

# **Specifika sociální firmy a podpora sociálního podnikání v Jihomoravském kraji**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**JUDr. Andrea Hrdličková Ph.D.**

**Pavčina jahůdková**

**Brno 2017**



Ráda bych poděkovala své vedoucí práce JUDr. Andrei Hrdličkové, Ph.D. za vstřícnost a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala dotazovaným podnikatelům za zkušenosti, o které se se mnou ochotně podělili.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Specifika sociální firmy a podpora sociálního podnikání v Jihomoravském kraji**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 16. května 2017

---



## **Abstract**

Jahůdková, P. Specifics of social enterprise and support of social business in the South Moravian region. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The main topic of this bachelor thesis is social business, which is based on the economic, social and environmental principle. The first part of the thesis covers key concepts of social economy and other important aspects of social business such as disadvantaged groups in the labour market and legislative environment. Thesis, based on literature and practical experience of founders of social firms from South-Moravian region, deals with functioning of social enterprise and support it gets. Term social firm is understood as a combination of business activity and a possibility of socialization of economically or socially disadvantaged groups. Thesis aims to broaden the knowledge about social business and through conducted interviews offers a deeper insight into the functioning of social enterprises located in the South-Moravian region.

## **Keywords**

Social economy, social business, social enterprise, disadvantage person, support of social business.

## **Abstrakt**

Jahůdková, P. Specifika sociální firmy a podpora sociálního podnikání v Jihomoravském kraji. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Hlavním tématem bakalářské práce je sociální podnikání, které je založeno na principu ekonomickém, sociálním a environmentálním. V první části práce jsou vysvětleny klíčové pojmy spadající do problematiky sociální ekonomiky a další důležité oblasti sociálního podnikání jako osoby znevýhodněné na trhu práce a legislativní prostředí. Práce se na základě literatury a praktických zkušeností získaných od zakladatelů sociální firmy podnikajících v Jihomoravském kraji, zabývá fungováním sociálního podniku a podporou, která se této formě podnikání dostává. Sociální firma je zde chápána zejména jako kombinace podnikatelské činnosti a možnosti socializace ekonomicky či sociálně znevýhodněných osob. Práce přispívá k rozšíření znalostí o sociálním podnikání a pomocí provedených rozhovorů k získání hlubšího vhledu do fungování sociálních podniků sídlících v Jihomoravském kraji.

## **Klíčová slova**

Sociální ekonomika, sociální podnikání, sociální podnik, znevýhodněná osoba, podpora sociálního podnikání.





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Sociální ekonomika</b>	<b>14</b>
3.1	Historie sociální ekonomiky .....	14
3.2	Charakteristika sociální ekonomiky .....	16
<b>4</b>	<b>Osoby znevýhodněné na trhu práce</b>	<b>18</b>
4.1	Skupiny osob znevýhodněných na trhu práce .....	18
4.2	Podpora znevýhodněných osob na trhu práce .....	20
<b>5</b>	<b>Sociální podnikání</b>	<b>22</b>
5.1	Charakteristika sociálního podnikání .....	22
5.2	Sociální podnik.....	23
5.2.1	Právní formy sociálních podniků .....	24
5.3	Legislativní úprava .....	25
5.4	Podpora sociálního podnikání .....	26
5.4.1	Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek.....	27
<b>6</b>	<b>Sociální podnikání v Jihomoravském kraji</b>	<b>29</b>
6.1	Podpora sociálního podnikání v Jihomoravském kraji.....	29
6.2	Infrastruktura sociálních podniků v Jihomoravském kraji.....	31
<b>7</b>	<b>Metodologie výzkumného šetření</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>Charakteristika sociálních podniků</b>	<b>35</b>
8.1	AMYGDALA SOCIAL, s.r.o. ....	35
8.2	Mgr. Radek Vaníček.....	36
8.3	„... a máme pro Vás práci“ .....	37
8.4	Sales24, s.r.o. ....	39
<b>9</b>	<b>Výsledky výzkumného šetření</b>	<b>40</b>
<b>10</b>	<b>Diskuse</b>	<b>56</b>

<b>11</b>	<b>Shrnutí a doporučení pro praxi</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>Závěr</b>	<b>64</b>
<b>13</b>	<b>Literatura</b>	<b>65</b>
<b>14</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>68</b>

# 1 Úvod

Problematika sociálního podnikání v posledních letech zažívá výrazný rozvoj. Minimální mzdy, státní podpory a další faktory způsobují existenci nezaměstnanosti. I přes skutečnost, že v posledním desetiletí došlo ke zlepšení kvality životního prostředí, jde o přetrvávající problém. Emise mnoha škodlivých látek v ovzduší vedou k jeho znečištění. Tento a nemálo dalších problémů životního prostředí jsou způsobeny zejména lidmi. Sociální podnikání je na vzestupu ve většině zemí světa právě z důvodu nezaměstnanosti a znečištění životního prostředí. To způsobuje řadu sociálních a environmentálních problémů, k jejichž řešení napomáhá právě tato forma podnikání.

Sociální podnikání je možno chápat jako podnikání přispívající k plnění veřejně prospěšných cílů. Jde o jednu z možností socializace osob znevýhodněných na trhu práce. Současná společnost není schopna uspokojivě řešit problém nezaměstnanosti osob vyloučených na trhu práce. Nalézt pracovní místo je pro osoby ekonomicky či společensky vyloučené velmi náročné, tyto skupiny lidí mohou jen stěží vyhovět požadavkům profitních firem, které jsou v první řadě zaměřeny na tvorbu zisku. Problematické je kromě jiného přizpůsobit pracovní místo osobám, které mají nějaký handicap a potřebují větší prostor pro adaptaci v novém prostředí. Stát hledá způsoby podpory těchto lidí a možnosti vzniku pracovních míst. Sociální podniky nabízejí pracovní uplatnění všem lidem a mezi jejich zaměstnanci pracuje nemalá část osob znevýhodněných na trhu práce. Pro společnost jsou řešením některých sociálních problémů a svojí činností zlepšují kvalitu života a podporují místní rozvoj.

I přes svůj výrazný rozvoj je sociální podnikání pro mnoho lidí stále neznámým výrazem. K nízkému povědomí o obsahu této problematiky přispívá existence mnoha různých definic, které se tento pojem snaží objasnit a také ne zcela dlouhodobá historie v České republice. V současnosti nejsou zcela jednotně vymezeny pojmy sociálního podnikání a sociálního podnik, proto také neexistuje žádný registr sociálních podniků, pomocí něhož by bylo možné znát přesný počet a další údaje potřebné k náročnějším průzkumům. Pro zjištění počtu sociálních podniků je nejpřínosnější „adresář sociálních firem“, který je dostupný na webových stránkách „české sociální podnikání“, kde je momentálně registrováno 235 sociálních firem podnikajících v České republice. Tento počet je ale pouze přibližný, neboť ne všechny sociální podniky jsou k této stránce připojeny a tím zaregistrovány. Konkrétně v Jihomoravském kraji je na tomto webu zaznamenáno 23 sociálních firem (české-socialni-podnikani.cz, 2017).

Společensky prospěšné podnikání předpokládá environmentální a místní rozvoj, ale stejně jako v případě tržních firem je podstatou ekonomický prospěch. Je ovšem důležité zmínit, že část zisku sociálních podniků je využita k reinvestici do podnikání, tedy například k přizpůsobení pracovního místa potřebám znevýhodněných osob, či k plnění veřejně prospěšných cílů.

Díky své prospěšnosti je sociální podnikání podporováno ze strany státu a veřejnosti. Dále v rámci České republiky fungují a vznikají nová sdružení a organiza-

ce, které podporují sociální firmy, nebo se samy hlásí k principům sociálního podnikání. Nejvíce sociálních podniků se nachází v městě Praze, na druhém místě se v počtu umístil Jihomoravský kraj, v rámci něhož se konají kromě jiného semináře, které se snaží lidem přiblížit obsah sociálního podnikání. Funguje zde několik sdružení, snažících se sociální podniky integrovat a tím posílit vzájemnou spolupráci a dosáhnout většího rozvoje sociálního podnikání v Jihomoravském kraji. Existují také organizace, které se snaží propojit sociální podniky v celé České republice, se kterými subjekty Jihomoravského kraje úzce spolupracují.

Za společensky odpovědné podnikání bývají pravidelně oceněny nejprospěšnější firmy a organizace, což vede k vyšší motivaci a spokojenosti. Jihomoravský kraj se podílí na mnoha činnostech podporujících sociální podnikání a různé organizace i podniky získávají ceny za společenskou odpovědnost, udržitelný rozvoj a další programy v oblasti kvality. Každoročně probíhá soutěž Jihomoravského kraje za společenskou odpovědnost firem. Roku 2016 se společnost HLÍVENKA umístila na prvním místě mezi podnikatelskými subjekty do padesáti zaměstnanců. SIMEVA, s.r.o., která se dle počtu zaměstnanců již řadí mezi střední podniky, získala druhé místo. Obě firmy spadají do skupiny společností „A máme pro Vás práci...“, jejíž zakladatel je jedním z dotazovaných sociálních podniků mého výzkumného šetření.

## 2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a po vyhodnocení dosažených odpovědí vymezit specifika sociálního podnikání, která vedou podnikatele k založení sociální firmy. Práce zodpovídá otázky, které mohou zajímat zejména začínající podnikatele v této oblasti, ale také veřejnost, která se o tuto problematiku zajímá. Práce odhaluje důvody, které podnikatele vedly ke zvolení právě této formy podnikání. Uvádí výhody a nevýhody vedení sociální firmy a co samotným podnikatelům jejich podnik přináší. Jaké charakteristiky sociální podniky odlišují od jiných tržních firem a v čem spočívá jejich význam nejenom pro společnost, či jednotlivce, ale také pro samotného podnikatele.

Dílčím cílem práce je zjistit, jakým způsobem jsou sociální podniky v Jihomoravském kraji podporovány a uvést shrnující doporučení pro praxi. Práce uvádí, které významné organizace a sdružení v Jihomoravském kraji fungují a jakým způsobem podporují sociální podniky. Jaká podpora se společensky prospěšnému podnikání dostává ze strany státu a jestli veřejná správa využívá možnosti společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek. Práce dále zodpovídá otázky, zdali je podle samotných provozovatelů sociálních firem podpora dostatečná a jakým způsobem by mohlo být sociální podnikání podporováno a rozvíjeno nadále.

První část práce se věnuje odborné literární rešerši sociálního podnikání. Ta obsahuje charakteristiku a historii sociální ekonomiky, kapitolu zabývající se osobami znevýhodněnými na trhu práce a jejich podporou. Dále jsou v této části vysvětleny důležité pojmy a skutečnosti týkající se sociálně prospěšného podnikání. Práce se také zabývá sociálním podnikáním v Jihomoravském kraji. Zde jsou uvedeny způsoby podpory, které mohou být nejen finančního či materiálního charakteru, ale také ve formě projektů či aktivit Jihomoravského kraje. Je zde také uvedeno složení a rozmístění sociálních podniků v Jihomoravském kraji.

Druhá polovina práce se věnuje kvalitativnímu výzkumnému šetření. Průzkum spočívá ve zjištění potřebných informací od provozovatelů sociálních firem o založení sociální firmy a jejím samotném provozu formou polostrukturovaného rozhovoru. Respondenti jsou podnikatelé, jejichž sídlo firmy se nachází v Jihomoravském kraji a hlásí se k principům sociálního podnikání.

## 3 Sociální ekonomika

### 3.1 Historie sociální ekonomiky

Sociální ekonomika je jako aktivita z historického pohledu spojena se zakládáním spolků a družstev, které tvoří její základ. Hlavními společnými rysy těchto dobrovolných sdružení byla vzájemná podpora, solidarita a také spolurozhodování (Dohnalová a kol., 2009, s. 30 - 31). V minulosti lidé pobývali většinou v blízkosti vlastních domovů, kde vytvářeli produkty ke své potřebě. Sociální problémy, které existovaly již v této době, nebyly tak zřejmé jako v současném tržním prostředí, kde sílí konkurence nejenom mezi firmami, ale také mezi lidmi na trhu práce. Lidé, kteří jsou z nějakého důvodu vyloučeni společensky, či ekonomicky nejsou pro firmy natolik atraktivní, neboť potřebují více času jak na adaptaci v novém prostředí, tak na samotnou práci, kterou mají vykonávat.

Lidé si postupem času museli navyknout na nové životní podmínky vzniklé rozvojem průmyslového kapitalismu v 18. a 19. století (Monzón, Chaves, 2012, s. 13). Výrobní prostředky a jiný potřebný materiál byl v soukromém vlastnictví lidí, kteří v prostředí tržní ekonomiky provozovali činnost za účelem zisku a ke správnému chodu činnosti organizace potřebovali vhodné pracovníky. Z důvodu místního rozvoje, ale také z důvodu podpory vyloučených osob a z mnoha dalších důvodů vznikala různá sdružení. Kořeny sociální ekonomiky sahají tedy hlavně do období 18. století, kdy vznikaly dobrovolné spolky, kde se scházeli lidé s podobnými názory a ideály. Sdružováním se snažili své cíle plnit společnými silami. V této době se začíná užívat pojem sociální ekonomika. Konkrétně tento termín poprvé použil francouzský liberální ekonom Charles Dunoyer roku 1830 v publikaci „Nové pojednání o sociální ekonomice“ ve které se snaží prosadit morální přístup k ekonomii. V následujících letech začal ve Francii působit nový myšlenkový směr, který je možno obecně označit jako „směr sociálních ekonomů“. Ten se postupně začal šířit do dalších evropských zemí. Toto myšlenkové hnutí sociálních ekonomů mělo ke konci 19. století za následek zformování základních principů sociální ekonomiky v moderním pojetí, kterými jsou demokratické sdružování, princip vzájemnosti a spolupráce (Monzón, Chaves, 2012, s. 16).

Roku 1867 byl vydán liberální spolkový zákon, který působil v celém Rakousko-Uhersku a umožňoval lidem vytváření spolků (denikreferendum.cz, 2017). Pomocí tohoto zákona došlo k rychlému rozvoji dobrovolných sdružení, jejichž cíle byly často prospěšné nejenom pro ně samotné, ale také pro společnost. Během přelomu století vznikaly a rozvíjely se nové spolky a po vzniku samostatného Československa bylo možno nalézt družstva ve většině oblastí podnikání, a jejich počet neustále rostl. V období mezi světovými válkami dosáhlo české spolčování svého vrcholu. Vznikaly spolky nejenom v oblasti podnikání, ale i v mnoha jiných oblastech lidského života, jako například zájmové a studentské spolky či sportovní kluby. Spolky vlastnily majetek, který byl společný a prostředky byly získávány pomocí darů, členských příspěvků, organizovaných akcí nebo ze zápisného. Rozvíjející se možností získání peněz byla pak podpora ze strany státu. Volné finanční prostřed-

ky byly využity k plnění cílů družstev, které mohly být shodné s cíli veřejnosti a vést ke zlepšení kvality života. Ve 40. letech 20. století rozvíjely svoji činnost zejména humanitární a podpůrné spolky (Dohnalová a kol., 2009, s. 30).

Od roku 1945 se v Československu rozvíjel převážně sektor veřejný a sociální ekonomika byla do konce 20. století odsunuta do pozadí. Po nástupu komunismu roku 1948 byla Národním shromážděním přijata série znárodnovacích zákonů. V důsledku toho již koncem roku 1948 ve státním sektoru pracovalo nad 90 % všech zaměstnanců. Podnikání bylo komunistickým režimem stále více potlačováno. Stát se stal jediným hospodářským subjektem a sociální ekonomice neponechával žádný prostor. Roku 1989 důsledkem Sametové revoluce došlo k pádu komunismu a znovuoobnovení Československa jakožto samostatného demokratického státu. Nejdůležitějším bodem tohoto období byla privatizace státního majetku, díky čemuž u nás bylo opět postupně zaváděno tržní hospodářství. Dalším významným mezníkem je rok 1993, kdy došlo k rozpadu Československa na Českou a Slovenskou republiku. Česká republika se politicky i ekonomicky začala zaměřovat na státy západní Evropy a USA (hrooch.wz.cz, 2011). Docházelo k rozvoji mezinárodního obchodu a spolupráce, která vyvrcholila přijetím České republiky do Evropské unie roku 2004. Na přelomu století se s obnovením tržní ekonomiky začínají projevovat sociální problémy, které je stát schopen řešit jen částečně. Společnost se nedokáže vyrovnat s nezaměstnaností, sociálním vyloučením lidí, udržením životního standartu lidí v důchodovém věku atd. (Dohnalová, Průša a kol., 2011, s. 41 - 47). Sociální ekonomika se v této době opět dostává do popředí a dochází k jejímu výraznému rozkvětu. Subjekty sociální ekonomiky nabízejí možnost řešení některých problémů, se kterými se stát nedokáže sám vyrovnat. Vláda i veřejnost začínají v rámci možností tuto oblast podporovat a snaží se sociální ekonomiku i související pojmy konkrétněji definovat. Tato problematika se stává předmětem mnoha odborných publikací a také jednání, která jen potvrzují značný růst sociální ekonomiky v Evropě.

