru kapitoly na straně 56.

V této kapitole jsou také uvedeny příklady dobré praxe a konkrétní dopady služeb na jejich uživatele.

Ve čtvrté kapitole byl dořešen DC3 „Identifikace příkladů dobré praxe a osvědčených postupů a návrh způsobu přenositelnosti do ekosystému sociálního podnikání v Libereckém kraji“. V této kapitole byla zodpovězena druhá část výzkumné otázky: „Jaké osvědčené postupy a úspěšné modely podpory sociálního podnikání existují v jiných regionech a které z nich jsou přenositelné do Libereckého kraje?“ A dále výzkumná otázka: „Jaká opatření by přispěla k rozvoji služeb podporujících sociální podnikání v Libereckém kraji s ohledem na jeho specifické potřeby a kontext?“ V souhrnu kapitoly na straně 59 jsou navržena konkrétní opatření pro nastavení modelu podpory sociálního podnikání a rozvoj služeb v Libereckém kraji. Vycházejí z osvědčených postupů a opatření realizovaných v Pardubickém a Královéhradeckém kraji, která jsou souhrnně uvedena ve třetí kapitole na straně 56. Navrhovaná opatření rovněž reflektují klíčové potřeby a výzvy sociálních podnikatelů identifikované v první kapitole na straně 30, stejně jako aktuální stav služeb dostupných sociálním podnikům v Libereckém kraji, jak bylo shrnuto ve druhé kapitole na straně 50.

Další klíčovou výzvou pro efektivní rozvoj podpůrných služeb v Libereckém kraji je realizace mapování skutečného stavu sociálních podniků v regionu. Neboť až po důkladné analýze sociálních podniků, které na území Libereckého kraje v současné době působí, jejich zaměření a konkrétních potřeb, bude možno určit, která z výše navržených opatření pro ně budou nejvíce přínosná.

## Seznam použité literatury

- ARR - AGENTURA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE, 2019. *Agentura regionálního rozvoje*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://arr-nisa.cz/cs>. [citováno 2024-03-29].
- ASHOKA CZ & SK, 2024. Ashoka CZ&SK | Ashoka. online. In: *Home | Ashoka | Everyone a Changemaker*. Dostupné z: <https://www.ashoka.org/cs/o-ashoka-cz-sk>. [citováno 2024-01-20].
- AVPO ČR, 2024. O nás - AVPO ČR. online. In: *Home - AVPO ČR*. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/o-nas/>. [citováno 2024-01-20].
- CIRI, 2019a. *Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje na období 2021–2027*. PDF; online. Hradec Králové: Centrum investic, rozvoje a inovací. Dostupné z: <https://www.khk.cz/assets/rozvoj-kraje/rozvojove-dokumenty/rozvoj-2014-2020/Strategie-rozvoje-KHK-2021-2027.pdf>.
- CIRI, 2019b. *Strategie zaměstnanosti Královéhradeckého kraje 2019+*. PDF; online. Hradec Králové: Centrum investic, rozvoje a inovací. Dostupné z: [https://www.khk.cz/assets/rozvoj-kraje/rozvojove-dokumenty/schvalene-koncepce/Strategie-zamestnanosti-KHK\\_final.pdf](https://www.khk.cz/assets/rozvoj-kraje/rozvojove-dokumenty/schvalene-koncepce/Strategie-zamestnanosti-KHK_final.pdf).
- CIRI, 2023. *Centrum investic, rozvoje a inovací*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://ciri.hk.cz/>. [citováno 2024-03-29].
- ČSOB, 2024. ČSOB Grantový program určený sociálním podnikům | ČSOB. online. In: *Jdeme vám naproti | ČSOB*. Dostupné z: <https://www.csob.cz/csob/spolecenska-odpovednost/filantropie/granty/csob-grantovy-program-stabilizace-socialnich-podniku>. [citováno 2024-01-20].
- DOHNALOVÁ, Marie; Petra FRANCOVÁ; Eliška HUDCOVÁ; Naďa JOHANISOVÁ; Gabriela KURKOVÁ et al., 2018. *Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR 2018*. PDF; online. Praha: TESSEA. Dostupné z: [https://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA\\_O\\_STAVU\\_SOC\\_PODNIKANI\\_2018.pdf](https://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA_O_STAVU_SOC_PODNIKANI_2018.pdf).
- DOSTÁLOVÁ, Tereza, 2024. *Rozhovor o podpoře sociálního podnikání v Pardubickém kraji*. Rozhovor. 2024-02-29.
- DRUŽSTVO TEXMAN, 2024. Co děláme | Texman. online. In: *Texman - sociální podnikání*. Dostupné z: <https://www.texman.cz/co-delame>. [citováno 2024-03-29].



- EKUMENICKÁ AKADEMIE, 2024. O nás - Ekumenická akademie. online. In: *home - Ekumenická akademie*. Dostupné z: <http://ekumakad.cz/cz/o-nas>. [citováno 2024-01-20].
- FRANCOVÁ, Petra a Eva FRAŇKOVÁ, 2022. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2022*. PDF; online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: [https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni\\_dotaznikoveho\\_setreni\\_2022\\_web.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikoveho_setreni_2022_web.pdf).
- FRAŇKOVÁ, Eva, 2019. *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report, Czech Republic*. PDF; online. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné z: [https://www.tessea.cz/images/pdf/Social\\_enterprises\\_and\\_their\\_ecosystems\\_in\\_Europe\\_Updated\\_country\\_report\\_Czech\\_Republic\\_final.pdf](https://www.tessea.cz/images/pdf/Social_enterprises_and_their_ecosystems_in_Europe_Updated_country_report_Czech_Republic_final.pdf).
- GOUARDÈRES, Frédéric, 2023. Společná klasifikace územních statistických jednotek | Fakta a čísla o Evropské unii | Evropský parlament. online. 2023-09-30. In: *European Parliament*. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/99/spolecna-klasifikace-uzemnich-statisticky-jednotek>. [citováno 2024-03-29].
- CHRÁNĚNÉ DÍLNY OZP a UNBOUNDED, 2023. FAQ - Často kladené dotazy - Chráněné dílny OZP. online. In: *Chráněné dílny OZP - Služby chráněných dílen na jednom místě*. Dostupné z: <https://chranenedilnyozp.cz/faq/>. [citováno 2024-03-30].
- JABLONEC NAD NISOU, 2022. *Strategický plán města Jablonec nad Nisou 2021 - 2030*. PDF; online. Jablonec nad Nisou. Dostupné z: <https://www.mestojablonec.cz/filemanager/files/31767.pdf>.
- KODYMOVÁ, Jana, 2018. Žáci základních škol mohou získat zkušenosti k sociálnímu podnikání - Statutární město Liberec. online. 2018-01-17. In: *Občan - Statutární město Liberec*. Dostupné z: <https://www.liberec.cz/cz/obcan/aktuality/zpravy-z-mesta/zaci-zakladnich-skol-mohou-ziskat-zkusenosti-k-socialnimu-podnikani.html>. [citováno 2024-01-27].
- KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2022. *Plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením Královéhradeckého kraje pro období 2022–2025*. PDF; online. Královéhradecký kraj. Dostupné z: [https://www.khk.cz/assets/krajsky-urad/socialni-oblast/rovne-prilezitosti/Plan-podpory-OZP-2022---2025\\_FINAL\\_web.pdf](https://www.khk.cz/assets/krajsky-urad/socialni-oblast/rovne-prilezitosti/Plan-podpory-OZP-2022---2025_FINAL_web.pdf).
- KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023. Dotační portál KÚ KHK. online. In: *Dotační portál KÚ KHK*. Dostupné z: <https://dotace.khk.cz/grantProgram/24RRD18>. [citováno 2024-03-29].

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2024. Aktuality | Královéhradecký kraj. online. In: *Královéhradecký kraj - vstupní stránka*. Dostupné z: <https://www.khk.cz/scripts/detail.php?pgid=1768>. [citováno 2024-03-29].

LIBEREC, 2022. *Strategie rozvoje SML 2021+*. PDF; online. Dostupné z: <https://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-strategickeho-rozvoje-dotaci/strategie-rozvoje/finalni-vystupy/strategie-rozvoje-sml.pdf>.

LIBERECKÝ KRAJ, 2020. *Strategie rozvoje Libereckého kraje 2021–2027*. PDF; online. Liberec. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/srlk\\_pln\\_a\\_verze\\_tisk.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/srlk_pln_a_verze_tisk.pdf).

LIBERECKÝ KRAJ, 2021. *Strategie sociálního začleňování Libereckého kraje 2021+*. PDF; online. Liberec: Liberecký kraj. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie-socialniho-zaclenovani-libereckeho-kraje-2021.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie-socialniho-zaclenovani-libereckeho-kraje-2021.pdf).

LIBERECKÝ KRAJ, 2024. Místní akční skupiny | Liberecký kraj. online. In: *Obecné informace | Liberecký kraj*. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/urad/odbory/odbor-regionalniho-rozvoje-a-evropskych-projektu/oddeleni/oddeleni-projektu-udrzitelneho-rozvoje/neziskove-organizace/mistni-akcni-skupiny>. [citováno 2024-01-27].

MASARYKOVA UNIVERZITA, 2024. Sustainability-driven Entrepreneurship. online. In: *Informační systém*. Dostupné z: <https://is.muni.cz/program/25067>. [citováno 2024-01-20].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2023. České sociální podnikání - Principy a definice. online. In: *České sociální podnikání - Úvod*. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>. [citováno 2023-12-10].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2024a. #13 Tereza Dostálová: I fitness klub může být sociální podnik. online. In: *České sociální podnikání - Úvod*. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/podcast/5192-13-tereza-dostalova-i-fitness-klub-muze-byt-socialni-podnik>. [citováno 2024-04-28].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2024b. České sociální podnikání - Projektový tým. online. In: *České sociální podnikání - Úvod*. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/mpsv/projektovy-tym>. [citováno 2024-04-27].

- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2024c. *České sociální podnikání - Úvod*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/>. [citováno 2024-01-20].
- NADACE VIA, 2023. O Nadaci Via - Nadace Via. online. In: *Nadace Via – Umění žít spolu a umění darovat*. Dostupné z: <https://www.nadacevia.cz/o-nadaci-via/>. [citováno 2024-01-20].
- NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ BANKA, 2024. Výhodné půjčky a úvěry pro sociální podniky - NRB. online. In: *Úvodní stránka - NRB*. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/produkt/s-podnik/>. [citováno 2024-01-20].
- ODBOR PRO SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ MMR, 2023. *Agentura pro sociální začlenování - Odbor pro sociální začleňování (Agentura) je jedním z odborů MMR ČR. Agentura je vládním nástrojem na podporu obcí, které řeší problematiku sociálního vyloučení*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/>. [citováno 2024-03-29].
- OECD a MINISTRY OF LABOUR AND SOCIAL AFFAIRS, 2016. *Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation: Unlocking the potential of social enterprises in the Czech Republic*. PDF; online. OECD. Dostupné z: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Czech%20Republic%20Report%20%2006.03.17-FINAL.pdf>.
- OPENAI, 2024. *ChatGPT*. Program. Verze 3.5. Dostupné z: <https://chat.openai.com>.
- PARDUBICE, 2017. *Návrhová část strategického plánu rozvoje města Pardubic pro období 2014 – 2025: vize, pilíře, cíle a jejich popisy, indikátory*. PDF; online. verze 3.0. Dostupné z: <https://pardubice.eu/data/files/8c/f0c/e9b02328250027347835bb3ae83a981f392/sprmnavrhovacastaktualizacepdf450kb.pdf>.
- PARDUBICE, 2021. *Komunitní plán sociálních a souvisejících služeb města Pardubice na období 2021 - 2025*. PDF; online. Dostupné z: <https://pardubice.eu/data/files/ea/fa0/5bcfa65e1c6654e0baeae74e18dcec391ea/komunitni-plan-socialnich-a-souvisejicich-sluzeb-na-obdobi-2021-2025.pdf>.
- PARDUBICKÝ KRAJ, 2021a. *Krajský plán vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2022 – 2026*. PDF; online. 2021-12-14. Dostupné z: [https://krajprorodinu.cz/wp-content/uploads/2022/01/5\\_Krajsky\\_plan.pdf](https://krajprorodinu.cz/wp-content/uploads/2022/01/5_Krajsky_plan.pdf).
- PARDUBICKÝ KRAJ, 2021b. *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2022 – 2024*. PDF; online. Dostupné

z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/sprss\\_2022-24.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/sprss_2022-24.pdf).