I přes existenci sociální ekonomiky a jejích subjektů, chybí doposud legislativní uchopení sociální ekonomiky a je stále nízké povědomí společnosti o obsahu tohoto termínu. V roce 2002 se v Praze konala Mezinárodní konference o šíření sociální ekonomiky, jejímž obsahem bylo řešení zásadních otázek, jakými jsou trvalý rozvoj, sociální soudržnost, zaměstnanost či rozvoj podnikání. Výsledkem tohoto jednání bylo přijetí deklarace na podporu vytvoření vhodného společenského rámce v České republice a dalších zemích střední a východní Evropy. Konference také zformulovala čtyři principy, které jsou společné všem subjektům sociální ekonomiky: subjekty sociální ekonomiky jsou v dané lokalitě známy, upřednostňují začleňování, základním rysem je mezigenerační solidarita a činnost těchto subjektů je sociálně zodpovědná (Dohnalová a kol., 2009, s. 32 - 33).

Roku 2009 vzniklo v rámci projektu Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky neformální sdružení TESSEA. To sdružovalo jednotlivce i skupiny lidí, neziskové organizace a další instituce, které spojoval zájem prosazovat a podporovat sociální ekonomiku a sociální podnikání. Její činnost nadále rozšiřuje spolek TESSEA ČR, z.s., který zastřešuje všechny podniky v České republice a sdružuje veškeré

další organizace a jednotlivce, kteří se o tuto oblast zajímají (tessea.cz, 2017). Lze říci, že sociální ekonomika v posledním desetiletí významně přispěla k redukci sociálních problémů, k řešení zcela nových společenských problémů a posílila své postavení v mnoha zemích. Sám stát může jen stěží vyřešit veškeré problémy společnosti, a proto dává prostor sociální ekonomice.

### 3.2 Charakteristika sociální ekonomiky

Problémy veřejnosti existovaly již v minulosti, jsou přetrvávající a jistě budou existovat i nadále. Je tedy důležité hledat způsoby řešení těchto problémů a zabývat se jimi, aby bylo možno problémy řešit, nebo je alespoň redukovat. V současné době jsou nerovnosti mezi lidmi značné a neustále se prohlubují. Tyto a jiné problémy dávají prostor sociální ekonomice, jejíž subjekty se snaží převzít odpovědnost za kvalitu života a zároveň se nespoléhat za každých okolností na stát. Reagují na potřeby lidí, řeší problémy dnešní společnosti a vychází z dobrovolné iniciativy.

Sociální ekonomika je spojována se třetím sektorem, pro který se u nás nejčastěji užívá označení neziskový či občanský sektor. Sociální ekonomika bývá ovšem často s tímto sektorem ne zcela správně ztotožňována. Oba pojmy jsou oddělitelné, stojí ovšem na společných základech a z velké části se tyto dvě oblasti překrývají (Evers, Laville, 2004, s. 11 - 13). Občanský sektor i sociální ekonomika bývají často charakterizovány výčtem subjektů spadajících do těchto oblastí. Subjekty občanského prostoru tvoří nadace a dobrovolnické organizace. Mezi subjekty sociální ekonomiky spadají družstva, asociace, vzájemné společnosti, nadace a další typy sociálních podniků (Dohnalová a kol., 2009, s. 7). Sociální podniky jsou nestátní soukromé organizace, které nespádají výhradně pod ziskové subjekty, neboť jejich ekonomická činnost není orientována pouze na dosahování zisku. Organizace jsou lidmi zakládány dobrovolně a spojují v sobě veřejně prospěšné aktivity, sociální i ekonomické záměry. Pojmy třetí sektor a sociální ekonomika nejsou tedy zcela totožné. Odlišnost těchto dvou oblastí je spojena s výkladem rolí subjektů obou sektorů a s očekáváními, která má občanský sektor a sociální ekonomika naplňovat. V případě sociální ekonomiky subjekty plní sociální cíle a jejich činnost vede k místnímu rozvoji, zároveň ale jde o ekonomickou činnost (Dohnalová a kol., 2009, s. 7).

K termínu sociální ekonomika existuje nemálo definic a díky svému výraznému rozvoji je středem pozornosti mnoha odborníků a výzkumů. Řada takových definic v sobě nese stejnou myšlenku a sociální ekonomiku charakterizují na stejném principu. V rámci sociální ekonomiky je zdůrazňován ekonomický, místní a sociální prospěch organizací, které jsou zakládány, aby reagovaly na potřeby lidí. (Dohnalová a kol., 2012 s. 26 - 30). Subjekty sociální ekonomiky sledují veřejně prospěšné cíle a zároveň se v jejich případech jedná o tržní chování, čímž je myšlena ekonomická činnost, tj. podnikání za účelem zisku. V rámci sociální ekonomiky subjekty nabízejí služby a statky za různé ceny a konkurenceschopnost organizací je nezbytná k tomu, aby byly schopny se udržet na trhu. Stejně jako tržní podniky, vznikající prvořadě za účelem zisku, musejí subjekty sociální ekonomiky své služby



a produkty inovovat a přizpůsobovat je potřebám zákazníků, kteří se na dnešním přehlceném trhu rozhodují mezi mnoha možnostmi.

Hunčová (2010, s. 190 - 191) ve své publikaci uvádí, že sociální ekonomiku lze obecně chápat jako ekonomiku se sociálními efekty, kde práce zaměstnává a kontroluje kapitál. Princip sociální ekonomiky shledává v reagování na pokles tempa růstu evropských ekonomik, s čímž souvisí hledání nových zdrojů výkonnosti ekonomiky. Dodává také, že jde o alternativní řešení sociální péče, která byla dříve poskytována státem.

Sociální ekonomika je charakterizována velmi obecně a není zcela konkrétně vymezena. V současnosti se při jejím definování využívá zejména dvou přístupů: právně-institucionální a normativní přístup. Právně-institucionální přístup charakterizuje sociální ekonomiku pomocí identifikace právních forem jejích subjektů. Jsou uváděny čtyři základní organizace sociální ekonomiky: družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace. K těm se řadí nové formy sociálních podniků dle národní legislativy. Normativní přístup nerozlišuje právní formy subjektů sociální ekonomiky, ale charakterizuje společné hodnoty těchto subjektů definované v principech Charty sociální ekonomiky. Aktivita organizací by měla být ekonomicky prosperující, organizace by se měly chovat šetrně k životnímu prostředí a plnit sociální cíle. Typickými znaky subjektů sociální ekonomiky, jsou upřednostňování osob a sociálních cílů před kapitálem, solidarita a odpovědnost, propojení zájmů členů a veřejného zájmu, demokratická kontrola ze strany členů, dobrovolnost, nezávislost na veřejné moci a využití zisku k plnění veřejně prospěšných cílů (Borzaga, Defourny, 2001, s. 4 -7).

Můžeme si všimnout, že mnoho odborníků definuje sociální ekonomiku pomocí subjektů, které do této oblasti spadají. Většina při objasnění tohoto pojmu zdůrazňuje snahu o místní rozvoj, tedy zlepšování kvality života lidí v různých oblastech, možnost řešení sociálních problémů bez závislosti na státu, s čímž souvisí provádění činností za účelem zisku a snahy stát se finančně nezávislými organizacemi. Nejnovější definice pojmu sociální ekonomiky je ukotvena v Chartě zásad sociální ekonomiky, jíž zveřejnil Národní styčný výbor pro činnost vzájemných společností, družstev a sdružení. Sociální ekonomiku definuje jako soubor organizací, které nespádají pod veřejný sektor, fungují na principech demokracie, členové organizací mají stejná práva a povinnosti, využívají zvláštní režim vlastnictví a volné peněžní prostředky využívají k rozšíření organizace a zlepšení jejích služeb pro členy a společnost (Monzón, Chaves, 2012, s. 18 - 19).

## 4 Osoby znevýhodněné na trhu práce

Osoby znevýhodněné na trhu práce jsou lidé z nějakého důvodu a v určité míře společensky či ekonomicky vyloučení. To se prolíná do všech oblastí jejich života, včetně zvýšené náročnosti nalézt pracovní uplatnění. Zaměstnání zaujímá v dnešní době významné postavení a je jedním z ukazatelů sociálního statusu. Ztráta či neschopnost nalézt pracovní uplatnění tedy neznamená pouze ztrátu finančního zajištění, ale nese s sebou také rizika snížení sociálního postavení. Sociální podnikání se snaží řešit otázku nezaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce. Právě zaměstnanost je jedním z hlavních nástrojů socializace osob ekonomicky či společensky vyloučených, které pomocí zaměstnání mohou získat pocit důležitosti a začlenění. Sociální podnikání tak napomáhá nejen celé společnosti snížením nezaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce, ale také jednotlivcům, kteří se musí s touto situací potýkat.

Každému jedinci trvá nějakou dobu, než se adaptuje na okolní prostředí a zvykne si vykonávat určitou práci. Firma musí investovat finanční prostředky na své zaměstnance jak na počátku pracovního vztahu, tak také během něj. Pro dobře vykonanou práci je důležité, aby se zaměstnanci cítili na své pracovní pozici dobře. Nespokojenost na pracovišti vede k nižšímu výkonu a tím k vyšším nákladům společnosti. Firma se musí snažit vytvořit dobrou atmosféru v pracovním prostředí a vynakládat peněžní prostředky na potřeby svých zaměstnanců. V případě zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce je přizpůsobení pracovního místa a zaškolení nového zaměstnance nákladnější a složitější, neboť tito lidé potřebují větší prostor a více času k přizpůsobení v novém prostředí.

Pro firmy prvořadě zaměřené na tvorbu zisku jsou tedy tyto osoby neatraktivními zaměstnanci a nalézt pracovní uplatnění je pro ně velmi náročné. Tyto skupiny lidí často nemohou požadavky profitních firem na zaměstnance splnit. Jejich konkurenceschopnost na trhu práce je velmi nízká zejména v dnešní době, kdy si firmy u svých zaměstnanců velmi váží pracovních zkušeností a schopností. Každá společnost má při hledání nových zaměstnanců předem stanovená určitá kritéria, které musí zaměstnanec pro získání práce splnit. Kromě zkušeností a schopností, mezi tato kritéria často řadí například samostatnost a přizpůsobivost. Osoby znevýhodněné na trhu práce se ale potýkají s nějakým problémem, který způsobuje nutnost vynaložit více času i finančních prostředků při jejich zaměstnávání.

### 4.1 Skupiny osob znevýhodněných na trhu práce

Mnoho lidí si sociální podnikání prvotně představí jako způsob zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce a jako takovou skupinu osob vnímají zejména osoby tělesně handicapované. Je důležité si uvědomit, že skupin, které mají na trhu práce omezené možnosti, a kterým sociální podniky pomáhají při začleňování do společnosti, je mnohem více.

Trčka (2014, s. 6) uvádí několik podstatných skupin řadících se mezi znevýhodněné osoby. Těmi jsou:

- osoby se zdravotním postižením,
- osoby po výkonu trestu,
- osoby bez přístřeší,
- osoby pečující o osobu blízkou,
- dlouhodobě nezaměstnaní,
- osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách,
- mládež a mladí dospělí,
- oběti domácího násilí a osoby komerčně zneužívané,
- dále matky pečující o dítě, kojící matky, těhotné ženy,
- osoby starší 60 let,
- a osoby trpící depresemi, či jinými psychickými poruchami.

Oproti tomu Venclík (2016, s. 30) cílové podporované skupiny řadí do tří velmi obecných kategorií. Těmi jsou osoby sociálně vyloučené, osoby ohrožené sociálním vyloučením a osoby se zdravotním postižením. Zdravotní postižení nadále dělí do základních typů, kterými jsou: postižení tělesná, zraková či sluchová a dále němota či mentální postižení. Tato postižení mohou být také kombinovaná (Venclík, 2016, s. 17).

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, zakotvuje úpravu osob se zdravotním postižením, kterým na trhu práce náleží zvýšená ochrana. Dle ustanovení § 67 tohoto zákona jsou osobami se zdravotním postižením fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány: invalidními ve třetím stupni (tj. osoby s těžším zdravotním postižením), dále uznány invalidními v prvním nebo druhém stupni nebo zdravotně znevýhodněnými. Osoby se zdravotním znevýhodněním se vyznačují schopností vykonávat práci, ale jsou z důvodu dlouhodobého nepříznivého zdravotního stavu značně omezeny, a aby si udržely své pracovní uplatnění, potřebují ochranu a podporu na trhu práce. Ustanovení § 67 dále uvádí, že za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se považuje situace, kdy osoba bude zdravotním postižením trpět déle než rok a je podstatně omezena tělesně, smyslově, či duševně. Tento zákon také v ustanovení § 33 uvádí, že při zprostředkování zaměstnání se věnuje zvýšená péče uchazečům o zaměstnání, kteří ji pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných závažných důvodů potřebují.

Jednoduše můžeme mezi osoby znevýhodněné na trhu práce řadit všechny ty, které nějakým způsobem nesplňují základní požadavky firem na trhu práce a jejich možnosti pracovního uplatnění jsou omezeny. Těmito požadavky může být fyzická schopnost související se zdravotním stavem, nebo také požadovaná praxe. Lidé, kteří mají na trhu práce nějaký handicap, se většinou potýkají s minimální či dokonce žádnou praxí.

## 4.2 Podpora znevýhodněných osob na trhu práce

Osoby znevýhodněné na trhu práce mají při snaze získat pracovní uplatnění určité nevýhody. Podporou a vytvořením příznivějších podmínek ze strany státu se jejich šance na získání zaměstnání zvyšuje. Z důvodu podpory osob uvedených v předešlé kapitole zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, uplatňuje aktivní politiku zaměstnanosti, která se v rámci České republiky snaží o soulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, o produktivní využití veškerých pracovních sil a o zabezpečení práva všech občanů na zaměstnání. Poskytuje podporu v nezaměstnanosti a také při rekvalifikaci, snaží se dosáhnout rovného zacházení s muži a ženami, s osobami bez ohledu na jejich rasový, či etnický původ, s osobami se zdravotním postižením a dalšími osobami, které mají ztížené postavení na trhu práce. Aktivní politice zaměstnanosti se věnuje pátá část zákona o zaměstnanosti a je zabezpečována zejména ministerstvem a úřadem práce. K nástrojům, které jsou v rámci aktivní politiky zaměstnanosti zejména využívány, jsou dle ustanovení § 104 řazeny:

- rekvalifikace,
- investiční pobídky,
- veřejně prospěšné práce,
- společensky účelná pracovní místa,
- překlenovací příspěvek,
- příspěvek v době částečné nezaměstnanosti,
- příspěvek na zapracování,
- příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program.

Možnou podporou zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce je náhradní plnění, které je řešením pro firmy s více než 25 zaměstnanci a které nesplňují zákonnou povinnost přímo zaměstnávat zdravotně postižené, nebo platit povinný odvod do státního rozpočtu. Náhradní plnění spočívá v nákupu služeb či produktů od dodavatelů, kteří zaměstnávají více než 50 % osob se zdravotním postižením (Venclík, 2016, s. 25). Stát takto podporuje sociální podniky, které zaměstnávají zdravotně postižené, neboť firmy nesplňující výše uvedené zákonné povinnosti, využívají služeb právě sociálních firem, čímž podporují jejich činnost.

Dalším způsobem podpory jsou státní příspěvky pro firmy s chráněnými pracovními místy. Chráněné pracovní místo, které je určeno a přizpůsobeno osobě se zdravotním postižením, může ve své firmě vytvořit každý zaměstnavatel. Dle ustanovení § 75 odst. 5 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, je příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa určen na uzpůsobení pracovního prostředí a jeho výše může dosahovat maximálně osminásobku průměrné mzdy. V případě zaměstnávání osob s těžším zdravotním postižením pak dvacetinásobku průměrné mzdy. Úřad práce pak může tyto pozice podporovat i nadále ve formě příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním

místě. Dle ustanovení § 78 odst. 1 a 2 příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením je možno získat v případě, že zdravotně postižení obsadí alespoň polovinu pracovních míst v podniku. Stát podnikům v tomto případě vyplatí až 75 % skutečně vynaložených nákladů na mzdy pracovníků se zdravotním postižením. Výhodou zaměstnávání zdravotně handicapovaných osob je také sleva na dani z příjmů. Podle ustanovení § 35 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, za každého pracovníka s prvním a druhým stupněm invalidity činí tato sleva 18 000 korun a při zaměstnávání osob se 3. stupněm invalidity pak 60 000 korun za rok.