PARDUBICKÝ KRAJ, 2021c. *Systém podpory specifických regionů v podmínkách Pardubického kraje*. PDF; online. Dostupné z: [https://paradnikraj.cz/wp-content/uploads/2023/04/System\\_podpory\\_specifickyh\\_regionu\\_v\\_podminkach\\_Pk.pdf](https://paradnikraj.cz/wp-content/uploads/2023/04/System_podpory_specifickyh_regionu_v_podminkach_Pk.pdf).

PARDUBICKÝ KRAJ, 2023a. Pardubický kraj - Aktuality. online. In: *Pardubický kraj - Úvodní strana*. Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/aktuality/122343/take-socialni-podniky-potrebuji-budovat-svou-znacku?preview=archiv>. [citováno 2024-03-29].

PARDUBICKÝ KRAJ, 2023b. Sociální podnikání - Parádní kraj. online. In: *Domů - Parádní kraj*. Dostupné z: <https://paradnikraj.cz/podnikam/socialni-podnikani/>. [citováno 2024-03-29].

PROCES - CENTRUM PRO ROZVOJ OBCÍ A REGIONŮ a ACCENDO – CENTRUM PRO VĚDU A VÝZKUM, 2023. *Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2040*. PDF; online. Dostupné z: [https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id\\_org=4687&id\\_dokumenty=81904](https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=81904).

SMEJKAL, Miroslav; Petr BOŘEK; Jan BINEK; Ondřej ŠERÝ; Hana SVOBODOVÁ et al., 2021. *Strategie rozvoje Pardubického kraje 2021–2027*. PDF; online. Pardubice: Pardubický kraj, 2021-02-23. Dostupné z: [https://paradnikraj.cz/wp-content/uploads/2021/03/Strategie\\_rozvoje\\_Pardubickeho\\_kraje\\_2021\\_2027.pdf](https://paradnikraj.cz/wp-content/uploads/2021/03/Strategie_rozvoje_Pardubickeho_kraje_2021_2027.pdf).

SMETANOVÁ, Jana a Jana PRAUSOVÁ, 2024. *Rozhovor o podpoře sociálního podnikání v Královéhradeckém kraji*. Rozhovor. 2024-02-27.

SOCIAL IMPACT AWARD, 2024. Domů - Social Impact Award Czech Republic. online. In: *Domů - Social Impact Award Czech Republic*. Dostupné z: <https://czech-republic.socialimpactaward.net/>. [citováno 2024-01-20].

ŠILHAN, Zdeněk; Jan BINEK; Roman CHMELÁŘ; Ondřej ŠERÝ a Hana SVOBODOVÁ, 2017. *Strategický plán rozvoje města Česká Lípa na období 2017–2023: návrhová část (včetně implementace)*. PDF; online. Verze 6. 4. 2017. Brno: GaREP, 2017-04-06. Dostupné z: [https://www.mucl.cz/assets/File.ashx?id\\_org=2138&id\\_dokumenty=47841](https://www.mucl.cz/assets/File.ashx?id_org=2138&id_dokumenty=47841).

ŠIMŮNEK, Marek; Martina KALOUSKOVÁ; Jiří KOTALA a Lucie BRYNDOVÁ, 2022. *7. plán rozvoje sociálních a souvisejících služeb města Hradec Králové na období 2022-2024*. PDF; online. Hradec Králové: Statutární město Hradec Králové. Dostupné z: [https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id\\_org=4687&id\\_dokumenty=78416](https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=78416).

- TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI, 2024. Portál TUL - Prohlížení. online. In: *Portál TUL - Vítejte*.  
Dostupné  
z: [https://stag.tul.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc\\_pagenavigationalstate=AAAAAQAGMjI5ODM0EwEAAAABAAhzdGF0ZUtleQAAAAEAFc05MjIzMzcyMDM2ODU0Nzc0MDUwAA AAAA\\*\\*#prohlizeniSearchResult](https://stag.tul.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=AAAAAQAGMjI5ODM0EwEAAAABAAhzdGF0ZUtleQAAAAEAFc05MjIzMzcyMDM2ODU0Nzc0MDUwAA AAAA**#prohlizeniSearchResult). [citováno 2024-01-27].
- TILIA IMPACT VENTURES, 2024. *Tilia Impact Ventures*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://tilia.vc/>.  
[citováno 2024-01-20].
- TRČKA, Lukáš (ed.), 2014. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací. ISBN 978-80-260-7215-7.
- ÚP ČR, 2021. Podpora flexibilního zaměstnávání. online. 2021-01-04. In: *Úřad práce ČR*. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/podpora-flexibilniho-zamestnavani>. [citováno 2024-01-27].
- WILDMANNOVÁ, Mirka, 2017. Barriers and Potential Challenges in the Development of Social Businesses in the Czech Republic. online. *Scientific Papers of the University of Pardubice. D: Faculty of Economics and Administration*, vol. 25, č. 2, s. 234–243. ISSN 1211-555X. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/67941/Wildmannov%c3%a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- ZAMĚSTNANÝ REGION, 2024. Sociální podnikání - Zaměstnaný region. online. In: *Zaměstnaný region - Zaměstnaný region*. Dostupné z: <https://www.zamestnanyregion.cz/cs/o-socialnim-podnikani>. [citováno 2024-03-29].
- ZLATÁ VÁŽKA, 2023. *ZLATÁ VÁŽKA – Czech Social Business Awards*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://zlatavazka.cz/>. [citováno 2024-03-29].

## Seznam příloh

Příloha A	Podpůrné organizace a služby sociálního podnikání na celostátní úrovni .....	69
Příloha B	Dotazník pro šetření ve vybraných krajích .....	81
Příloha C	Seznam oslovených organizací v Libereckém kraji .....	84

## **Příloha A Podpůrné organizace a služby sociálního podnikání na celostátní úrovni**

Přestože sociální podnikání doposud nemá oporu v zákoně, který by přesně definoval sociální podnik a to, jaké se k němu vážou výhody a povinnosti, neznamená to, že by sociální podnikání v ČR nebylo podporováno ať už ze strany státu, či soukromých institucí. Mezi podpůrná opatření patří nejen finanční podpora, ale i služby poskytované celým ekosystémem.

### **1. Finanční podpora**

Finanční podpora byla sociálním podnikům v ČR doposud poskytována převážně z veřejných zdrojů, a to zejména prostřednictvím grantových schémat MPSV. Hlavním impulzem pro růst sociálních podniků i rozvoj celé jejich infrastruktury v České republice byly od roku 2009 strukturální fondy.

Pro sociální podniky v ČR neplatí žádné speciální daňové zvýhodnění především proto, že tento typ podniku není legislativně uznán. Relevantní jsou pro ně zejména zvýhodnění určená veřejně prospěšným daňovým poplatníkům a ta, která se týkají zaměstnávání osob se zdravotním postižením (Fraňková, 2019).

Zákon o daních z příjmů 586/1992 definuje v § 35 slevu na dani, kterou může uplatnit zaměstnavatel za zaměstnance se zdravotním postižením (Fraňková, 2019).

Podle § 81 zákona o zaměstnanosti 435/2004 musí zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci zaměstnávat alespoň 4 % osob se zdravotním postižením. Pokud zaměstnavatelé stanovený podíl nedodrží, mohou tuto povinnost splnit prostřednictvím „náhradního plnění“ podle § 78a tohoto zákona, a to tak, že nakupí výrobky a služby od registrovaných výrobců, kteří zaměstnávají minimálně 50 % osob se zdravotním postižením. Tato forma podporuje především integrační sociální podniky (Fraňková, 2019).

Zaměstnavatelé také mohou dle § 75 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti dostat od úřadu práce příspěvek na zřízení pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením a podle § 76 a § 78 mohou firmy získat příspěvek na úhradu provozních nákladů spojených se zajištěním pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením (Fraňková, 2019).

Další typ státní podpory je určen na aktivní politiku zaměstnanosti ve formě vzdělávání, rekvalifikací, investičních pobídek, dotovaných veřejně prospěšných a společensky účelných pracovních míst. Sociální podniky mohou žádat o finanční prostředky na veřejně prospěšné práce, úhradu mzdy dlouhodobě nezaměstnaných osob až na 24 měsíců a příspěvek na nákup potřebného materiálového vybavení na nově vytvořená pracovní místa. Lze také požadovat úhradu nákladů na pracovní rehabilitaci podle § 69 zákona č. 435/2004 Sb. (Fraňková, 2019).

Sociální podnikání může být podporováno také prostřednictvím zadávání veřejných zakázek. Směrnice EU 2014/24 upravující odpovědné zadávání veřejných zakázek je transponovaná do českého práva zákonem o veřejných zakázkách 134/2016, který umožňuje veřejným orgánům v nabídkách upřednostňovat kvalitativní a etická kritéria před nejnižší cenou. V červenci 2017 přijala vláda ČR usnesení č. 531 pro uplatňování odpovědného zadávání veřejných zakázek ze strany orgánů veřejné správy a samosprávy. Doporučuje v něm ministerstvům, krajům, obcím a dalším subjektům státní správy, aby při zadávání zboží a služeb zohledňovaly environmentální a sociální kritéria. Tato možnost je však v ČR stále málo využívána. Ukázalo se totiž, že zadavatelé odpovědné zadávání nejčastěji chápou pouze jako speciální ustanovení o zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných či osob se zdravotním postižením, nebo jako požadavek na ekologicky šetrná řešení. Mají také obavu používat jiná kritéria, než je nejnižší cena, a to především z důvodu nepředvídatelných a složitých finančních kontrol (Fraňková, 2019).

Podle OECD (2016) je získání veřejných zakázek problematické i pro samotné sociální podniky, které nejsou schopny konkurovat komerčním podnikům, pokud je zakázka soutěžena na nejnižší cenu.

Jiné zdroje veřejného financování jsou k dispozici poměrně vzácně a přístup sociálních podniků k soukromým financím je značně limitován. Souvisí to s nepochopením modelu sociálního podnikání ze strany bank a investorů, kteří ho považují za příliš rizikový (Fraňková, 2019). Wildmannová (2017) se domnívá, že jasná legislativní úprava charakterizující sociální podnik by mohla napomoci finančním institucím při rozhodování, zda mají podnikům poskytnout finanční podporu ve formě půjček a úvěrů za zvýhodněných podmínek.

Dotační zdroje jsou pro sociální podniky důležité především v počáteční a rozvojové fázi. Ačkoli může být závislost na grantech pro dlouhodobou udržitelnost sociálního podniku překážkou, neprospělo by jim ani úplné ukončení dotačních zdrojů, a to zvláště v případě, pokud do té doby nevznikne jiná systémová podpora, která by tento zdroj financí nahradila (Fraňková, 2019).



Nicméně dotace nepokrývají veškeré potřeby rozvoje sociálních podniků, mezi které patří například odborné poradenství a další formy podpory poskytované celým ekosystémem sociálního podnikání (Fraňková, 2019).

## **2. Ekosystém českého sociálního podnikání**

Sektor nestátních neziskových organizací hraje klíčovou roli v rozvoji sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Tyto organizace jsou motivovány sdružováním, pomocí a hledáním inovativních přístupů. Dávají přednost společensky prospěšným cílům před dosahováním zisku. Mívají silnou motivaci a umí pracovat se znevýhodněnými cílovými skupinami, nemají však dostatečnou znalost podnikatelského prostředí ani obchodních praktik. Pro úspěšné nastartování sociálních podniků potřebují podporu a pomoc. Ta jim je často poskytována z veřejných zdrojů, protože nestátní neziskové organizace disponují pouze omezenými finančními prostředky. Podpora těchto organizací se státu rozhodně vyplatí, pokud se z klientů sociálních služeb či nezaměstnaných osob stanou zaměstnanci, kteří následně odvádějí státu daně a pojištění a zapojují se do plnohodnotného života (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

Mezi klíčové aktéry sociálního podnikání patří MPSV, některé veřejné orgány, zastřešující skupina TESSEA ČR, regionální a obecní sítě, podpůrné iniciativy, univerzity, banky vyvíjející programy zaměřené na sociální podniky a několik podnikatelských inkubátorů. Sektor však stále jako celek postrádá obecnou politickou a veřejnou podporu a silné zastupitelské orgány (Fraňková, 2019).

### **○ Veřejné orgány, politické instituce**

Mezi veřejné organizace s celostátní působností patří v oblasti podpory sociálního podnikání zejména následující instituce.

#### **Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)**

Ministerstvo práce a sociálních věcí je ústředním orgánem sociálních podniků. Svou činnost zahájilo v rámci iniciativy „EQUAL“. Sociálním podnikům poskytuje konzultace a poradenství, mimo jiné také k odpovědnému zadávání veřejných zakázek, vyzdvihuje zaměstnanostní stránku sociálních podniků a podporuje vznik integračních sociálních podniků. V roce 2009 začalo začleňovat sociální podniky do strategií zaměřených na řešení sociálního vyloučení a nezaměstnanosti (Fraňková, 2019).