Dalším způsobem podpory osob znevýhodněných na trhu práce je například poradenská služba, která usnadňuje přístup k zaměstnání a přispívá k udržení pracovní pozice. Cílové skupiny mohou také navštěvovat semináře, jejichž obsah se týká motivace k zaměstnání, začlenění v novém kolektivu a dalších užitečných témat. Cílem těchto činností je snaha rozvíjet nástroje odstraňující překážky, které omezují cílové skupiny lidí na trhu práce. Důležitou podmínkou pro fungování podpůrných aktivit v této oblasti je jejich vzájemná provázanost a spolupráce všech subjektů i jednotlivců, kteří se o tuto podporu snaží. Znevýhodněné osoby mají možnost navštěvovat semináře pro trénink pracovních dovedností a vzdělávací hodiny, které zvyšují schopnosti a znalosti. Cílem takové podpory je integrovat a udržet znevýhodněné osoby na trhu práce a prodloužit dobu jejich pracovního života.

Stát výše uvedenými nástroji podporuje solidaritu v rámci zaměstnaneckých vztahů. Ponechává prostor sociální ekonomice a snaží se podpořit sociální podnikání, které se přímo zaměřuje na snižování nezaměstnanosti osob se ztíženými podmínkami na trhu práce.

## 5 Sociální podnikání

### 5.1 Charakteristika sociálního podnikání

Pojem sociální podnikání je definován mnoha různými způsoby. Dle Kurkové, Francové a Bednářikové (2015, s. 8) význam sociálního podnikání spočívá v sociálním, environmentálním, místním a ekonomickém prospěchu. Sociální podnik zjednodušeně popisují jako podnik stojící na dvou nohách, ekonomické a sociální. Důrazně ale připomínají, že sociální firmy musejí být schopny na sebe vydělat. Mnozí vědí, že sociální podniky jsou v zemích podporovány jak ze strany státu, tak ze strany lidí. Je ale důležité si uvědomit, že podnik musí být po určité době schopen se udržet na trhu i bez podpory. I přes významné rozdíly mezi podniky sociálními a nesociálními je zřejmé, že se vyskytují na stejném trhu a musejí být konkurenceschopné a nespoléhat na neustálou podporu.

Velmi podobně vnímá sociální podnikání také Trčka (2014, s. 5), který upozorňuje na skutečnost, že v naší legislativě není sociální podnikání ukotveno. I přes to ale existují identifikační prvky, kterými je možno sociální firmu vystihnout. Těmito prvky jsou například podílení se na řešení problémů místní komunity, reinvestice zisku do vybavení, vzdělávání zaměstnanců a naplňování prospěšných cílů, snaha o maximální zapojení zaměstnanců do rozhodování a další. Z jeho vymezení sociálního podniku dedukuje, že tato činnost vyžaduje prvotní investici, která může být předmětem podpory a jak již bylo zmíněno, následně musí být soběstačná.

Venclík (2016, s. 21) popisuje sociální podnikání jako podnikatelskou činnost, která je sice prováděna za účelem zisku, ten je ale využit na oblasti se sociálním podtextem. Tímto sociálním podtextem rozumí vytváření vhodných pracovních příležitostí a podmínek pro znevýhodněné osoby na trhu práce.

Dohnalová (2012, s. 54 - 55) uvádí dva přístupy k chápání pojmu sociálního podnikání v Evropě. V prvním pojetí je sociální podnikání chápáno jako činnost vedoucí k poskytování služeb, či k výrobě zboží s konkrétním sociálním cílem, ve prospěch komunity nebo celé společnosti. Druhý přístup se zabývá sociálním podnikáním jako nástrojem dosahování sociální změny prostřednictvím produktivní činnosti. V tomto případě jsou zdůrazňovány inovativní přístupy k řešení sociálních problémů.

Skupina TESSEA je autorem úpravy principů sociálního podnikání z roku 2011, které byly schváleny expertním výborem TESSEA roku 2014. Mezi principy, kterými se řídí sociální podnik, řadí sociální, ekonomický, environmentální a místní prospěch. Sociální podnikání tedy provozuje aktivity, které prospívají společnosti či specifické skupině lidí. Zisk je využívám zejména k rozvoji sociálního podniku, nebo k plnění veřejně prospěšných cílů. Podnikatelé zohledňují environmentální aspekty výroby a spotřeby a přednostně uspokojují potřeby místní komunity (tessea.cz, 2017).

Ač existuje nemalé množství dalších autorů zabývajících se touto problematikou a také tedy mnoho dalších definic sociálního podnikání, všechny obsahují jed-

nu hlavní myšlenku, kterou je prospěšnost sociálního podnikání. Je důležité dodat, že na předmětu činnosti prakticky nezáleží, důležité je provádět podnikatelskou činnost, která prospívá společnosti a také životnímu prostředí. Tato forma podnikání hraje významnou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce.

## 5.2 Sociální podnik

Francová a Kurková (2015, s. 7) uvádějí dle jakých specifík je možno rozlišit co je a co není sociální podnik. Důležité v jejích charakteristikách je snaha vycházet z odlišného hodnotového žebříčku zakladatelů sociální firmy, kteří chtějí provádět činnost lépe. Sociální podnik vykazuje ekonomický prospěch a většina finančních prostředků je získána z podnikání. Část zisku využívá na rozvoj podniku, nebo jej věnuje na společensky prospěšné účely. Zpravidla zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce. Je nezávislý a spolupracuje se zainteresovanými skupinami. K integračním sociálním podnikům, tedy těm, které zaměstnávají cílové skupiny osob, dále řadí ekologicky zaměřené podniky a také neziskové organizace, které získaný výdělek využívají na podporu své hlavní činnosti.

Při vymezení chápání sociálních podniků hrají významnou roli výzkumníci evropské společnosti EMES. Společnost byla založena roku 2002 a téměř patnáct let provádí výzkumy v této oblasti a podporuje vzdělávání v oblasti sociálního podnikání. Sdružuje odborníky se zaměřením na sociální ekonomiku a ti na základě společných výzkumů formulují definici ideálního sociálního podniku. Návrh této definice je postaven na dvou druhích kritérií – ekonomických a sociálních. Ekonomické hledisko v sobě zahrnuje: trvalé aktivity zaměřené na výrobu zboží nebo poskytování služeb, vysoký stupeň autonomie, přijetí ekonomických rizik a alespoň minimální podíl placené práce. Sociální hledisko obsahuje: hlavní cíl sociálního podniku – prospět společnosti, nebo určité skupině lidí, sociální podniky vznikají ze skupinové iniciativy, právo rozhodovat není postaveno na výši vloženého kapitálu, participativní charakter, který stojí na zapojení všech zúčastněných aktérů do vykonávané aktivity, omezené přerozdělování zisku (Borzaga, Defourny, 2001, s. 16 - 18).

Pospíšilová, Deverová a Dohnalová (2015, s. 35 - 36) uvádějí, že sociální podniky jsou u nás zakládány dobrovolně a nejčastěji na podporu osob znevýhodněných na trhu práce. Počátky sociálních podniků jsou většinou spojeny s realizací projektů. Před více než deseti lety organizace občanského sektoru začaly navazovat mezinárodní spolupráci, díky čemuž získaly zkušenosti a vědomosti. V případě splnění některých principů se samy začaly nazývat sociálním podnikem nebo sociální firmou.

Sociální podnik je chápán jako subjekt sociální ekonomiky. Jedná se tedy o osobu právníckou nebo fyzickou podnikající, která splňuje principy sociálního podnikání a naplňuje veřejně prospěšný cíl. Podílí se na řešení problémů místní komunity i celé společnosti. Sociální podnik je založen na základě generování zisku, nicméně značnou část reinvestuje zpět do podniku. Sociální podnik nediskriminuje a cíleně zaměstnává osoby ekonomicky a sociálně vyloučené. Snaží se o ma-

ximální zapojení zaměstnanců do rozhodování a při podnikatelské činnosti se ohlíží na životní prostředí a kvalitu života.

### 5.2.1 Právní formy sociálních podniků

Při založení sociálního podniku je důležité udělat zásadní rozhodnutí a to, jakou právní formu zvolit. Na toto rozhodnutí má vliv mnoho faktorů. Zakladatelovo rozhodnutí tak například může ovlivnit charakter podnikatelského záměru, výše základního kapitálu nebo předpokládaný další rozvoj. Při založení sociálního podniku by v zakládacích dokumentech mělo být uvedeno, že půjde o podnikání v souladu s principy sociálního podnikání. Dle Kurkové a Francové (2015, s. 11) mezi obvyklé právní formy sociálního podniku patří:

- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- osoba samostatně výdělečně činná,
- družstvo,
- sociální družstvo,
- obecně prospěšná společnost,
- ústav,
- církve a náboženské společnosti
- spolek (bývalé občanské sdružení).

Každá z těchto forem má své výhody a nevýhody. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být důvěryhodnější pro banky a finanční poradce. Společnost s ručením omezeným může založit jediná osoba a způsob řízení je v tomto případě poměrně jednoduchý. Zaměstnanci podniku nemohou jeho strategii příliš ovlivnit. Osoba samostatně výdělečně činná je jednoduchou formou pro založení i následné vedení, ale zakladatel ručí svým majetkem. V družstvu funguje kolektivní demokratické rozhodování a počáteční vklad činí pouze 5 000 Kč. Tato forma je ale pro některé banky a subjekty finančního či právního sektoru neznámá. V případě družstva jsou klíčovými faktory fungující vztahy, společné zájmy a předem vyjasněná očekávání. Od roku 2014 mezi právní formy sociálních podniků nově patří také sociální družstvo, které vychází z principů sociálního podnikání. Některé podmínky mohou být ale překážkou pro podnikání a vzhledem ke krátké existenci chybí zájemcům zkušenosti při založení a vedení této formy podniku. Členy sociálního družstva mohou být zaměstnanci a dobrovolníci. Obecně prospěšná společnost není pro banky příliš důvěryhodnou právní formou při podnikání a je poměrně složitá na založení a řízení. Případný zisk je všechen využit na rozvoj podniku a do hlavní činnosti podnikání. Po roce 2014 na základě legislativy nemohou už žádné občansky prospěšné společnosti vzniknout, mohou jen podnikat v rámci vedlejší činnosti. Společnosti založené před rokem 2014 fungují nadále a jejich činnost pokračuje. Ústav je založen za účelem hospodářsky nebo společensky



užitečné činnosti, ale stejně jako v případě sociálního družstva chybí zkušenosti s touto formou podniku. Církevní a náboženské společnosti nejsou příliš důvěryhodnou formou pro banky, neboť struktura takové organizace není vhodná pro podnikání. V případě velkého stabilního spolku má podnik velmi dobré zázemí a ideální základ. Není to ovšem vhodná forma právě pro podnikání a někteří dárci a finanční instituce neposkytují finanční podporu na podnikání právě těmto firmám. Od začátku roku 2014 je v občanském zákoníku také nově upravena nadace, která může podnikat v případě, že se jedná o vedlejší činnost a výtěžky slouží pouze k podpoře této aktivity (Venclík, 2016, s. 27 - 30 ).

Evropská komise využívá definici CEP-CMAF (European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations). V této definici jsou uvedeny typy a formy podniků sociální ekonomiky: družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace. K těm se v mnoha zemích přidávají obchodní společnosti, které propojují svoji ekonomickou činnost se sociálními nebo environmentálními cíli a používají postupy a metody, které mají sociální přínos (Dohnalová, 2009, s. 15).

### 5.3 Legislativní úprava

Sociální podnikání není v České republice oproti jiným zemím EU zatím legislativně ukotveno. Sociálních podniků v České republice přibývá a stále více volají po vytvoření legislativní úpravy, dle které by bylo zcela zřejmé, kdo je sociální podnikatel a může tedy využívat podpory, které se sociálním podnikům dostává. Sociální podniky se odvozují ze zákonů dle své právní formy. Jsou tedy stejně jako jiné firmy objekty zákonů týkajících se účetnictví a daní. Věcný záměr připravovaného zákona o sociálním podnikání z roku 2016 si klade za cíl definovat znaky, které bude muset splňovat sociální podnik a jaké výhody budou těmto podnikům poskytovány. Zákon se snaží podpořit sociální podnikání v České republice a vytvořit jednotné právní prostředí pro tuto formu podnikání. Věcný záměr také reaguje na požadavek regulace sociálních podniků nejenom kvůli samotným podnikatelům, ale také kvůli finančním institucím a orgánům státní správy, které poskytují sociálním podnikům finanční podporu. Právní úprava sociálního podnikání má přispět k vytvoření podmínek pro rozvoj a také k uznání významu sociálního podnikání v oblasti místního rozvoje a řešení společenských problémů (Předkládací zpráva, 2016).

Obsahem zákona má být kromě vymezení znaků sociálního podnikání a výhod plynoucích pro sociální podniky, také definice sociálního podniku a integračního sociálního podniku, správní řízení o přiznání a odnětí statusu sociálního podniku, zveřejnění údajů o získání a odnětí statusu sociálního podniku, kontrola dodržování podmínek sociálního podniku a vymezení gestora agendy a odpovědnosti za sociální podnikání. Zákon bude definovat sociální podnikání jako podnikatelskou činnost zaměřenou na dosahování zisku a také sociální prospěšnost. Zisk z podnikání bude nutné minimálně z 50 % využít na další rozvoj podniku nebo na společensky prospěšnou činnost. K získání statusu sociálního podniku bude potřeba

ba splnit několik podmínek. V případě jejich nesplnění, ztratí podnik možnost označovat se jako sociální i možnost využívat výhod z toho plynoucích. Sociální podnik dle záměru nebude nabývat nové právní formy, může jím být fyzická osoba, nebo právnická osoba různých právních forem. Dle definice integračního sociálního podniku jde o společnost, kde podíl osob znevýhodněných na trhu práce činí více než 30 % všech zaměstnanců. V současnosti se za integrační sociální podnik považuje takový, kde podíl osob znevýhodněných na trhu práce tvoří více než 40 % zaměstnanců. Podle nově připravovaného zákona budou mezi cílové skupiny osob patřit fyzické osoby se zdravotním postižením a sociálně znevýhodněné fyzické osoby. (věcný záměr zákona o sociálním podnikání, 2016)

## 5.4 Podpora sociálního podnikání

Sociální podnikání je v České republice nepřímo podporováno pomocí vybrané české legislativy. Sociální podniky mohou využít například finanční podpory při zaměstnávání zdravotně postižených osob, která byla popsána v podkapitole „Podpora znevýhodněných osob na trhu práce“. Sociální podnikání je také podporováno finančními institucemi. Společnost Česká spořitelna, a.s. v rámci svého programu sociální bankovníctví nabízí speciální péči a financování firmám se sociálním přesahem. Nabízejí vhodné bankovní produkty, poradenství a rozvojové programy (krozkrokem.cz, 2017).

Při založení a během činnosti sociálního podniku je možno využít vlastních prostředků, úvěrů, dárcovství a sponzorství, ale také dotací. V současnosti je možno žádat o finanční podporu k výzvě č. 25 OP PPR a č. 64 IROP. Rada hlavního města Prahy schválila v roce 2016 vyhlášení výzvy č. 25 v rámci Operačního programu Praha – pól růstu ČR, která slouží k podpoře vzniku a rozvoje sociálních podniků a chráněných pracovišť. Tato výzva je spolufinancována z Evropského fondu pro regionální rozvoj, který je jedním ze strukturálních fondů Evropské unie. Celková částka pro alokaci výzvy je 65 mil. Kč. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR jako Řídící orgán Integrovaného regionálního operačního programu vyhlásil téhož roku průběžnou výzvu č. 64 „Sociální podnikání – integrované projekty IPRÚ. Jde o podporu vzniku nových sociálních podniků a rozšíření sociálních podniků v rámci stávajících podnikatelských subjektů. V této výzvě bylo připraveno 33 mil. Kč z Evropského fondu pro regionální rozvoj (dotacni.info, 2017).

Poradenství nejenom v oblasti založení a následujícího fungování sociálního podniku je zejména v začátcích podnikání mnohdy stejně důležité jako finanční podpora. Mnoho podnikatelů má možnost v oblasti žádání o finanční podporu využít poradní funkce Evropského fondu pro regionální rozvoj. V České republice funguje několik nevládních organizací podporujících sociální podnikatele.

Společnost P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. je obecně prospěšná společnost podporující sociální podnikání v České republice. Společnost je administrátorem webu české sociální podnikání, kde je možné nalézt mnoho užitečných informací. Nabízejí podporu sociálním podnikatelům v začátcích a také během jejich podnikatelské činnosti. Pomáhají se zpracováním podnikatelského plánu sociálního podni-

ku a marketingové strategie. Nabízí poradenství a konzultace také pro získání prostředků k podnikání. Pořádají semináře o problematice sociálního podnikání pro samotné podnikatele a také pro veřejnost, která se o tuto problematiku zajímá. Realizují projekty na podporu rozvoje sociální ekonomiky. Mezi jejich aktivity lze například zařadit zpracování rozsáhlé odborné studie o sociálním podnikání v ČR, která byla určena Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, či zpracování expertní zprávy o českém sociálním podnikání jako součást velké zprávy pro Evropskou komisi (p-p-p.cz, 2017).