Na webovém portálu „České sociální podnikání“ zveřejňuje MPSV ucelený soubor informací k této problematice. Kromě definic sociálního podniku a principů sociálního podnikání jsou na stránkách dostupné tematicky zaměřené publikace, rejstřík sociálních podniků, zdroje finančních prostředků atd. Zájemci o zařazení do rejstříku sociálních podniků se zde také mohou otestovat, do jaké míry naplňují principy sociálního podniku (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024c).

OECD (2016) uvádí, že se v připravovaném zákonu o sociálním podnikání počítá s tím, že MPSV bude mít na starost státní správu v oblasti sociálního podnikání.

### Úřady práce

Úřady práce spravují agendu nezaměstnanosti a sociálních dávek. Sociální podniky zde mohou žádat o příspěvky stanovené v zákoně o zaměstnanosti. Integrační sociální podniky s úřady práce také spolupracují při hledání uchazečů o zaměstnání (Fraňková, 2019).

### Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)

Ministerstvo průmyslu a obchodu se účastnilo přípravy zákona o sociálních podnicích a rovněž začlenilo sociální podniky do Strategie podpory malých a středních podnikatelů na období 2014–2020. Tato strategie má za cíl vytvořit příznivé podnikatelské prostředí. Strategie byla prosazována společně se společenskou odpovědností firem. MPO je připraveno poskytnout finanční podporu sociálním podnikům, které naplňují definici EU pro malé a střední podniky a současně mají sociální dopad (Fraňková, 2019).

### Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)

Ministerstvo pro místní rozvoj plní úlohu „Národního orgánu pro koordinaci strukturálních a investičních fondů“. Dále řídí „Integrovaný operační program“, který je financován z „Evropského fondu pro regionální rozvoj“, v jehož rámci byla rozšířena investiční podpora na rozvoj sociálních podniků (Fraňková, 2019).

### Agentura pro sociální začleňování

Agentura pro sociální začleňování je odpovědná za podporu rozvoje lokalit postižených sociálním vyloučením. Aktivně se angažuje v podpoře sociálních podniků na centrální i místní úrovni. Podporuje obce ve znevýhodněných oblastech při budování místních partnerství, šíří povědomí

o sociálních podnicích a implementaci společensky odpovědných veřejných zakázek. V roce 2014 stála v čele iniciativy k novému zákonu o sociálních podnicích (Fraňková, 2019).

#### Ministerstvo zemědělství (MZe)

Podle zprávy OECD (2016) se také Ministerstvo zemědělství částečně hlásí k sociálnímu podnikání. Podporuje sociální zemědělství a rozvoj podnikání.

#### Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace aktivně podporuje sociální ekonomiku a sociální podniky již od roku 2006. Zapojila se do začlenění sociálních podniků do operačních programů v rámci všech tří programových období v letech 2004–2020. Pořádá semináře, lobbuje za sociální podniky a aktivně se účastní tematických jednání. Rada se zaměřuje mimo jiné na podporu partnerství mezi neziskovými organizacemi a veřejným sektorem (Fraňková, 2019).

Kromě veřejných zdrojů existují i další podpůrné služby pro sociální podniky, avšak jejich struktura je rozptýlená a není standardizovaná. Kvalita a typ podpory závisí na konkrétních organizacích a není koordinována na celostátní úrovni (Fraňková, 2019).

- **Zastřešující a podpůrné organizace**

Mimo vládních organizací působí v ČR další nevládní organizace, které svou činností významně přispívají k podpoře a rozvoji sociálního podnikání na celostátní úrovni.

#### P3 – People, Planet, Profit

Jedná se o obecně prospěšnou organizaci, která vznikla v roce 2011. Specializuje se na poskytování školení a poradenství pro nové i stávající sociální podniky. Nabízí pomoc v oblastech právních rámců, marketingu a strategií pro získávání financí. Kromě toho poskytuje poradenství obcím, regionálním subjektům a soukromým firmám ohledně začlenění sociálních podniků do jejich strategií. „P3“ přispěla k rozvoji sociálních podniků prostřednictvím několika projektů a koordinovala „Tematickou síť sociální ekonomiky“ (TESSEA ČR), která se v roce 2016 stala samostatným právním subjektem. Organizace rovněž spravuje grantový program banky ČSOB „Stabilizace sociálních podniků“, který poskytuje poradenství a menší finanční dotace sociálním podnikům (Fraňková, 2019).

## TESSEA ČR

TESSEA ČR byla založena v roce 2009 jako neformální platforma. Původně byla koordinována neziskovou organizací „P3 – People, Planet, Profit“ a následně od roku 2016 přijala samostatný právní statut sdružení. V roce 2018 sdružovala 59 členů z řad sociálních podniků, neziskových organizací a jednotlivců, včetně akademiků. Stala se pravděpodobně nejvlivnější zastřešující organizací a podpůrným orgánem pro sociální podniky v České republice. Hlavním cílem TESSEA ČR je podpora povědomí o sociální ekonomice a sociálních podnicích mezi širokou i odbornou veřejností. Usiluje o lepší podmínky a právní uznání pro sociální podniky a prosazuje komplexní chápání sociálních podniků z hlediska jejich trojího přínosu – sociálního, ekonomického a environmentálního. TESSEA ČR vyvinula klíčové principy sociálních podniků a indikátorů pro jejich identifikaci a vytvořila databázi sociálních podniků, které tyto principy aktivně přijímají. Databáze je v současné době spravována MPSV a obsahuje kontakty a informace o přibližně 221 sociálních podnicích. TESSEA ČR rovněž provedla několik průzkumů týkajících se sociálních podniků v České republice, které shrnují hlavní charakteristiky těchto podniků a jejich potřeby. V roce 2018 publikovala „Zprávu o stavu sociální ekonomiky v České republice“ (Fraňková, 2019).

TESSEA ČR také pořádá mezinárodní konference, workshopy, podporuje síťování a rozvoj sociálních podniků (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

## Asociace nestátních neziskových organizací České republiky (ANNO)

Asociace nestátních neziskových organizací ČR je celostátní zastřešující organizací, která reprezentuje rozmanité spektrum českých neziskových organizací. Zabezpečuje koordinaci sítě regionálních poboček a spojuje další menší, specializované neziskové organizace (například Český svaz sportu, Asociace občanského poradenství atd.). Aktivně hájí pozitivní roli a význam neziskového sektoru pro českou společnost (Fraňková, 2019).

## Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR)

Asociace veřejně prospěšných organizací v České republice vznikla v roce 2010 jako celostátní organizace, která spojuje přes sto neziskových institucí převážně zaměřených na poskytování veřejně prospěšných služeb. Svým členům nabízí široké spektrum služeb a aktivně hájí jejich zájmy. Od roku 2014 je správcem značky „Prověřená veřejně prospěšná organizace“, která má za cíl posílit

důvěru dárců a podporovatelů v neziskové organizace. Tato značka spolehlivosti je součástí národního programu „Česká kvalita“ (AVPO ČR, 2024).

#### Družstevní asociace České republiky (ČAČR)

Především její část „Svaz české a moravské výroby“ zastupuje družstva v České republice i v zahraničí, s výjimkou družstevních záložen. Jeho úkolem je reprezentovat zájmy družstevního systému před zákonodárnými a výkonnými orgány státu a na veřejnosti. Poskytuje členským organizacím poradenské a legislativní služby, koordinuje postupy ve společných záležitostech, spolupracuje s vládou, ministerstvy, prosazuje potřeby a zájmy družstev a jejich sdružení a podporuje celkový rozvoj družstevního systému. Je členem „International Cooperative Alliance“, v jejímž rámci je aktivní i v mezinárodním kontextu (Fraňková, 2019).

#### Spiralis

Spiralis je nezisková organizace, která vznikla v roce 1999. Zaměřuje se na podporu českých neziskových organizací a občanské společnosti. Poskytuje odborné poradenství v oblasti projektového řízení a rozvoje kapacit pro neziskové organizace. Toto poradenství zahrnuje oblasti fundraisingu, strategického plánování, public relations a marketingu. Od roku 2013 provozuje „Platformu rozvoje NNO“, což je informační a propojovací platforma, která slouží ke vzdělávání neziskových organizací, informování o nových politikách a právních trendech. Spiralis také pořádá školicí programy o aktivním občanství a leadershipu se zvláštním důrazem na ženy, vytváří prostor pro budování sítí, diskuzi a prosazování politických změn (Fraňková, 2019).

#### Asociace společenské odpovědnosti

Asociace byla založena v roce 2013 a od té doby aktivně šíří a podporuje myšlenky společenské odpovědnosti firem a udržitelného podnikání v České republice. Jako síť sdružuje téměř 250 členů z firemního, veřejného, vzdělávacího a neziskového sektoru. Poskytuje konzultace v oblasti společenské odpovědnosti firem, organizuje workshopy, nabízí firemní dobrovolnictví a teambuildingové aktivity se společenským přesahem. Pravidelně pořádá akce pro firmy s výjimečným sociálním dopadem, například „Gift Tuesday“, „CSR Breakfast“ nebo „SDGs Awards“. Asociace rovněž funguje jako místní základna pro „Global Compact Network“, udržitelnou obchodní platformu Organizace spojených národů (Fraňková, 2019).

### Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR

Je neziskovou organizací sdružující přibližně 140 členů především z řad zaměstnavatelů, u kterých pracuje více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením. Tato organizace aktivně prosazuje stabilní a systémovou podporu zaměstnávání lidí se zdravotním postižením v České republice. Jejím cílem je ovlivňování příslušné legislativy, zlepšení postupů v navazujících institucích a posílení povědomí veřejnosti o této oblasti. Kromě lobbistických aktivit se primárně věnuje sdílení zkušeností se zaměstnáváním zdravotně postižených osob mezi svými členy (Fraňková, 2019).

### Asociace sociálního zemědělství

Asociace sdružuje sociální farmy a aktivně podporuje jejich rozvoj. Usiluje o ochranu zájmů svých členů a spolupracuje s různými veřejnými, soukromými a neziskovými organizacemi v Česku i v zahraničí. Šíří informace o sociálním zemědělství na všech úrovních (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

### Slušná firma

Slušná firma svou činnost zahájila v roce 2016 s cílem zlepšit podnikatelskou kulturu v České republice. Tato platforma poskytuje prostor pro firmy a další organizace, které se hlásí k principům „slušnosti“, mezi které patří využívání finančních prostředků k podpoře prosperujícího prostředí pro všechny zúčastněné aktéry, včetně vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, širší komunity a životního prostředí. Slušná firma podporuje budování sítí, propaguje své členské organizace, pořádá setkání, workshopy a další akce (Fraňková, 2019).

### Ekumenická akademie

Zaměřuje se na inovativní přístupy k současným ekonomickým, sociálním a ekologickým výzvám, které aplikuje prostřednictvím konkrétních projektů. Její mise spočívá v podpoře sociálně spravedlivé, trvale udržitelné a tolerantní společnosti. V České republice působí od roku 1996 a vychází z kritických a emancipačních ekumenických křesťanských tradic. Podporuje alternativní ekonomické formy, včetně solidární ekonomiky a „fair trade“, angažuje se ve zlepšování demokratické správy veřejných statků. Usiluje o dodržování lidských práv a řeší ekonomické, sociální, genderové a etnické nerovnosti, přičemž vzdělává veřejnost prostřednictvím různých akcí a programů, jako jsou semináře, diskuse a kampaně, s cílem zvýšit povědomí o těchto tématech. Je

členem „Fairtrade Česko a Slovensko“ a je součástí kampaní „Social Watch“, „Česko proti chudobě“, „Clean Clothes Campaign“, „Fairtradová města“ a „Klimatická koalice“ (Ekumenická akademie, 2024).

### Ashoka CZ & SK

Organizace působí v České republice a na Slovensku od roku 1994. Vyhledává a podporuje sociální inovátory a jednotlivce s podnikavým duchem, kteří dokáží identifikovat skutečné příčiny závažných problémů ve společnosti a mají odhodlání je řešit. Během své existence přispěla ke vzniku řady iniciativ, jako je například „Impact Academy“ nebo „Advokační fórum“, které zvyšují sociální dopad sociálních inovátorů a neziskových organizací. Navíc podporuje rozvoj partnerství mezi veřejným sektorem, neziskovými organizacemi a podniky (Ashoka CZ & SK, 2024).