Významnou roli hraje již zmiňovaná TESSEA ČR, z.s. Tato nestátní nezisková organizace zastřešuje všechny sociální podniky s působností v České republice a jejím posláním je přispět k rozvoji sociální ekonomiky. Společnost propaguje téma sociálního podnikání a prosazuje zájmy sociálních podniků. Realizuje vzdělávací aktivity na pomoc sociálním podnikům a podporuje sociální podniky při propagaci svých produktů a služeb. Navazuje a udržuje kontakty nejen se sociálními podnikateli, ale také s dalšími společnostmi se stejným záměrem. Součástí sídla této společnosti, které se nachází v Praze, je knihovna s mnoha odbornými publikacemi o tématu sociálního podnikání (tessea.cz, 2017).

Asociace společenské odpovědnosti, o.p.s. se zabývá rozvojem společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání v České republice. Propojuje organizace z oblasti společenské odpovědnosti a podporuje jejich vzájemnou spolupráci. Nabízí konzultace a školení z oblasti sociálního podnikání. Pomáhá podnikům rozvíjet dovednosti zaměstnanců a sjednotit kolektiv pomocí programu „Teambulding jinak“. Zaměstnanci musejí společně zorganizovat dobročinnou akci, při které musejí spolupracovat a společně prospějí společnosti (spolecenskaodpovednostfirem.cz, 2014).

#### **5.4.1 Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek**

V rámci stávající legislativy v oblasti veřejných zakázek je možné do procesu výběru vítězného dodavatele i do samotné realizace zahrnout sociální témata. Jde o možnost efektivně využít veřejné prostředky a samotnou realizací získat přidanou hodnotu například v sociální oblasti. Legislativa i řada zadavatelů se snaží do veřejných zakázek ukotvit tzv. sociálně odpovědné zadávání. Jedná se o nastavení zadávacích podmínek tak, aby následná realizace veřejné zakázky pozitivně zasáhla sociální oblast například začleňováním nezaměstnaných či těžko zaměstnatelných osob do pracovního procesu. Zadavatelé veřejné zakázky mohou při nastavení podmínek zohlednit také místní nebo malé a střední podniky při ucházení se o takovou zakázku. Dále je možné zohlednit dopad realizace na životní prostředí, kde cílem zadavatele je minimalizovat negativní dopady (Venclík, 2016, s. 42). Současná úprava zadávání veřejných zakázek je z velké části upravena zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Na základě ustanovení § 44 odst. 10 výše uvedeného zákona může zadavatel v rámci podmínek uvést kromě jiného také požadavky týkající se zvláštních podmínek na plnění veřejné zakázky, a to zejména v sociální oblasti, v oblasti zaměstnanosti a oblasti životního prostředí. Ustanovení § 78 odst. 4 pak upravuje hodnotící kritéria, rozhodne-li se zadavatel jako základní

požadavek stanovit ekonomickou výhodnost nabídky. V tomto případě zadavatel stanoví vždy dílčí hodnotící kritéria, tak aby byl vyjádřen vztah ceny a užité hodnoty. Mohou jimi být zejména nabídková cena, kvalita, technická úroveň nabízeného plnění, estetické a funkční vlastnosti, vlastnosti plnění z hlediska vlivu na životní prostředí, vliv na zaměstnanost osob se zdravotním postižením a osob se ztíženým přístupem na trh práce, provozní náklady atd.

Příkladem dalšího požadavku sociálně odpovědného zadávání veřejných zakázek je zadávací podmínka veřejné zakázky na stavební práce. Zde se vítězný dodavatel zavazuje, že 10 % pracovníků z celkového počtu, kteří se budou podílet na realizaci zakázky, jsou z řad dlouhodobě nezaměstnaných (Venclík, 2016, s. 43 – 44). Další možnou podmínkou dle stávající úpravy zákona o veřejných zakázkách ustanovení § 101 odst. 1 může být podmínka, že zadávacího řízení se může zúčastnit pouze dodavatel zaměstnávající více než 50 % osob se zdravotním postižením.

Častým základním kritériem veřejné zakázky je ekonomická výhodnost nabídky. Zde je nutno uvést zvýhodnění pro dodavatele, kteří zaměstnávají více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců dle výše uvedeného ustanovení § 101 odst. 4. Dodavatelům, kteří zaměstnávají více než 25 osob a z toho více než 50 % osob se zdravotním postižením, se zvyšuje možnost získat veřejnou zakázku, neboť se v jejich případě snižuje nabídková cena o 25 %. Zadavatelé mohou také nastavit hodnotící kritéria takovým způsobem, že usnadní přístup k veřejným zakázkám právě sociálním podnikům. Jedním z požadavků pro udělení veřejné zakázky může být tzv. kritérium sociálního podniku. Pod tento pojem lze podřadit společnosti a podnikající fyzické osoby, které splňují určité společné znaky. Po prokázání splnění těchto společných znaků se sociálním podnikům zvyšuje pravděpodobnost získání veřejné zakázky.

Příručka „Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek“ (Dorňáková, Francová, 2016, s. 6 - 14) vznikla v rámci projektu „Odpovědné nakupování veřejné správy od sociálních podniků“, jenž byl realizován v době od 1. 4. 2015 do 31. 3. 2016. Cílem tohoto projektu bylo zvýšit informovanost o možnostech využívání společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek, a to zejména pro podporu sociálního podnikání. Příručka se snaží poukázat na fakt, že v případě společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek získají přidanou hodnotu obě strany. Veřejná správa napomůže k zaměstnávání znevýhodněných zaměstnanců a sociální podniky pak pro své zaměstnance získají práci a prostředky na úhradu mzdových nákladů. Publikace si klade za cíl seznámit veřejnou správu s možnostmi zadávání veřejných zakázek sociálním podnikům a uvést dobré příklady přímo z praxe. Příručka se zaměřuje na kvalitu zadávání veřejných zakázek v České republice, kdy dodavatele velmi často omezí hodnotící kritéria pouze na jediné a základní kritérium, kterým je nejnižší nabídková cena. Nejpravděpodobnějším vysvětlením tohoto chování českých zadavatelů je snaha zvolit si nejjednodušší cestu a nekomplikovat zadávací proces využitím dalších kritérií. Volba této cesty je často doprovázena také snahou dodavatele minimalizovat riziko napadení hodnotících kritérií jako subjektivních a zpětně nepřezkoumatelných.

## 6 Sociální podnikání v Jihomoravském kraji

### 6.1 Podpora sociálního podnikání v Jihomoravském kraji

Sociální ekonomikou a jejími subjekty se zabývají Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo pro místní rozvoj. Nejvíce se v podpoře sociálního podnikání angažuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, které přímo podporuje vznik a rozvoj sociálních podniků. Touto problematikou se zabývá také Agentura pro sociální začleňování a Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.

Důležitými subjekty sociálního podnikání jsou samotné kraje České republiky. V současné době na krajské a místní úrovni neexistuje finanční nástroj podpory, který by náležel přímo sociálním podnikatelům. Jihomoravský kraj se i přes to zapojuje do rozvoje sociálního podnikání a je možno nalézt mnoho příkladů, kdy nejenom finančně podpořil aktivity spojené s rozvojem sociálního podnikání nebo konkrétních sociálních podniků.

Na úrovni EU se sociální ekonomice dlouhodobě a soustavně věnuje Evropský hospodářský a sociální výbor, který kromě jiného řeší také problematiku veřejných zakázek jako možného způsobu financování sociálních podniků.

V současnosti se toto téma vyučuje nebo nepřímo spadá pod předměty na několika vysokých školách. Tím se zvyšuje povědomí o problematice sociální ekonomiky. Přímo Provozně ekonomická fakulta Mendelovi univerzity v Brně je příkladem vzdělávací instituce, kde je v rámci předmětu možné získat užitečné informace o tomto tématu a dozvědět se o fungování sociálních podniků přímo od zaměstnanců takové firmy.

Povědomí finančních institucí o sociálním podnikání je velmi nízké a většinou nenabízejí speciální produkty pro tento segment. Dostupnost investičních a provozních úvěrů je nízká. To je často spojeno s problémem ručení za poskytnutý úvěr či s nesplněním minimální výše obrátu (Bednáriková, Francová, 2011, s. 26 - 40).

Krajský úřad Jihomoravského kraje se ke společenské odpovědnosti hlásí již řadu let. Důkazem, že vedení Krajského úřadu vnímá společenskou odpovědnost jako zásadního téma, je certifikace systému managementu společenské odpovědnosti získaná roku 2013 a také vítězství v soutěži Společensky odpovědná organizace – veřejný sektor, které roku 2014 přebíral hejtman Michal Hašek. Heslem Krajského úřadu Jihomoravského kraje je nabídnout více, než co zákon ukládá a zároveň společnost očekává. Jihomoravský kraj se zajímá o problematiku společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek a odpovědné nakupování je chápáno nejen z hlediska hledání nejnižší ceny, ale také z hlediska efektivního využití finančních prostředků. Při odpovědném nakupování se tedy Krajský úřad Jihomoravského kraje snaží zohlednit další faktory, kterými jsou zejména zaměstnávání znevýhodněných osob, důstojné pracovní podmínky, dodržování sociálních a pracovních práv a důraz na snížení zátěže na životní prostředí. Vzhledem k tomu, že se Jihomoravský kraj hlásí ke společenské odpovědnosti, snaží se hledat možnosti, kterými realizuje výše uvedené zásady. V roce 2015 při nákupu kancelářského pa-

píru byly součástí zadávací dokumentace veřejné zakázky také ekologické požadavky. Jihomoravský kraj nakupuje každý rok reklamní předměty sloužící k propagaci kraje a roku 2015 byly poprvé nakoupeny fairtradové produkty využitě na sportovní, dětské či kulturní akce. Kraj se také v rámci odpovědného nakupování snaží využívat služeb sociálních podniků. Roku 2015 bylo z nabídky sociálních podniků využito zahradnických služeb a služeb spojených se správou a údržbou veřejných prostranství a zeleně (Venclík a kol. 2016, s. 62 - 64).

Za podpory Jihomoravského kraje dále funguje v Brně několik skupin i organizací, které v rámci své činnosti vytváří místa pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Sociální podniky, různá sdružení a jiné organizace zabývající se o tuto oblast mezi sebou spolupracují při vyhledávání pracovních příležitostí a snaží se cílovým skupinám osob nalézt pracovní uplatnění.

Obecně prospěšná společnost HRAD o.p.s. je centrem sociálních a poradenských služeb. Sídlí v Brně - Maloměřicích a byla založena roku 2013 s cílem podpořit rozvoj sociálního podnikání a služeb. Kromě kancelářských prostor disponuje také ubytovacími kapacitami, které slouží osobám znevýhodněným na trhu práce (cspshrad.cz, 2014). Další institucí sídlící v Jihomoravském kraji, konkrétně v Brně, je Komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací. Zastřešuje oblast sociálního podnikání, sociálních inovací a sociální ekonomiky. Komora provádí vzdělávací činnost a iniciuje vznik nových sociálních podniků nejen v oblasti Jihomoravského kraje. Společnost organizuje různé projekty a semináře. Příkladem může být Veletrh výrobků a služeb sociálních podniků a „chráněných dílen“, který proběhl roku 2016 a byl finančně podporován Jihomoravským krajem (komora-socialnich-podniku.cz, 2014).

Za spolupráce Jihomoravského kraje zpracoval kolektiv sociálních podnikatelů z tohoto regionu několik publikací, zabývajících se obsahem problematiky sociálního podnikání. Příručka sociálního podnikání v praxi se snaží poskytnout co nejvíce informací pro zájemce o tuto problematiku. Poskytuje základní informace pro potenciální zakladatele sociálního podniku a snaží se zvýšit povědomí o sociálním podnikání u veřejnosti, veřejné správy a dalších subjektů (Venclík a kol., 2016, s. 5). V rámci projektu „Zdravý kraj“ spolupracoval Jihomoravský kraj na vydání příruček „Začleňování osob s tělesným postižením do společenského a pracovního života“ a „Začleňování osob s duševním onemocněním schizofrenií do společenského a pracovního života“. Zastupitelstvo Jihomoravského kraje roku 2008 schválilo vstup do sítě Zdravých měst v České republice a od následujícího roku každoročně schvaluje Roční plán aktivit, které mají za cíl postupně zlepšovat podmínky pro zvýšení kvality života obyvatel tohoto regionu, zvýšení pocitů sounáležitosti občanů Jihomoravského kraje a další cíle pozitivně ovlivňující život v kraji (Brtnická, 2015, s. 2).

Stejně jako u finančních institucí je povědomí o obsahu sociálního podnikání velmi nízké u široké veřejnosti a Jihomoravský kraj není výjimkou. I přes to, že častým nejdůležitějším kritériem spotřebitelů při nákupu zboží či služby je cena, se v dnešní době můžeme také setkat s trendem spotřebovávat zodpovědně a kvalitně. Je potřeba podpořit povědomí sociálního podnikání u veřejnosti, neboť náku-

pem výrobku či služby od takové firmy získá zákazník kvalitní výrobek a podpoří tím sociální oblast.

## 6.2 Infrastruktura sociálních podniků v Jihomoravském kraji

V rámci regionálního rozložení sociálních podniků jsou kromě hlavního města Prahy sociální podniky nejvíce zastoupeny v Ústeckém, Moravskoslezském, Olomouckém a Jihomoravském kraji. Naopak Jihočeský kraj nebo kraj Vysočina v tomto směru zaostávají. V následující tabulce je pro porovnání uveden absolutní i relativní počet zaregistrovaných sociálních podniků na portálu české sociální podnikání v jednotlivých regionech České republiky.

Tab. 1 Počet sociálních podniků v regionech Jihomoravského kraje

Region	Absolutní počet	Relativní počet	Relativní počet
Hlavní město Praha	54	0,230	23 %
Jihomoravský kraj	23	0,098	9,8 %
Moravskoslezský kraj	22	0,094	9,4 %
Olomoucký kraj	20	0,085	8,5 %
Ústecký kraj	19	0,081	8,1 %
Středočeský kraj	19	0,081	8,1 %
Zlínský kraj	18	0,077	7,7 %
Královehradecký kraj	14	0,060	6 %
Jihočeský kraj	12	0,051	5,1 %
Kraj Vysočina	12	0,051	5,1 %
Pardubický kraj	8	0,033	3,3 %
Plzeňský kraj	8	0,033	3,3 %
Liberecký kraj	4	0,017	1,7 %
Karlovarský kraj	2	0,009	0,9 %
Celkem	235	1	100 %

Zdroj: české-socialni-podnikani.cz, 2017

Jihomoravský kraj patří mezi největší kraje České republiky. Vzhledem k této skutečnosti jej nelze stavět na podobnou úroveň jako Prahu, kde je registrováno o polovinu sociálních podniků více a její rozloha je o přibližně 6 500 km<sup>2</sup> menší. Značná část zaregistrovaných sociálních podniků v Jihomoravském kraji se nachází v největším městě tohoto regionu, v Brně. Mimo tohoto města a několika dalších území kraje, nejsou další významné oblasti hospodářského růstu. Právě nemalé části Jihomoravského kraje, kterými jsou zejména Břeclavsko, Hodonínsko či severní části okresu Blansko lze charakterizovat jako hospodářsky zaostávající oblasti. Kraj lze tedy nazvat rozvinutým, avšak s velkými vnitřními rozdíly z hlediska hospodářské výkonnosti. Jihomoravský kraj také patří k nejlépe položeným krajům České republiky z hlediska polohy v dopravních sítích. Brno je druhým nejvýznam-

nějším dopravním uzlem ČR. Silniční síť v Jihomoravském kraji je orientována zejména na Brno, okres Břeclav a Hodonín (GaREP, spol. s r.o., 2010, s. 4 - 14). Tato dobrá propojenost může být důvodem k založení firmy v těchto oblastech. Většina sociálních podniků v Jihomoravském kraji se zaměřuje na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce a spadají do kategorie tzv. integračních sociálních podniků. Řada z nich zaměstnává osoby se zdravotním postižením, což je ovlivněno poměrně jasně vymezeným statutem tohoto typu znevýhodnění. Kromě integračních sociálních podniků se v Jihomoravském kraji vyskytují také podniky poskytující veřejně prospěšné služby v oblasti sociálního začleňování a místního rozvoje a ekologicky orientovaných činností či prodeje fair trade výrobků. Prodej fair trade výrobků spočívá ve spravedlivém obchodu a přispívá k lepším pracovním podmínkám zejména producentům z rozvojových zemí, od kterých prodejce převážně odebírá potraviny. Příkladem takového podniku, který sídlí ve městě Znojmo je Fair Trade Centrum s.r.o. Tato firma se zabývá distribucí výrobků pocházejících z rozvojových projektů, kde je zaručeno, že není využívána dětská práce, pracovníci dostávají spravedlivou odměnu a produkce nezatěžuje životní prostředí. Méně rozšířeným typem sociálního podniku v Jihomoravském kraji je také PPSD Poradenské a sociální družstvo. Nezaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce, ale nabízí poradenství a vzdělávání ke vzniku a rozvoji sociálního podniku. Rozvíjí poradenské aktivity při zaměstnávání zdravotně a jinak znevýhodněných osob. V rámci své činnosti se snaží také podpořit znevýhodněné osoby, které chtějí založit vlastní podnik a na trhu se obtížněji uplatňují ([ceske-socialni-podnikani.cz](http://ceske-socialni-podnikani.cz), 2017). Sociální podniky v Jihomoravském kraji mají různé právní formy. Můžeme se zde setkat s podnikateli, kteří podnikají na základě živnostenského oprávnění a také se sociálními podniky, které nabývají formu běžných obchodních společností. Nejčastěji se jedná o společnost s ručením omezeným. V Jihomoravském kraji také v rámci celé České republiky fungují společnosti, které sociální podniky propojují a tím zvyšují jejich vzájemnou spolupráci. Obecně je možno říci, že většina sociálních podnikatelů v ČR pochází z podnikatelského prostředí, tedy dříve podnikali a rozhodli se po nějaké době provozu činnosti podnikat v souladu s principy sociálního podnikání. To ovšem neplatí pro Jihomoravský kraj, kde naopak značná část podniků byla již založena jako sociální.

Samotné sociální podniky nejsou ale jedinými důležitými prvky sociálního podnikání. Mnoho dalších institucí se zasluhuje o rozvoj a propojuje nejenom sociální podniky mezi sebou, ale také se snaží podpořit sociální podnikatele při vstupu na trh a propagovat jimi nabízené služby a produkty, čímž přispívají k propojení těchto firem s trhem.



## 7 Metodologie výzkumného šetření

Cílem bakalářské práce je vymezit specifika sociálních firem, která podnikatele vedou k založení takové formy podniku. Práce se snaží přiblížit fungování sociálních firem, tedy například jaké jsou vztahy uvnitř podniku, jaká podpora se sociálním firmám dostává, nebo co provozovatelé považují za důležité k úspěšnému provozu firmy a s jakými problémy se v podnikání setkali. Cíl je východiskem pro zvolení strategie, která povede ke zjištění informací potřebných k zodpovězení důležitých otázek. Strategie se skládá z výběru zdrojů dat a také výzkumných metod využitých k zjištění potřebných informací. Důležitým krokem šetření bylo stanovení hlavních výzkumných otázek, ze kterých je možné odvodit obecný závěr zkoumaného problému:

- Jaké důvody vedou podnikatele k založení sociální firmy?
- Jaká forma podpory a v jaké míře se sociálním podnikům dostává?
- Co provozovatelům sociální firmy podnikání přináší?
- S jakými hlavními problémy se podnikatelé setkali?
- Jaký názor mají podnikatelé na legislativní zakotvení sociálního podnikání?

Základní výzkumné otázky této problematiky byly východiskem pro vytvoření dílčích otázek. Vzhledem ke snaze získat hlubší vhled do fungování sociálních firem se jako nejvýhodnější strategie jevílo kvalitativní výzkumné šetření. Tento přístup umožňuje získat od malého počtu jedinců podrobné informace o určité problematice. Švaříček, Šedová a kol. (2007, s. 17) charakterizují kvalitativní výzkum jako proces zkoumání jevů a problémů s cílem získat komplexní obraz zkoumané problematiky. Výzkum je založen na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi bádatelem a účastníkem výzkumu. Pro zodpovězení důležitých otázek bylo důležité provést právě tuto výzkumnou metodu, díky které byly získány detailní a hluboké informace od provozovatelů sociálních firem. Pro poznání důvodů vedoucích k založení sociálního podniku a dalších důležitých skutečností o samotném podnikání bylo nejpřínosnější provést rozhovory přímo se sociálními podnikateli. Polostrukturovaný rozhovor, který jsem při sběru informací využila je kvalitativní metoda výzkumu, která umožňuje tazateli mít připravený návod neboli kostru témat a otázek, které chce během rozhovoru probrat. Tento návod ovšem nemusí striktně dodržovat. V případě polostrukturovaného rozhovoru je možno měnit pořadí otázek a také přidávat doplňující otázky v případě, že tazatel považuje některou reakci za zajímavou a důležitou. Je možné se také zcela odklonit od kostry připravených otázek a do rozhovoru zapojit zcela nové téma, které tazatele ve chvíli dialogu napadne a považuje jej za přínosné.

Pro vyhledání nejenom počtu, ale také mnoha dalších užitečných informací o sociálním podnikání v jednotlivých regionech České republiky nejlépe poslouží internetový portál české sociální podnikání. Zde je možno zjistit počet zaregistrovaných sociálních podniků v Jihomoravském kraji a také základní údaje o těchto

firmách. Je ale důležité zmínit, že nejde o skutečný počet sociálních podniků v jednotlivých krajích, neboť některé firmy hlásící se k principům sociálního podnikání na této stránce registrované nejsou. Pomocí těchto internetových stránek jsem zjistila, které sociální podniky v Jihomoravském kraji existují a e-mailem nebo telefonicky jsem požádala o rozhovor s provozovatelem této firmy. Na mou žádost kladně reagovaly čtyři sociální podniky, jejichž sídlo se nachází v Jihomoravském kraji. Měla jsem pouze dvě kritéria na dotazované. Sídlo firmy se muselo nacházet v Jihomoravském kraji a podnik se musel hlásit k principům sociálního podnikání.

V návaznosti na vypracovanou literární rešerši a hlavní výzkumné otázky jsem vymezila několik tematických okruhů otázek, které jsem chtěla během jednotlivých rozhovorů probrat:

- Zaměstnanci a zaměstnanecké vztahy v sociálním podniku
- Zisk, obrat, financování sociálního podniku
- Hlavní problémy a výhody této formy podnikání
- Počátky podnikání a budoucnost sociálního podniku
- Legislativní uchopení sociálního podnikání
- Podpora sociálního podnikání

Během rozhovorů jsem využila možností polostrukturovaného rozhovoru a dotazovaným jsem pokládala doplňující otázky, pomocí nichž jsem byla schopna pochopit lépe fungování podniku. Naopak také dotazovaní sdělili některé informace, které nebyly v otázkách obsaženy. V určitých případech dotazovaní v reakci na některou otázku zároveň odpověděli na otázky nadcházející, nebo jsem se sama předem na otázky nenavazující zeptala, neboť to s probíraným tématem úzce souviselo. Rozhovory byly nahrány na digitální záznamník a všichni dotazovaní byli předem seznámeni s účelem rozhovoru a zveřejněním jejich odpovědí v bakalářské práci. Dále jsem dotazované informovala, že pokud nebudou na kteroukoliv otázku z nějakého důvodu chtít odpovědět, nemusejí. V průběhu rozhovoru jsme byli přítomni pouze dotazovaný a já. Vzhledem k povaze rozhovoru měli dotazovaní dostatek prostoru pro své odpovědi. V časových možnostech a místu jsem se přizpůsobila provozovatelům sociálních podniků tak, aby jim prostředí bylo příjemné, a abych co nejméně narušila jejich časový harmonogram. Ve třech případech jsem navštívila podnikatele v sídle jejich společnosti a v jednom případě rozhovor proběhl v kavárně.

Následně jsem provedla analýzu dat a na základě získaných výpovědí jsem odpověděla na dílčí výzkumné otázky, ze kterých je možno odvodit obecný závěr. V rámci zkoumání získaných informací jsem reakce na jednotlivé otázky, které byly položeny všem čtyřem dotazovaným, uvedla pod sebe pro lepší přehlednost a srovnání. V případě, že jsem položila doplňující otázku, nebo dotazovaný sám doplnil informaci, která nebyla obsahem otázky, jsem tyto reakce také uvedla.

## 8 Charakteristika sociálních podniků

### 8.1 AMYGDALA SOCIAL, s.r.o.

AMYGDALA SOCIAL je společnost s ručením omezeným, která je zapsána do obchodního rejstříku od roku 2013. Předmětem činnosti podniku je vyrábět produkty, zejména derma ponožky, které jsou nabízeny v internetovém obchodě. Společnost se zaměřuje na kvalitní ruční výrobu svých produktů, z čehož vyplývá, že velmi důležitým prvkem jako u jiných firem jsou zaměstnanci. Kromě produktů, které jsou nabízeny v internetovém obchodě, společnost nabízí zákazníkům také možnost výroby derma produktů na zakázku. AMYGDALA SOCIAL, s.r.o. se již od založení hlásí k principům sociálního podnikání a na základě zakladatelské smlouvy stojí na třech pilířích, kterými jsou ekonomický, sociální a environmentální. V rámci své činnosti se zaměřuje na řešení otázek zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje.

Základním ekonomickým pilířem firmy dle zakladatelské smlouvy je výroba a následný prodej českých pomůcek z netkané textilie, které jsou určeny pro péči o tělo, v oblasti zdravotnictví a sociálních služeb. Odběrateli společnosti jsou kromě individuálních osob také státní i nestátní zdravotnická zařízení, sociální poskytovatelé služeb a provozovny podporující prevenci zdraví. V zakladatelské smlouvě je dále zakotvena podmínka, že minimálně 51 % zisku bude využito na rozvoj sociální firmy. Vybavení a zařízení sociálního podniku bylo nakoupeno od dodavatelů sídlících v Jihomoravském kraji nebo z regionu sousedícího. Tak stejně materiál pro výrobu produktů a obalů nakupuje pouze od dodavatelů z Jihomoravského kraje nebo regionu sousedícím s tímto krajem, čímž podporuje místní prospěch. Materiály na výrobu jsou postupně nahrazovány materiály ekologickými a odpad je dále zpracován, nebo šetrně likvidován ([amygdalasocial.cz](http://amygdalasocial.cz)).

Podnik zaměstnává méně než deset zaměstnanců, z nichž je více než 80 % osob znevýhodněných na trhu práce. Těmito osobami jsou lidé se zdravotním postižením. Podnik klade důraz na vyváženost mezi demokratickým rozhodováním a řízením vedoucích pracovníků. Zaměstnanci jsou podporováni v oblasti profesního růstu a pomocí vzdělávání, které jim společnost nabízí, mají možnost si v případě zájmu zvyšovat svoji kvalifikaci. Pracovní prostředí a pracovní doba osob se zdravotním postižením jsou přizpůsobeny potřebám zaměstnanců. Vedení společnosti je otevřené k námětům a připomínkám všech svých zaměstnanců a důležité návrhy zaměstnanců se postupně ukotvují v interních směrnících podniku. Cílem společnosti je podporovat týmovou spolupráci a solidaritu mezi zaměstnanci a proto například pravidelně probíhají rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, kteří se mohou vyjádřit k fungování podniku. Podnik zaměstnává pouze zaměstnance z Jihomoravského kraje, čímž snižuje náklady na dopravu. Výrobní zařízení nechávají zaměstnanci v provozu pouze po dobu nezbytnou pro výrobu a během každé provozní pauzy jsou vypnuta.

Pomocí finanční podpory z rozpočtu Jihomoravského kraje byl realizován projekt, jehož součástí byla mimo jiné výroba nových propagačních materiálů tohoto podniku pro uvedení na trh. Hlavním cílem bylo zvýšit povědomí o fungování sociálního podniku v Jihomoravském kraji výrobou katalogu produktů, manuálu použití produktů a informačních letáků společnosti, které jsou zveřejněny také na internetových stránkách firmy. Společnost je podporována nejen Jihomoravským krajem, ale dále Komorou sociálních podniků, Nadací NIKÉ, Českou podiatrickou společností, která sdružuje odborníky v oblasti péče o nohy, a dalšími institucemi (amygdalasocial.cz). Nadační fond NIKÉ své úsilí vynakládá na podporu těch, kteří strádají po stránce materiální i emocionální. Pomáhá jednotlivcům, kteří se ocitli v těžkých sociálních či ekonomických situacích, způsobených nepředvídatelnými událostmi. Na svých stránkách propagují produkty společnosti AMYGDALA SOCIAL, s.r.o. a uvádějí, že koupí jejich výrobků lidé podpoří projekty tohoto nadačního fondu (nadacnifondnike.cz, 2017).

## 8.2 Mgr. Radek Vaníček

Radek Vaníček podniká jako fyzická osoba zapsaná v živnostenském rejstříku od 1. 1. 1998. Společnost se zabývá distribucí učebnic, pomůcek a dalšího sortimentu více než 15 let. Pan Vaníček v počátcích vedl „běžnou“ firmu a postupem času začal zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Počátek sociálního zaměření podniku se datuje do roku 2010, kdy byl do podniku přijat první zaměstnanec se zdravotním postižením. Dle počtu zaměstnanců se jedná o malý podnik, kde pracuje přibližně 30 zaměstnanců, z čehož více než 90 % je zdravotně postižených, což firmu řadí mezi integrační sociální podniky. V současné době spolupracují s více než 500 školami po celé České republice. Postupem let rozšiřovala firma svůj sortiment a dnes internetový obchod nabízí učebnice pro základní školy, střední školy, gymnázia a učiliště, dále slovníky, učebnice vhodné pro přípravu k maturitní zkoušce a také přijímacím zkouškám. Součástí sortimentu je také vybavení pro vyučující a další školní potřeby nejenom pro žáky. Firma dodává také dnes velmi rozšířené interaktivní učebnice (ucebnicevanicek.cz, 2017). Učebnice Vaníček poskytují kvalitní služby a maximálně se snaží vyjít vstříc přáním a požadavkům svých zákazníků. Díky této strategii, kdy nejdůležitějším prvkem pro pana Vaníčka je spokojenost zákazníků, je podnik úspěšným a dodává do mnoha škol. Firma také kromě sortimentu rozšiřuje své služby. Aktuálně pracovníci vyrábí velmi kvalitní obaly standardních i atypických tvarů.

Radek Vaníček zaměstnává ve své firmě osoby se zdravotním postižením a svou činností podporuje Svaz neslyšících a nedoslýchavých v ČR. Roku 2013 se stal řádným a dobrovolným členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR. Firma Učebnice Vaníček se hlásí k principům sociálního podnikání a činnost podniku se zaměřuje na řešení otázek zaměstnanosti a sociálního začlenění. Společnost podporuje jak profesní, tak také osobnostní růst svých zaměstnanců, neboť pracovníci pravidelně docházejí do zaměstnání, kde vykonávají svoji práci. Zároveň mohou zaměstnanci aktivně přispívat ke zlepšování prosperity a stability pod-

niku, protože jsou pravidelně informováni o pracovních a ekonomických otázkách podniku. Vedení podniku se zaměřuje na specifické potřeby zaměstnanců související s jejich postižením. Pracovní prostředí a pracovní doba osob se zdravotním postižením je upravována dle jejich specifických potřeb.

Radek Vaníček při svém podnikání spolupracuje s veřejnoprávními subjekty, zejména s úřadem práce, s řadou škol a se subjekty v neziskové sféře, kterými jsou například Liga vozíčkářů a Srdcerváči. Srdcerváči jsou od roku 2013 projektem Nadačního fondu pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, který se snaží veřejnosti ukázat, že zdravotně postižení chtějí a mohou získat pracovní uplatnění. Nezisková organizace Liga vozíčkářů nabízí osobám se zdravotním postižením různé služby jako osobní asistenci, pomoc při hledání bydlení a také pomoc při hledání pracovního uplatnění.

### **8.3 „... a máme pro Vás práci“**

Skupina společností „... a máme pro Vás práci“ sdružuje čtyři sociální podniky, v rámci kterých pomáhá osobám znevýhodněným na trhu práce získat pracovní uplatnění. Znevýhodněné osoby mohou získat zaměstnání například v oblasti administrativy, účetnictví, zahradnictví, údržbářství, nebo také v oblasti péče o hlívu ústřičnou. Ve všech případech podniků spadajících do skupiny společností „... a máme pro Vás práci“ se jedná o společnosti s ručením omezeným, které se již od počátku založení hlásily k principům sociálního podnikání. V jednotlivých podnicích pracuje přes 90 % osob znevýhodněných na trhu práce, kterými jsou zejména osoby se zdravotním postižením. Vzhledem k tomuto počtu zaměstnaných cílových osob jde o integrační sociální podniky. Tato skupina spolupracuje s dalšími sociálními podniky a společnostmi, které mají zájem podpořit osoby znevýhodněné na trhu práce a nabídnout jim pracovní místo. Pracovní pozice jsou přizpůsobovány specifickým potřebám zaměstnanců a v podnicích se vedení snaží vytvořit dobré pracovní prostředí, které osoby s omezenými možnostmi přiměje k pravidelnému docházení do zaměstnání a naučení se určitým pracovními návykům. Internetový obchod společnosti nabízí produkty vytvořené v podnicích spadajících pod tuto skupinu. Nákupem těchto především potravinářských produktů lidé podpoří vytváření a udržení pracovních míst pro osoby zdravotně postižené a jinak znevýhodněné na trhu práce. Součástí skupiny společností je také farma, která zajišťuje drobný chov slepic, krůt, vepřů a ovcí. Pěstuje čerstvou zeleninu a vypěstované produkty jsou následně zpracovány v sociálních podnicích (mpvp.cz, 2015).