### Místní akční skupiny

Deficit plošného a systematického poradenství je patrný v pomalém a složitém postupu podpory sociálních podniků prostřednictvím Místních akčních skupin a mikroregionů. Mnoho z těchto skupin začlenilo podporu sociálního podnikání do svých strategií v rámci komunitně vedeného místního rozvoje, nicméně tato opatření zatím nebyla prakticky naplněna. Městské části vyjadřují zájem o zakládání a podporu sociálních podniků, avšak nevědí, jak na to. Chybí jim praktická pomoc a management (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

#### ○ **Výzkumné a vzdělávací organizace**

Na úrovni vysokoškolského vzdělávání se sociální podnikání či sociální ekonomika vyučuje na 12 veřejných i soukromých vysokých školách, avšak spolupráce mezi těmito univerzitami stále zůstává velmi omezená.

Podle OECD (2016) je důležité, aby vzdělávání v oblasti sociálního podnikání nebylo zaměřeno pouze na tvorbu nových firem. Mělo by se šířeji zaměřovat na podporu podnikavého myšlení a rozvoj schopnosti studentů být kreativní, hledat příležitosti, být proaktivní a inovativní.

Dlouhodobým cílem bylo vytvořit jednotný studijní program, který naučí budoucí sociální podnikatele obchodním dovednostem a vybaví je ideologickými znalostmi. Katedra environmentálních studií Masarykovy univerzity nabízí právě takto zaměřený magisterský studijní

program s názvem „Sustainability-driven Entrepreneurship“, který realizuje ve spolupráci s Business University ve Vídni, University of Barcelona a Vrije Universiteit Amsterdam (Masarykova univerzita, 2024).

#### The Social Innovation Relay (SIR)

Jedná se o mezinárodní vzdělávací program, který motivuje studenty k vymýšlení inovativního podnikatelského řešení pro konkrétní sociální či společenský problém. Projekt spolupracuje se společností NN Group, která se zaměřuje na oblast pojišťovnictví a investičního managementu. Služby jsou dostupné ve více než 18 zemích, přičemž má významné zastoupení hlavně v Evropě a Japonsku (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

- **Investoři**

Podporu sociálním podnikům nabízí i některé finanční instituce a nadace, a to nejen formou financování, ale i vzdělávání a poradenství.

#### Nadace Vodafone (Laboratoř Nadace Vodafone)

Nadace je propojená s jedním z hlavních telekomunikačních aktérů na českém trhu. Provozuje program „Svět rozdílů“, jehož prostřednictvím pokrývá mzdu odborníka, který se rozhodne strávit rok ve spolupráci s nevládní organizací, obecně prospěšnou společností nebo sociálním podnikem. Nadace Vodafone realizuje „Laboratoř Nadace Vodafone“, která funguje jako inkubátor a akcelerační aktivita sociálního podnikání zaměřených na informační a komunikační technologie (Fraňková, 2019).

#### Tilia Impact Ventures

Tento fond podporuje české a středoevropské zakladatele s vizí, podnikatelskými modely schopnými růstu a možností globálního vlivu v oblasti životního prostředí nebo sociálního dopadu. Pomáhá společnostem na cestě k naplnění jejich poslání a maximalizaci vlivu na různá environmentální a sociální témata. Investuje pouze do společností, které mají dopad jako klíčovou součást svého podnikatelského plánu. Napomáhá startupům s nastavením cílů, které jsou přiměřené a důležité pro jejich obchod (Tilia Impact Ventures, 2024).



### Československá obchodní banka, a. s.

ČSOB zahájila v roce 2012 grantový program určený sociálním podnikům „ČSOB Start It social“ ve spolupráci s neziskovou organizací P3 – People, Planet, Profit (ČSOB, 2024).

OECD (2016) podotýká, že zajímavým výstupem těchto pilotních iniciativ bylo zjištění omezené investiční připravenosti sociálních podniků. Zástupci bank zdůrazňovali, že pokud mají sociální podniky získat přístup k bankovnímu financování, jsou pro ně nejvíce potřebné poradenské a podpůrné struktury.

### Česká spořitelna, a.s.

Od roku 2011 Česká spořitelna, aktivně podporuje sociální podniky. Postupně se rozvinula od poskytování vzdělávacích programů a školení k poskytování finančních nástrojů pro sociální podniky, které jsou doprovázeny odborným poradenstvím. Česká spořitelna rovněž poskytuje finanční podporu podnikatelským inkubátorům, které se zaměřují na podniky se sociálním dopadem, jako například „Impact First“ a „Social Impact Award“ (Fraňková, 2019).

### Nadace VIA

Je nezávislá nadace, která podporuje komunitní život a filantropii v Česku. Její poslání spočívá v podpoře lidí, kteří se společně starají o své okolí a darují druhým. Nabízí programy pro aktivní děti i dospělé a spravuje online platformu pro dárcovství „Darujme.cz“. Její finanční zdroje nejsou závislé na státní podpoře, získává je především na příspěvcích soukromých dárců (Nadace Via, 2023).

### UniCredit Bank

Také UniCredit Bank svými aktivitami podporuje sociální podnikání. V minulosti společně s „UniCredit Foundation“ a Nadací Via realizovala program „Lepší byznys“, v němž poskytla školení dvanácti sociálním podnikům a pěti z nich malé granty (OECD a Ministry of Labour and Social Affairs, 2016).

### Národní rozvojová banka, a.s.

Národní rozvojová banka nabízí prostřednictvím programu „S-podnik plus“ sociálním podnikům bezúročné úvěry na provozní i investiční výdaje (Národní rozvojová banka, 2024).

- **Podnikatelské inkubátory**

V České republice podporují sociální podnikání také podnikatelské inkubátory. Většina z nich má pouze lokální působnost. Avšak „Impact Hub Innovation“ provozuje co-workingové prostory v několika českých městech a nabízí akcelerační programy pro začínající i pokročilé podnikatele. Organizuje také program „Social Impact Award“, který pomáhá mladým lidem objevit oblast sociálního podnikání a podporuje je v jejich prvním kroku směrem k vytvoření vlastního podniku. Od roku 2009 se program „Social Impact Award“ zapojil do podpory mladých, odvážných jedinců ve více než 25 zemích světa (Social Impact Award, 2024).

## **Příloha B    Dotazník pro šetření ve vybraných krajích**

### **1. Úvod**

- Stručné představení tazatele.
- Cíl rozhovoru: Sdělit účel rozhovoru a proč je informace o službách pro sociální podniky pro nás důležitá.