Skupina aktivně podporuje zaměstnanost osob znevýhodněných na trhu práce nejenom vytvářením pracovních pozic v rámci svých podniků. Na svých stránkách uvádějí projekty a aktivity, které ve spolupráci s dalšími organizacemi pořádají na podporu cílových skupin osob. Jednou ze spolupracujících organizací je Administrativní centrum HRAD. Mezi společnosti nacházející se v tomto centru patří sociální podniky skupiny „... a máme pro Vás práci“ a další navzájem spolupracující instituce. Spolu s organizací ARX Invest byl roku 2013 zorganizován projekt, v rámci něhož bylo vytvořeno 5 nových pracovních pozic údržbáře nebo zahradní-

ka. Skupina také spolupracuje s Odborným učilištěm a Praktickou školou Lomená, které v Brně dlouhodobě působí v oblasti vzdělávání handicapované mládeže. Tato škola v projektu realizovala přípravu a školení pro členy cílové skupiny na nově vytvořené pracovní pozice. Cílem přípravy bylo naučit osoby cílové skupiny se orientovat v pracovních vztazích a nabídnout zaškolení v oborech jako malířské a natěračské práce, tesařské práce a další. Seskupení společností svou činností podporuje jiné organizace, kterými jsou Nadační fond Vranov, obecně prospěšné společnosti Po stopách Lichtenštejnů, HCLi a Centrum sociálních a poradenských služeb HRAD a další (mpvp.cz, 2015). Činnosti těchto organizací mají většinou sociální podtext a samy se snaží přispět k podpoře osob znevýhodněných na trhu práce.

Roku 2012 byla založena první ze společností skupiny „... a máme pro Vás práci“ PRADAKOS s.r.o., která se zabývá účetním, daňovým a firemním poradenstvím a poskytuje rady v oblasti obchodu a marketingu. Služby jsou nabízeny neziškovým i obchodním institucím a jsou rozčleněny do čtyř kategorií, kterými jsou vznik a provoz společnosti, účetnictví a daně, management s poradenstvím a obchod s marketingem. Mezi další možné služby patří také pronájem kanceláří nebo zasedacích místností (pradakos.cz, 2012). Ve společnosti pracuje méně než 50 zaměstnanců vykonávajících zejména administrativní práci.

Následující rok byla do obchodního rejstříku zapsána další společnost s ručením omezeným SIMEVA s.r.o. Jako jediný podnik ze skupiny „... a máme pro Vás práci“ je možno jej zařadit mezi střední podniky s více než 50 zaměstnanci. Společnost se zabývá správou a údržbou nemovitostí, veřejných prostranství a zeleně. Nabízí také služby v oblasti zahradnictví a květinářství. Zaměřuje se především na vytváření pracovních míst pro osoby trpící duševní nemocí schizofrenie. SIMEVA s.r.o. vytváří chráněná pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením na pozicích malíř, zedník, údržbář nemovitostí a také v oblasti úklidu a zahradnictví (simeva.cz, 2013).

V roce 2014 byla založena společnost HLÍVENKA s.r.o., která stejně jako podnik PRADAKOS s.r.o. zaměstnává méně než 50 zaměstnanců. Hlavní činností podniku je pěstování hlívy ústříčné, která potřebuje vytvářet a udržovat specifické podmínky. Po sběru hlívy ústříčné je distribuována k zákazníkům. Kromě hub nabízí podnik zákazníkům také byliny a na internetových stránkách uvádějí oblíbené recepty svých klientů a další možnosti využití hlívy ústříčné. V Brně je možno navštívit několik prodejen a restaurací, které od společnosti odebírají hlívu ústříčnou a řadí ji do svého sortimentu zboží a přidávají do svých pokrmů. K takovým patří například známá maloobchodní síť Brněnka. (hlivenka.cz, 2014).

CIBAR s.r.o. je společnost s ručením omezeným zapsaná do obchodního rejstříku roku 2015. Jedná se tedy o nejmladší společnost skupiny „... a máme pro Vás práci“ Hlavními činnostmi podniku je autoservis, pneuservis a doprava. Vzhledem k nutnosti dopravy a přepravy produktů, těchto služeb využívají další sociální podniky skupiny „... a máme pro Vás práci“.

## 8.4 Sales24, s.r.o.

Sociální callcentrum Kolibřík je obchodní značka, pod níž funguje společnost s ručením omezeným Sales24 založena roku 2012. Jméno callcentra je tvořeno názvem ptáka, který se několikrát zapsal do Guinnessovy knihy rekordů. Jde o nejrychlejšího letce na světě, který denně navštíví až 2 000 květů. Má největší srdce v poměru ke zbytku těla a tyto vlastnosti a schopnosti mají popsat samotné callcentrum. Jde o moderní callcentrum, které jménem svých zákazníků realizuje telemarketingové kampaně, jež mají za cíl informovat a zaujmout zákazníky i propagovat produkty a zboží svých klientů. Společnost sjednává schůzky obchodním zástupcům a pro své klienty získává kontakty v oblasti bankovních a finančních služeb, úvěrů, energetiky a pojišťovnictví. Callcentrum svým zadavatelům nabízí možnost vyloučení určité dílčí činnosti, o kterou se sociální podnik postará. V sezónách zvýšené potřeby komunikace se zákazníky je na zaměstnance klientů firem vyvíjen silný tlak a callcentrum Kolibřík nabízí outsourcing službu v oblasti zpracování smluvních dokumentů od klientů, administrativní podpory a vyřizování tištěné, e-mailové a chatové korespondence. Od roku 2015 je společnost součástí Komory sociálních podniků ČR (kolibrik-cc.cz, 2013).

Zaměstnanci sociálního podniku jsou osoby se zdravotním postižením, osoby dříve dlouhodobě nezaměstnané a lidé jinak sociálně vyloučení. Dle počtu zaměstnanců se podnik řadí mezi malé podniky. Vedení se snaží svým zaměstnancům přizpůsobit pracovní prostředí dle jejich specifických potřeb a řídí se pravidlem, že spokojení zaměstnanci odvádějí skvělé pracovní výkony. Výrazná část zisku je investována zpět do rozvoje podniku, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci mohou absolvovat dle potřeby několik nácviků a tréninků a s reálným zákazníkem přijdou do kontaktu až ve chvíli, kdy se sami cítí připraveni.

Projekt Rozšíření kontaktního centra Kolibřík o novou službu externí backoffice, kde se zaměstnanci starají o dílčí činnosti svých klientů, byl spolufinancován Evropskou unií. Cílem projektu bylo rozšíření nabízených služeb a také personální rozšíření sociální firmy. Callcentrum je členem občanského neziskového sdružení Unie malých a středních podniků ČR. Unie umožňuje svým členům propojení s českými i evropskými státními orgány. Pořádají akce, kde si členové mohou vyměňovat své zkušenosti z podnikání a poskytují rady v daňové oblasti nebo v nákladech na energie. V případě nutnosti se mohou firmy obrátit na podnikatelského obhájce (kolibrik-cc.cz, 2013). Podnik spolupracuje se specializovaným pracovním portálem pro OZP, jejímž provozovatelem je společnost TAPIKO. Pracovní portál pomáhá lidem se zdravotním postižením získat pracovní uplatnění a také společností najít vhodné pracovníky. Jsou zde uvedeny důležité informace pro zaměstnavatele, kteří ve své firmě zaměstnávají osoby se zdravotním postižením a články související s tématem zaměstnávání osob se zdravotním postižením (ozprace.cz, 2014).

## 9 Výsledky výzkumného šetření

Úvodní otázky rozhovoru se týkaly hlavního předmětu činnosti podniku, počtu zaměstnanců a dalších obecných údajů o firmě. Tyto informace jsou uvedeny v předešlé kapitole, kde byly jednotlivé společnosti charakterizovány. V následující části práce jsou uvedeny mé otázky a odpovědi sociálních podnikatelů, které slouží ke zjištění potřebných informací.

### 1. Jaké jsou podle Vás důležité vlastnosti a schopnosti, které by měl provozatel sociálního podniku mít?

- AMYGDALA SOCIAL: „Podnikatel musí znát cílovou skupinu, kterou zaměstnává. Měl by mít dobré znalosti v oblasti zákoníku práce a podpůrných nástrojů pro zaměstnávání této cílové skupiny osob. Měl by se také vyznat v regionu a oboru, ve kterém podniká.“
- Mgr. Radek Vaníček: „Podnikatel musí být trpělivý, protože trvá delší dobu, než pracovníci dané úkoly zvládnou, a také empatický a určitě vytrvalý.“
- „... A máme pro Vás práci“: „Podnikatel musí mít dobrý nápad, podnikatelský plán a tento plán musí plnit spolu se zaměstnanci. Byznys dělá stejně jako jakákoliv jiná firma.“
- Callcentrum Kolibřík: „Podnikatel by měl být rozhodně dobrý manažer. Jde o skloubení toho umět podnikat, umět si vytvořit dobrý podnikatelský plán, umět stanovit cíle a najít k sobě lidi, kteří jsou podobně naladěni.“

### 2. Které skupiny osob znevýhodněných na trhu práce Váš podnik zaměstnává?

- AMYGDALA SOCIAL: „Ze skupin znevýhodněných osob zaměstnáváme pouze osoby tělesně postižené.“
- Mgr. Radek Vaníček: „Zaměstnáváme osoby se zdravotním postižením. Jde o postižení smyslové, pohybové, mentální.“ **Jakými druhy mentálního postižení Vaši zaměstnanci například trpí?** „Jde o pracovníky trpící dětskou mozkovou obrnou, někteří zaměstnanci jsou po úrazu hlavy.“
- „... A máme pro Vás práci“: „Zaměstnáváme zejména osoby se zdravotním postižením. Každá skupina osob znevýhodněných na trhu práce je nějakým způsobem vyřešena a definována. Například podpora pro zaměstnavatele, který zaměstnává osoby po výkonu trestu, trvá tři měsíce. Za tuto dobu se ale takový člověk není schopen bez pomoci rodiny přizpůsobit běžnému životu. My zaměstnáváme osoby s těžším i lehčím zdravotním postižením. Skupina osob se zdravotním postižením je u nás nejlépe vyřešena. Jde o jedinou skupinu, které je u nás kontinuálně podporována. Patříme mezi největší zaměstnavatele osob trpících schizofrenií. V našich podnicích se vyskytuje přes 40 zaměstnanců trpících touto nemocí.“



- Callcentrum Kolibřík: *„Zaměstnáváme přibližně 80 % osob se zdravotním postižením ze skupin znevýhodněných na trhu práce. Zdravotní postižení nijak nečleníme. Jediný, kdo není vhodný na práci v našem podniku, jsou osoby s postižením neslučitelným s vyřizováním telefonních hovorů. Zbývajících 20 % jsou osoby sociálně vyloučené a ohrožené sociálním vyloučením. Jde tedy například o osoby chudé, o osoby z etnických menšin, které jsou na pracovním trhu diskriminované a matky vracející se z mateřské dovolené do pracovního života.“*

### 3. Jakým způsobem hledáte nové zaměstnance?

- AMYGDALA SOCIAL: *„Na našich stránkách máme uvedeny volné pracovní pozice. Vždy uvedeme, jestli je pozice vhodná pro osoby zdravotně postižené. Dále spolupracujeme s úřadem práce a zaměstnance přijímáme také na základě doporučení.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Volné pracovní pozice uvádíme na portálu jobs.cz. Momentálně úzce spolupracujeme s Ligou vozíčkářů, která má databázi zaměstnanců s postižením, které také testují. My tedy zadáme požadavek a oni nám pomohou najít vhodného zaměstnance.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Na našich stránkách máme uvedeny volné pracovní pozice. Spolupracujeme také s úřadem práce, různé agentury se nám neosvědčily. Spíše spolupracujeme se sociálními službami a charitami v Brně, které vědí, že zde pracovní místa máme. Samy volají a ptají se, zdali mohou přivést někoho na pohovor.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Máme uvedeny volná pracovní místa na našich stránkách.“ **Před rokem jsem u Vás byla na exkurzi a pamatuji si, že jste při hledání nových zaměstnanců spolupracoval s úřadem práce. To stále platí?** „Lidé si většinou přišli pouze pro razítko. Šlo ve většině případů spíše o formální návštěvu, bez chuti se něco dozvědět o firmě nebo bez chuti pracovat. Byla to tedy spíše negativní zkušenost, na druhou stranu ne všichni uchazeči byli takoví. Máme od samého začátku asi čtyři zaměstnance, kteří vzešli z výběrového řízení, který dělal úřad práce, ale valná většina lidí opravdu neměla chuť pracovat. Dnes se snažíme získávat zaměstnance jinde, spolupracujeme s neziskovou organizací, která sdružuje autisty, kde máme jednoho uchazeče, kterého by tato práce zajímala a bavila.“*

### 4. Jaká jsou pro Vás důležitá kritéria při výběru zaměstnanců znevýhodněných na trhu práce? Liší se tyto požadavky od těch, které máte na zaměstnance bez znevýhodnění na trhu práce?

- AMYGDALA SOCIAL: *„Při výběru zaměstnanců na pozici vhodnou pro zdravotně postižené vyžadujeme po uchazečích chuť pracovat a také spolehlivost. Tedy aby docházeli pravidelně do práce a svoji práci vykonávali zodpovědně. V případě, že jde o osobu bez znevýhodnění na trhu práce, opět chceme, aby šlo o osobu, která má chuť pracovat. Vyžadujeme ale také, aby tento zaměstnanec byl samostatný a my mohli více času věnovat osobám se zdravotním postižením.“*

- Mgr. Radek Vaníček: *„Určitě chuť pracovat, potom na pozici, kterou chceme obsadit, máme vytvořený test, který pracovník před nástupem udělá a my jej vyhodnotíme a zjistíme, jestli se na danou pozici hodí. Mezi zaměstnanci neděláme rozdíly, osoby se zdravotním postižením vnímáme stejně jako jiné zaměstnance, takže na osoby bez znevýhodnění na trhu práce máme stejné nároky.“*
  - „... a máme pro Vás práci“: *„Řídíme se základním heslem: buď chceš, nebo nechceš. Pokud vidíme, že uchazeč má zájem pracovat, tak mu dáme šanci a pokusíme se mu najít práci, která mu bude vyhovovat. Dále na své zaměstnance také máme různé požadavky. Jestliže chtějí pracovat v administrativě, tak musejí ovládat základní dovednosti na počítači. Nemusejí ale ovládat složité tabulky a programy. Pořádáme pro naše zaměstnance vlastní týdenní kurzy, aby byli schopni zvládnout úkony na svých pracovních pozicích.“*
  - Callcentrum Kolibřík: *„Naše požadavky na začátku jsou velmi malé. Snažíme se nikoho neodradit a dát šanci každému, kdo o práci projeví zájem. Naše uchazeče nejdříve zredukuje výběrové řízení, o které se stará paní na personálním oddělení. Jde o objektivní zhodnocení, zdali se na práci hodí nebo ne, jestli jsou si opravdu vědomi, že budou několik hodin denně telefonovat a jestli jsou jejich představy o callcentru správné. Jestliže projdou a mají zájem práci si vyzkoušet, dáváme šanci všem a jdou do provozu, kde si poslechnou reálné hovory. Každému dáme dostatek času, aby se na práci připravil.“*
- 5. Máte některé pracovní pozice, které nabízíte pouze osobám znevýhodněným na trhu práce, nebo naopak osobám bez takového znevýhodnění? O které pozice jde?**
- AMYGDALA SOCIAL: *„Ano, některé pozice nabízíme pouze osobám se zdravotním postižením, konkrétně jde o práci ve výrobě, šicí práce, oblast expedice a administrativní činnosti.“*
  - Mgr. Radek Vaníček: *„Některé pracovní pozice jsou připraveny přímo pro osoby se zdravotním postižením. V našem podniku zaměstnáváme také osoby bez zdravotního postižení, to ale vyplynulo ze situace, určitě nejde o pozice, kde by se zdravotně postižený pracovník neuplatnil.“*
  - „... a máme pro Vás práci“: *„Nemáme žádné pozice, kde bychom rozlišovali, zdali jsou pro osoby s handicapem či bez. V našich podnicích pracuje přibližně deset zdravých osob, kteří jsou většinou na vedoucích pozicích. Jde o to, že se nám zatím nepodařilo z handicapovaných vygenerovat vedoucího týmu, který by ten nápor zvládl.“*
  - Callcentrum Kolibřík: *„Nemáme žádnou pozici, která je určena přímo pro osoby se znevýhodněním, nebo naopak.“*
- 6. Je podle Vás pro osoby se zdravotním postižením náročnější se adaptovat na nové pracovní prostředí?**
- AMYGDALA SOCIAL: *„Ano, myslím si, že je to náročnější pro jakoukoliv osobu patřící do skupiny osob znevýhodněných na trhu práce.“*

- Mgr. Radek Vaníček: *„Záleží to na povaze člověka, a jak ho kolektiv přijme. Vidím to u nás, že adaptace je velice rychlá, když člověk chce pracovat, plní si své úkoly a ostatní vidí, že to nezanedbává.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Adaptace je individuální. Záleží to na typu člověka. Nejde o handicap, i mezi zdravými lidmi se najdou introverti, kterým trvá půl roku, než jdou s ostatními někam třeba na pivo.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„V normální firmě adaptace jistě náročnější je. Vím to od ostatních zaměstnavatelů, kteří se shodují na tom, že kolegové takové osoby diskriminovali. Jde o to, aby se lidé cítili dobře na pracovišti a jestliže vidím, že mí spolupracovníci mají také nějaký handicap a přes to vykonávají dobře svoji práci, nemůže se v takovém prostředí cítit nikdo špatně a rychle se přizpůsobí.“*

**7. Jaké nástroje používáte pro motivování svých zaměstnanců? Jsou tyto nástroje rozdílné pro osoby se znevýhodněním a bez?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Při motivování svých zaměstnanců neděláme žádné rozdíly. Využíváme placeného volna.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Všem zaměstnancům dáváme finanční odměny, zaměstnanci dostávají stravenky a mohou si vzít tři dny v roce placené volna. A hlavně vytváříme příjemné pracovní prostředí, snažíme se neřešit malichernosti a tím vytvářet pohodu, samozřejmě pracovní.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Využíváme stejné motivační nástroje na všechny naše zaměstnance. Máme samozřejmě finanční odměny, přiznáváme nějaké osobní ohodnocení po zkušební době, což je možné měnit, když nepracují, jak mají. Dále máme různé příplatky, kdy například řidiči mají příplatek za řízení vozidla, vedoucí mají příplatek za vedení. Další motivací je pořádání nějaké aktivity jednou za měsíc, či za dva měsíce. Toto si myslím lidem hodně pomáhá ve sdružování. Dále své zaměstnance motivujeme různými kurzy, kde mohou zlepšit své dovednosti a schopnosti na počítači a v jiných oblastech.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Tím, že jsme sociální firma, tak hodně posloucháme i hlas zaměstnanců samotných. Než vymyslíme nějaký benefit, který bychom rádi zavedli, tak se snažíme o tom s lidmi mluvit. Přes léto zajišťujeme pitný režim pro zaměstnance formou džusů a chlazených nápojů. Pak máme k dispozici také chlazenou vodu, kterou zaměstnanci sami chtěli. Organizujeme pro zaměstnance masáže krční páteře, ramen, zad, tedy toho co se namáhá celodenním sezením na židli u počítače. Snažíme se pořádat nějaké akce pro zaměstnance, organizujeme večírky, bowlingové akce a podobně. Zaměstnanci také chtěli vyřešit stravování, tak jsme v rámci budovy zajistili jídelnu, kam zaměstnanci chodí na oběd.“*

**8. Jaká je pracovní doba znevýhodněných zaměstnanců? A jaké mají pracovní úvazky?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Zrovna včera jsme řešili úvazky zaměstnanců. Zaměstnanci mají celý pracovní úvazek, ale 30 % této doby chybí a omlouvají se. Bohu-*

žel, vzhledem k tomu, že se zvýšila mzda a není dosud známa nová výše příspěvků, nejsme schopni udržet ceny výrobků. Budeme tedy dělat nové návrhy s využitím kratší pracovní doby nebo volna v pátek. Zaměstnanci budou mít na výběr ze tří variant.“

- Mgr. Radek Vaníček: „Naši zaměstnanci pracují v rozmezí šesti a osmi hodin. U osob zdravotně postižených je většinou nižší pracovní doba. Všichni zaměstnanci pracují na základě pracovní smlouvy.“
- „... a máme pro Vás práci“: „Máme standardně pracovní smlouvy, tříměsíční zkušební dobu, nechceme žádné dohody o provedení práce, chceme, aby to byl běžný pracovníprávní vztah. Nabízíme kratší pracovní dobu, od docházení do práce 1 krát týdně na čtyři hodiny až po plné pracovní úvazky. Záleží na tom člověku. Jsme hodně flexibilní v tom, že pracovní úvazky hodně měníme. Třeba z měsíce na měsíc. Někteří lidé přecení své pracovní schopnosti nebo naopak podcení a je třeba jim vycházet vstříc.“
- Callcentrum Kolibřík: „Pracovní doba callcentra je od devíti hodin ráno do půl šesté večer. Velmi výjimečně se volá v sobotu, jde ale pouze o jednu sobotu za rok. Pracovní dobu velmi přizpůsobujeme zaměstnancům. Máme zaměstnance, kteří nechodí do práce na devátou, ale chodí třeba na desátou hodinu například ze zdravotních důvodů nebo z důvodu péče o dítě. Běžně sem nastupují lidé na úvazek nula až čtyři, protože i ten poloviční úvazek je pro ně hodně. Vždy je to o dohodě a my stojíme o zaměstnance motivované, kteří se budou do práce těšit a nepřijdou do práce unavení, nebo ve špatném psychickém rozpoložení.“

## 9. Jakým způsobem bylo financováno založení podniku?

- AMYGDALA SOCIAL: „Při založení podniku jsme využili vlastních prostředků a také jsme si vzali úvěr. Použili jsme finanční prostředky z dotací z Evropské unie, které byly vypsané na založení a rozvoj sociálního podniku. Využili jsme příspěvků, které stát nabízí při zaměstnávání osob se zdravotním postižením.“
- Mgr. Radek Vaníček: „Šlo o soukromé peníze. Náš podnik má již osmnáctiletou historii, ale sociální podnik to je zhruba osm, devět let. Žádných dotací jsme nevyužili, jediné co, tak jsme využili příspěvků od úřadu práce, když jsme začali zaměstnávat osoby se zdravotním postižením.“
- „... a máme pro Vás práci“: „Všechny firmy spadající do této skupiny v zásadě vlastní dvě rodiny. Máme tam různou vlastnickou strukturu. Založení a rozjezd jsme financovali sami z vlastních peněz. Nicméně co se týče evropských peněz, tak odtud jsme žádné peníze nečerpali, čerpali jsme ale příspěvky z úřadu práce. Například na zřízení chráněných pracovních míst, na vybavení a podobně. To samozřejmě ano, ale nikdy to nebylo ve výši sta procent. Vždy šlo o částečné financování a zbytek jsme doplatili z vlastních zdrojů.“
- Callcentrum Kolibřík: „Samotný zdroj kontaktního centra Kolibřík byl podpořen evropským sociálním fondem a získali jsme určitou částku na vybavení sociálního podniku. Plus jsme měli dotovanou část mezd na určitou dobu. Když tato fi-

*nanční podpora skončila, podařilo se nám sociální podnik udržet, protože už jsme byli dostatečně silní, poučili jsme se z různých chyb, které jsme na začátku dělali a začali jsme firmu budovat sebedovědoměji a na všech zakázkách jsme vy-  
dělávali.“*

#### **10. Využíváte v současnosti externí finanční podpory?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Ano, využíváme. Nebyli bychom pravděpodobně schopni fungovat bez takové podpory. Využíváme státních příspěvků a slevy na dani při zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„V současnosti využíváme příspěvků od úřadu práce na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Tyto příspěvky jsou rozděleny přímo mezi zaměstnance. Jinak jsme schopni fungovat bez externí finanční podpory.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Momentálně čerpáme příspěvky na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Využíváme aktivních politik zaměstnanosti, to znamená nějakých příspěvků na zaměstnávání lidí se zdravotním handicapem, které práce kompenzují postižení těch zaměstnanců.“*

#### **11. Je Vaše podnikání ziskové? K čemu pak využíváte volné finanční prostředky?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Podnikání je ziskové, ale je to velmi náročné. Po zaplacení běžných nákladů je zisk využit na rozvoj podniku. Většinou na pořízení nového vybavení.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Ano, je. Zisk využíváme na rozvoj podniku. Dokupování systému, obnovujeme internetové stránky, na nové skladové programy, určité nástroje pro pracovníky.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Máme docela krátkou historii, takže žádný zásadní zisk nevygenerujeme. A pokud vykážeme zisk, tak jej ihned vrátíme zpět do podniku. Vzhledem k tomu, že jsme ve fázi rozvoje, tak potřebujeme investovat do vybavení a podobně.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„My jsme se zavázali, že 80 % zisku budeme reinvestovat zpět do podniku. Z toho, co vytvoříme, tak financujeme rozvoj firmy. Začínali jsme na čtyřech nebo pěti operátorských místech, dnes už jich máme dvacet. Postupně nám zastarává technika, takže investujeme hodně do výměny počítačů, do obnovy firmy, tak abychom byli schopni dosáhnout na zakázky, které nám z důvodu, že jsme něco neměli, nebyly přiděleny. Také momentálně budujeme sociální firmu Kolibřík energie, tak i to je finančně náročné.“*

#### **12. Máte problém s nedostatkem času?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Máme problém s nedostatkem času. Snažíme se ale i přes to hledět do budoucnosti a neřešit pouze momentální problémy.“*

- Mgr. Radek Vaníček: *„Pracuji už osmnáct let od rána do večera. Mám tedy problém s nedostatkem času.“*
- „... a máme pro Vás práci“ *„Kromě práce mám také dvě malé děti, takže časově je to náročnější.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Nejde podnikat jenom s tím, že se budu dívat na to, co je dnes. Musíme mít nějaké vize, kam chceme firmu posouvat. Snažíme se i přes občasný časový nátlak plánovat, vyhodnocovat, abychom věděli, jestli míříme tím správným směrem a pokud ne, tak hledat příčinu a poučit se z chyb.“*

**13. Je podle Vás dostatečná poptávka po předmětu činnosti? Máte dostatek zakázek? Obáváte se nedostatku práce v budoucnosti?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Nabízíme specifické produkty a myslíme si, že není u lidí dostatečný zájem o takové produkty. Sami tedy nemáme v současnosti dostatek zakázek a z toho logicky vyplývá, že se obáváme nedostatku také v budoucnosti.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Když se staráte o své zákazníky, tak poptávka přichází. Musíte tedy dělat ty služby tak, aby zákazník věděl, že mu zboží dojde včas, rychle, bez problémů. Když toto funguje, tak se zákazník vrací. V současnosti dodáváme do více než 500 škol, ale vždy se člověk obává nedostatku zakázek, který může přijít.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Zakázek máme dost. Mám velmi šikovného manžela, který je obchodník se vším všudy. Když má na to čas, tak je schopen nabídnout naše služby, umí vše velmi dobře vysvětlit. Dokáže prezentovat, že umíme nabídnout nejenom lepší cenu, ale že druhá strana je tím nákupem společensky odpovědná. Spíše jsme ve fázi, že se některých výběrových řízení ani neúčastníme, protože už na to nemáme kapacitu.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Ano, máme dostatek. Momentálně děláme na zajímavém projektu na schůzky pro pojišťovnu. Obava z nedostatku zakázek je neustále, že odejde jeden důležitý klient a hned máte výpadek několik set tisíc, který je potřeba rychle nějak kompenzovat. V tomto ohledu to lehké není, ale teď je to dobré a snad to tak zůstane.“*

**14. Setkali jste se někdy s diskriminací osob ve Vašem podniku? Jaké jsou nejčastější problémy, které musíte mezi zaměstnanci řešit?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Ano, setkali. Nejčastějším problémem, který jsme nuceni mezi zaměstnanci řešit je šikana.“ Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců, kde přes 80 % osob trpí zdravotním postižením, si nedovedu představit, jak taková šikana probíhá. Můžete mi o tom říci více? Jak takové problémy řešíte? „Ano, je to pozoruhodné, že v dnešní době u dospělých lidí, navíc se zdravotním postižením probíhá šikana. Jak se říká, nejtěžší je práce s lidmi, ale jen v okamžiku, kdy je vnímáte jako lidi a ne jako výrobní prostředek. V malém podniku jsou to vždy lidé. Když se budeme bavit o šikaně na našem pracovišti, šlo o kombinaci chyb vedoucí pracovníce a podřízených. Vedoucí pracovníce jednoho dne pověřila soukromě jednu ze svých podřízených o hlášení, co se děje na pra-*

*covišti v době kdy tam chybí. Ta ji podávala informace e-mailem a přikrášlovala si či zcela vymýšlela příběhy z pracoviště o zaměstnancích, kteří byli schopnější a výkonnější. Bohužel vedoucí si historky nevyhodnotila správně a začala na tyto zaměstnance klást pasti a úkoly, které vůbec neprospívaly chodu provozovny, a to jen proto, aby byli tito zaměstnanci propuštěni. Trvalo to rok, co se stále řešily prapodivné situace, až to jednoho dne celé vyplynulo na povrch, kdy většina zaměstnanců uvažovala o výpovědi a při dotazování každá strana tvrdila něco jiného. Výhoda a nevýhoda sociálního podniku je, že zaměstnanci mají rozhodovací práva. Samozřejmě v případě výkonu a řešení financí nechťejí o nějakém rozhodování ani slyšet, ale v případě kolektivu se toho rádi ujmou. Máme vytvořené od začátku založení firmy interní směrnice, úplně pro cokoliv, takže i pro nespokojenost zaměstnanců máme vypracovaný návod, jak postupovat. Všichni v takovém případě popíší situaci a předloží návrh řešení. Zasedá se tak dlouho, dokud se situace nevysvětlí a nenajde se řešení. Pro jistotu se nechávají výstupy kontrolovat právníkem a ten po případě doporučí, co se má ještě dál rozpracovat. Samozřejmě lidé, kteří nejsou zvyklí na neustálé schůzování a raději pracují, dlouhodobě nevydrží tyto postupy a do budoucna si dají pozor, aby se nemuseli zase vyjadřovat a dělat rozhodnutí. Takže je důležité mít vypracované interní směrnice a postupy pro cokoliv a stále je aktualizovat, tak, aby se nezapomnělo, že jsou nástroje na jednoduchá řešení.“*

- Mgr. Radek Vaníček: *„S diskriminací jsem se nikdy nesetkal. Veškeré problémy, které zde lidé řeší, jsou malichernosti. Někdy si to vyřeší zaměstnanci mezi sebou, nebo je potřeba, aby zasáhl vedoucí, a když se to touto cestou nevyřeší, jde to ke mně. Ale jsou to problémy běžného každodenního života. Občas vnímám mírnou rivalitu mezi například slyšícími a neslyšícími, kdy slyšícímu můžete říci více informací a tedy i více toho vytknout (smích).“ **Když jsme u toho, jakým způsobem se dorozumíváte s neslyšícími zaměstnanci? Naučil jste se znakovou řeč?** „Nenaučil. Zpočátku jsme se snažili organizovat kurzy, ale pak z toho sešlo. Neslyšící odezírají, nebo si kreslíme. Máme zde jednoho překladatele a velkou interaktivní tabuli, kde si můžeme cokoliv pustit. Snažíme se tedy mluvit přímo na zaměstnance, kreslit a nějak se domluvíme.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Zaměstnancům trvá někdy déle, než pochopí jak vykonávat určitou práci. Častým problémem je, že chybí empatie ze strany ostatních, protože oni řeknou, že už to dávno umí a práci budou mít vykonánu rychleji. V podstatě říkají, že ten člověk je tu zbytečný, což rozhodně není pravda. Jde o platného hráče týmu, který nám pomáhá, jenom mu třeba něco trvá déle, hlavní je, aby práci dělal dobře a zodpovědně. Na takové problémy narážím právě často ve firmě. Lidé vnímají svůj handicap, ale ne handicap toho druhého.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Jsme firma jako každá jiná, to znamená, že i zde problémy jsou. Naši zaměstnanci jsou svérázné osoby a je nutné občas řešit problémy. Vymezují si své teritorium vůči ostatním zaměstnancům i vůči vedení. Tím, že jsou zde lidé s různými typy postižení, tak se často stává, že vedle sebe nemohou pracovat. Typický příklad jsou lidé, kteří mají problémy se zády a po-*

*třebují teplo. Na druhé straně zde jsou další lidé, kterým nedělá dobře vytopená a vydýchaná místnost a potřebují nestále větrat. Není jednoduché takové problémy řešit, ale jde o běžné situace jako v jiných firmách.“*

### **15. Je vysoká fluktuace zaměstnanců ve Vašem podniku?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Naštěstí není. Zaměstnanci odcházejí z běžných důvodů, jako je například stáří, nebo také přestěhování se. To ale není nic pravidelného vzhledem i k velikosti podniku.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Není. Jsou takové vlny, že například někdo jde do důchodu, ale kolektiv je jinak stabilní.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Ano je. Snažíme se dát šanci každému a často se stává, že po třech dnech odchází s tím, že to není práce pro ně.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Fluktuace musím říct je u nás velmi minimální. Jednak je to proto, že se snažíme vytvořit podmínky, aby se u nás lidem líbilo. To je jedna věc a druhá je ta, že když u nás člověk začne pracovat a sedí mu přístup vedení, sedí mu kolektiv a také práce, tak u nás zůstává dlouhodobě. Jedna jediná výjimka je fakt, že handicap mnohdy není stejný v různou dobu. Někteří lidé mají poměrně složité diagnózy, tak v průběhu zaměstnání mohou na nějakou dobu přerušit práci. Nebo je jim nasazena jiná léčba a není slučitelná s tím chodit do práce. S tímto samozřejmě počítáme, ale lidé se nám pak rádi vrací. Z toho mám radost.“*