### **2. Představení organizace**

Zeptat se na základní informace o organizaci, jako je historie, mise a hodnoty.

- Otázka: „Mohli byste nám poskytnout stručný přehled o vaší organizaci a jejím poslání, historii, hodnotách?“
- Otázka: „Máte podporu sociálního podnikání implementovanou v interních dokumentech, strategiích firmy?“
- Otázka: „Co vás inspirovalo k tomu, abyste začali rozvíjet sociální ekonomiku ve vašem kraji?“
- Otázka: „Jak dlouho se věnujete rozvoji SE?“
- Otázka: „Můžete nám popsat, jak probíhal celý proces nastavení systému podpory a služeb pro SP (mapování, rozvoj spolupráce, rozsah nabízených služeb, evaluace)?“
- Otázka: „Vnímáte nějaké významné milníky v této oblasti za tuto dobu?“
- Otázka: „Co je pro nastavení fungujícího ekosystému SE podstatné? Co bychom neměli opomenout?“

### **3. Proces spolupráce s organizacemi působícími v rámci ekosystému**

Zeptat se na způsob a formu spolupráce s dalšími krajskými organizacemi, které podporují SP.

- Otázka: „S jakými subjekty v kraji spolupracujete na podpoře SE?“
- Otázka: „Které organizace jsou pro vás pro rozvoj a podporu sociální ekonomiky nejdůležitější a proč? Jakou formu spolupráce byste naopak uvítali a proč?“
- Otázka: „Jste členem nějaké sítě podporující či sdružující soc. podniky? Pokud ano, tak jaké? Jaké výhody či nevýhody vám členství přináší?“
- Otázka: „Spolupracujete v oblasti podpory SE i s dalšími kraji v ČR, případně se zahraničními subjekty? Pokud ano, v čem je to pro vás přínosné?“

- Otázka: „Co je z vašeho pohledu důležité pro to, aby byla spolupráce mezi organizacemi a podpora rozvoje SE dlouhodobá a efektivní?“

#### **4. Proces spolupráce se SP v kraji**

Zeptat se na konkrétní kroky nebo proces, který organizace provádí při spolupráci se sociálními podniky.

- Otázka: „Kdo je vaší cílovou skupinou? Jsou nějaká kritéria, která musí sociální podnik při poskytnutí služby splňovat?“
- Otázky: „V jakých odvětvích nejčastěji působí podniky, které se na vás obracejí?“
- Otázka: „Jak dochází k vašemu prvnímu kontaktu se SP? Kontaktují Vás SP samy, nebo je oslovujete Vy? Jakou formou?“
- Otázka: „Jaký je typický proces spolupráce mezi vaší organizací a sociálními podniky?“
- Otázka: „Jak sbíráte zpětnou vazbu?“

#### **5. Služby pro sociální podniky**

Zeptat se konkrétně na služby, které organizace nabízí pro sociální podniky.

- Otázka: „S jakými potřebami se na vás sociální podniky nejčastěji obracejí?“
- Otázka: „Které konkrétní služby sociálním podnikům nabízíte?“
- Otázka: „V čem jsou služby poskytované soc. podnikům specifické? Liší se v něčem oproti běžným službám pro podnikatele? V čem přesně?“
- Otázka: „Jaké služby pokládáte za nejpotřebnější a proč?“
- Otázka: „Jsou nějaké služby, které se vám během realizace neosvědčily? Pokud ano, proč k tomu došlo?“
- Otázka: „Máte přehled o tom, kolika soc. podnikům ročně poskytnete vaše služby a kolik hodin za rok poskytováním těchto služeb strávíte?“
- Otázka: „Pozorujete v uplynulých 3–5 letech výraznější změny v zájmu o vámi nabízené služby (období covidu)?“
- Otázka: „Jaká služba je z vašeho pohledu časově/věcně/finančně nejnáročnější/nejméně náročná?“

#### **6. Příklady úspěšných případů**

Zeptat se na konkrétní příklady sociálních podniků, které již využily nabízené služby, a jaký byl jejich úspěch.

- Otázka: „Můžete nám poskytnout nějaké příklady sociálních podniků, které díky vašim službám dosáhly úspěchu?“

## **7. Finanční aspekty**

Zeptat se na finanční aspekty spojené s poskytováním služeb pro sociální podniky.

- Otázka: „Jaké zdroje financování využíváte k vaší činnosti?“
- Otázka: „Jaké dotační programy nabízíte SP? Jaký je o ně zájem? Jaký je nejčastější záměr, na který SP žádají o dotaci? Kontrolujete, jak podniky dotaci využily a jaký efekt z této podpory měly?“
- Otázka: „Víte o jiných veřejných či soukromých finančních zdrojích, které mohou na svou činnost SP využít?“
- Otázka: „Jak se vyvíjí objem obdržené/poskytnuté finanční podpory v posledních 3–5 letech?“

## **8. Budoucí plány a rozvoj**

- Otázka: „Máte nějaké plány na budoucnost ohledně rozšiřování nebo zlepšování služeb pro sociální podniky?“

## **9. Dotazy**

Prostor pro otázky od respondentů a doplňující dotazy.

- Otázka: „Vnímáte nějakou zásadní oblast týkající se podpory sociální ekonomiky, která nebyla během rozhovoru zmíněna?“

## **10. Závěr**

- Poděkování za čas a spolupráci.
- Informace o dalších krocích nebo komunikaci.

## Příloha C Seznam oslovených organizací v Libereckém kraji

Název organizace
Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
Agentura pro sociální začleňování
Asociace nestátních neziskových organizací Libereckého kraje (ANNOLK)
DEX Innovation Centre
Družstvo TEXman
Krajská hospodářská komora Libereckého kraje
MAS "Přidte pobejt!"
MAS Achát
MAS Brána do Českého ráje
MAS Český sever
MAS Frýdlantsko, z.s.
MAS LAG Podralsko
MAS Obecně prospěšná společnost pro Český ráj
MAS Podještědí
MAS Rozvoj Tanvaldska
Okresní hospodářská komora Česká Lípa
Okresní hospodářská komora Liberec
Okresní hospodářská komora Semily
Okresní hospodářská komora v Jablonci nad Nisou
Pakt zaměstnanosti Libereckého kraje
Sdružení pro rozvoj Libereckého kraje
Statutární město Liberec
Technologická agentura ČR (pobočka Liberec)
Úřad práce Liberec
Úřad práce Liberec Česká Lípa