### **16. Jaké důvody Vás vedly k založení právě sociální firmy?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Šlo nám o založení firmy, kde jsme mohli skloubit sociální charakter a zároveň vyrábět nový, inovativní produkt. Když jsme se dozvěděli o dotacích na vznik a rozvoj sociálního podniku, byl to pro nás impulz k založení takové firmy.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Dříve jsem normálně podnikal a postupem času jsem začal zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Základní školy, se kterými obchodujeme již spoustu let, přicházely s poptávkou náhradního plnění. Já jsem tak chtěl vyhovět zákazníkům a začal jsem zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Prvotní impulz byl tedy ze strany škol, které nemohly zaměstnat tuto cílovou skupinu, a odebírat zboží od sociální firmy pro ně bylo možné řešení.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Důvod, který nás vedl k sociálnímu podnikání, byl rodinný příslušník, který je zdravotně postižený. Zamýšleli jsme se, co budou takoví lidé po splnění školní docházky dělat. To byla naše motivace, proč jsme chtěli zaměstnávat osoby se zdravotním postižením.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Několik let před tím jsem podnikal a musím říct, že mi systém běžného podnikání úplně nevyhovoval. Pořád jsem se zajímal o nějaké sociální práce i o neziskový sektor. Nepovažuji se ale za typ do neziskové organizace, tak jsem si k tomu nikdy nenašel cestu. V momentě, kdy jsem se dozvěděl o tom, že se u nás rodí sociální podnikání, tak jsem zjišťoval co to je, jak to funguje,*



*a zjistil jsem, že je to přesně pro mě. Jde o kombinaci podnikání, tedy vytvoření firmy, řízení, hlídání, inovování a zároveň k tomu nepřístupovat tak, že ze zaměstnanců sedřu kůži a vlastně mě nezajímají. Mohu do toho podnikání promítnout také sociálně. To byl pro mě osobně velmi silný motiv.“*

### 17. Co Vám sociální podnikání přináší kromě finančního zabezpečení?

- AMYGDALA SOCIAL: *„V rámci našeho podnikání stále poznáváme a řešíme inovativní produkt. Vzhledem k velikosti podniku jde o malý podnik s pár zaměstnanci, kde panuje většinou klidná atmosféra a jsme schopni vnímat a vidět konkrétní výsledky.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Je tam rovina sociální a ekonomická. Opravdu nejde jenom o ten zisk a podnikání, ale je to také o tom, že my některým lidem pomáháme až tak, že je učíme pracovat, učíme je, že musejí ráno vstát a jít do práce. Opravdu některým lidem pomáháme, aby ten život prožili trošku smysluplně.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Spoustu problémů (smích). Ale ne, upřímně, je to těžká práce s těmito lidmi, někdy máte sto chutí to zavřít, protože některé situace jsou opravdu náročné. Na druhou stranu v pondělí za mnou přišel jeden zaměstnanec, se kterým často už dnes nepřijdu do styku a přišel mi poděkovat. To je ten důvod, proč to dělám. Vděčnost lidí, kteří takové problémy mají a potřebují nějakou podporu, je ten hnací motor, co Vás žene dál.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Dělám práci, která mě baví, dělám práci, která má smysl i pro někoho jiného než pro mě. Mám okolo sebe zaměstnance, kterým dám výplatu za odvedenou práci a jim to skutečně pomůže. To, že vytvoříme místo a zaměstnáme někoho, kdo před tím čtyři roky nemohl najít práci, téměř se tím ocitl na sociálním dně a vy vidíte, že sem najednou chodí, najednou tu sedí každý den, je spokojený a roztrhal by se pro firmu, tak to mi dělá obrovskou radost.“*

### 18. Jaké byly Vaše cíle a vize na počátku podnikání? Co bylo posláním podniku? Daří se Vám tyto cíle plnit?

- AMYGDALA SOCIAL: *„Hlavním posláním podniku byla výroba inovativního produktu. To se nám podařilo a tento vyvinutý inovativní produkt považujeme za největší úspěch podnikání. To, že vyrábíme specifický produkt, sebou ale nese i nevýhody. Poptávka po našem zboží není vysoká. Momentálně se snažíme splnit cíle, které jsme si před nějakou dobou stanovili. Těmi jsou zvládnutí procesů ve výrobě a nový marketing.“* **Co byste vzkázali osobě, která chce začít sociálně podnikat?** *„Dle našich zkušeností bez konkurenceschopného marketingu a dotací nejde podnik udržet“* **Vy máte problém s oblastí marketingu?** *„Nemáme nikoho, kdo by se zabýval touto oblastí, ale máme vypracovaný marketingový plán, který nám v této oblasti pomáhá získávat zákazníky a orientovat se na trhu.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Chtěl jsem být svým pánem a toho jsem dosáhl. Je to náročné, ale myslím si, že to vše funguje.“* **Je něco, co byste vzkázal někomu, kdo si chce založit sociální podnik?** *„Moc to neřešit. Já jsem nikdy ty lidi ne-*

bral jako znevýhodněné. Beru je stejně jako ostatní, poslal jsem je poprvé do školy a zvládli to. Kdyby někdo chtěl zaměstnávat zdravotně postižené, tak ať je nebere jako zdravotně postižené.“ **Myslíte si, že je váš podnik úspěšný?** „Ano. To, na čem pracujeme, funguje. Zákazníci jsou spokojeni, tím pádem jsme úspěšní.“

- „... a máme pro Vás práci“: „Ještě dříve, než jsme založili podniky, jsme se dostali k projektu „Máme pro Vás práci“. Jde o projekt financovaný z Evropské unie pod záštitou odborného učiliště a pedagogické školy Lomené a tam jsme začali pracovat se skupinou schizofreniků. Je to dost těžká skupina a právě z tohoto unikátního projektu vyplynulo to, že jsme měli v rámci projektu tyto osoby proškolit a zaměstnat. Zájem ze strany schizofreniků byl tak obrovský, že jsme byli v zásadě nuceni založit podnik SIMEVA, kde jsme zaměstnali přebytek, který jsme nemohli zaměstnat na projektu. Jim to bylo v zásadě jedno, náplň práce byla stejná, ale naším posláním bylo je zaměstnat. Na základě dalších impulzů, které náhle přišly, jsme založili další podniky, kromě první, kterou byla společnost PRADAKOS. Tu jsem založila já s kolegou, protože jsem se chtěla zabývat účetnictvím.“
- Callcentrum Kolibřík: „My jsme chtěli tu firmu hlavně udržet. Abychom po konci finanční podpory mohli říct, že jsme nesehali a firma jede dál. Vyděláme si na sebe, fungujeme a to se podařilo.“ **Považujete callcentrum za úspěšné?** „Já mohu hrdě říct, že jsme úspěšný sociální podnik.“

**19. Byly počátky podnikání náročné? Setkali jste se s nějakým vážnějším problémem? Pokud ano, v čem spočíval?**

- AMYGDALA SOCIAL: „Stejně jako u jiných firem nebylo jednoduché podnik rozjet. Největší problém, s kterým jsme se potýkali, byla stabilizace zaměstnanců. Tím, že se zaměřujeme na ruční výrobu, jsou pro nás zaměstnanci nejdůležitějším prvkem a bylo důležité mít tuto oblast dobře zvládnutou.“
- Mgr. Radek Vaníček: „Vstupoval jsem do podnikání, které jsem trochu znal, protože jsem před tím sám pracoval jako zaměstnanec ve stejném oboru. Náročnější to bylo skrz finance, potřeboval jsem spoustu věcí. Ale myslím si, že když poctivě pracujete dennodenně, tak to jde. Důležité je, aby měl člověk rád, co dělá a nedělal to pouze pro peníze. A když zákazník je pro vás číslo jedna, tak se vám potom peníze vrátí. Musí vás to bavit a musíte vymýšlet něco kreativního, nabídnout zákazníkovi to, co on potřebuje a zjednodušit mu tím život.“ **V době, kdy jste začal zaměstnávat osoby zdravotně postižené, vnímal jste nějaký problém v této době?** „Komunikace byla náročnější. Bylo potřeba zpomalit příkazy pro neslyšící zaměstnance. Zadání úkolu musí být pomalé a hlavně jednoznačné. Určitě problémy byly, ale ty nadále budou a musejí se řešit.“
- „... a máme pro Vás práci“: „Bylo a stále je to náročné. Co se týče podpory osob se zdravotním postižením, jde o podporu ze strany státu, která se čerpá přes úřad práce. Je formou kvartálního plnění, kdy vy vykážete, že jste měla nějaký počet zaměstnanců, kolik jste na nich čerpala a stát vám přispěje nějakým pro-

centem ze mzdy. Dále vám stát přispívá na zvýšené správní náklady se zaměstnancem, na úpravu pracoviště. V rámci zaměstnávání handicapovaných tedy musíte vykazovat další věci, které běžný zaměstnavatel nemusí, a jsou tam různé složité koeficienty. Máme tu nějaké drobné hospodářství, zde zaměstnáváme většinou ty netěžší případy. Problém je, že tyto aktivity nejsou výdělečné, ale tím, že to dotuje částečně stát, tak se to dá z výdělků z ostatních činností dotovat. Je tedy důležité se v této oblasti vyznat.“

- Callcentrum Kolibřík: „Na přelomu roku 2016 a 2017 jsme měli krizi, kdy nám z důvodu výrazné změny odešel jeden z našich klíčových zadavatelů. Tak klíčový, že v podstatě tvořil 90 % objemu našich tržeb. My jsme to nebyli schopni ovlivnit, nesouviselo to s kvalitou naší práce, souviselo to s tím, že jedna banka koupila druhou, ta přehodnotila situaci a řekla že, tento způsob prodeje již nechťejí. Tím pádem jsme v podstatě z měsíce na měsíc byli bez 90 % našich příjmů. Museli jsme rychle reagovat, rychle zkoušet jiné zakázky, s kterými jsme neměli zkušenost. Několik měsíců jsme hledali novou cestu v rámci toho, co jsou naši zaměstnanci schopni dělat. Musím to teď zaklepat, že poslední dva měsíce jsme se výrazně stabilizovali a teď děláme na zajímavém projektu.“

## 20. Kde se vidíte za pět let? Čeho chcete v podnikání dosáhnout?

- AMYGDALA SOCIAL: „Jak jsem již říkala, chceme mít zvládnuté procesy ve výrobě a chtěli bychom zakoupit vlastní prostory z dotace.“
- Mgr. Radek Vaníček: „Myslím si, že současnou velikost podniku, tedy těch třicet pracovníků, už nechceme více rozšiřovat. Osobně si myslím, že 35 lidí by bylo maximum. Nadále chceme dělat dokonale služby našim zákazníkům, ale nějakou velkou expanzi už nechystáme.“
- „... a máme pro Vás práci“: „Nic extrémního neplánujeme. Určitě bych chtěla zvýšit počet zaměstnanců. Cílem tedy je rozvinout sociální integraci. Dát více lidem šanci se začlenit, dát jim možnost vyzkoušet si více pracovních náplní. Toto si myslím je velký potenciál, kam bychom se chtěli dostat.“
- Callcentrum Kolibřík: „Za pět let bych již nechtěl řešit provozní problémy, ale spíše se věnovat nějakému koncepčnímu rozvoji firem. Byť mám velmi šikovné kolegy, jsem momentálně zasekaný v operativě a denně musím řešit spoustu věcí s našimi klienty.“

## 21. Měl by podle Vás existovat zákon o sociálním podnikání? Co by mělo být určité jeho obsahem?

- AMYGDALA SOCIAL: „Rozhodně by měl existovat. Zákon by měl přesně definovat zvýhodnění klientů, kteří odebírají služby nebo výrobky od sociálních podniků. Tak, aby lidé chápali, že je pro ně nákup od nás výhodný.“ **Měl by se kromě jiného dotýkat také zvýhodnění sociálních podniků v oblasti veřejných zakázek?** „Určitě ano.“
- Mgr. Radek Vaníček: „Upřímně na to nedokáži teď odpovědět. Firma funguje bez problémů a nikdy jsem nebyl nucen se zajímat o legislativu. Myslím si, ale že je ta

*práce náročnější, tak by to možná mělo být nějakým rozumným způsobem legislativně zakotveno.“*

- „... a máme pro Vás práci“: *„Byli jsme s manželem myslím předminulý týden v Bruselu na právním výboru evropského parlamentu. Prezentovali jsme zde právě zkušenosti ze sociálního podnikání a v zásadě jsme se shodli, že nějaká definice zákona by měla být. Alespoň částečně definovat co je to sociální podnikání, proč je dobré a co je cílem. Ale mělo by být na každém státu, aby si to nadefinoval sám, protože každý stát má jiné problémy. Nejsme tedy zastánci toho, aby se to zákonem extrémně regulovalo. Mělo by se to určitě nadefinovat, ale přílišná regulace ani není z mého pohledu reálná.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Měl. Důležitý je fakt, že tento zákon bude, protože je šílené, že tady je nějakých dvě stě až tři sta sociálních firem a tyto sociální firmy se tak nazývají a každá si pod tím představí něco jiného. Jedna se inspirovala v Německu, jedna vlnou sociálních firem ze Slovenska. Líbilo by se mi tedy, kdyby se stanovilo, co to sociální firma je, jak tento přídomek získat, co proto musím udělat a průběžně dělat, kdo má právo mi říct, ty to neděláš správně a pak samozřejmě jasně vymezit, jaké má sociální firma místo ve společnosti. To je pro mě důležité, aby se vědělo o sociálním podnikání, základní principy, které musí sociální firma splnit, jsou u všech stejné a aby se veřejná správa, kraje, ministerstva přizpůsobili faktu, že tady sociální firmy jsou, pochopili, v čem jsou jejich plusy, proč je dobré tyto firmy podporovat a udělal se v tom pořádek.“*

**22. Myslíte si, že české sociální podnikání je dostatečně podporováno? Že je dostatečné povědomí o obsahu této problematiky? Jak by se případný nedostatek dal napravit?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Lidé určitě nemají dostatečné povědomí o sociálním podnikání a ani si nemyslím, že by byly sociální podniky dostatečně podporovány. Sociální podnikání má definované principy, které by měl dodržovat a jeden z nich je regionální spolupráce. Co se týče kraje, mezi podnikatelskými subjekty spolupráce funguje, ale absolutní nespolečenská spolupráce je od zaměstnanců úřadů a pouze z důvodů neznalosti pojmu sociálního podnikání. Jsou schopni podporovat neziskové organizace a chráněné dílny, ale vůbec nevědí, že sociální podnikání je kombinace vyjmenovaných. Nám se podařilo za neustálého popisování situace a vysvětlování co je sociální podnik získat několikrát podporu od kraje, ale to jen díky usilovné a neodbytné komunikaci a neustálém vysvětlování co je sociální podnik. Jako řešení vidíme zvýšená informovanost o tom, co je sociální podnik.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Řeším pouze podporu z úřadu práce, nic více zatím neřeším. Nemáme čas řešit například evropské peníze. Možná bychom na ně dosáhli, ale museli bychom snad přestat podnikat (smích). Já jsem byl na dvou seminářích a vůbec jsem to nepochopil (smích).“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Povědomí určitě není. Co se týče veřejnosti jako takové, tak ti vůbec nevědí. Co se týče státní správy, uvědomte si, že stát má dvě možnosti, co udělat s penězi vybranými na daních. Může je buď vyplatit na soci-*

*álních dávkách, anebo dát práci firmám, které tyto lidi zaměstnávají a ti nebudou čerpat dávky. Je ale potřeba, aby stát deklaroval, že při výběrových řízeních nemusí být tlak na cenu.*

- Callcentrum Kolibřík: *„Myslím si, že se blýská na lepší časy v sociálním podnikání, už díky chystanému zákonu o sociálním podnikání, tak v přístupu firem, našich zadavatelů, v tom, že dávají zakázky nám a ne ostatním. Společnost začíná být sociálně odpovědná, tak v tom vidím velké plus. I zájem studentů, univerzit, dnes vedle Mendelovy univerzity je v společenské odpovědnosti hodně angažovaná i Masarykova univerzita, včera bylo dokonce nějaké jednání na VUT, kde chtějí zavést předmět týkající se této problematiky, kam budeme dodávat nějaké naše zkušenosti. Čím více o tom bude mluvit, že zde je nějaká alternativa k normálnímu podnikání, tím lépe a tím více bude sociální podnikání podporováno.“*

**23. Jste si vědom/a nějakého projektu, nebo aktivity, uskutečněné na podporu sociálního podnikání v Jihomoravském kraji? Pokud ano, o co šlo?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Ano. Jihomoravský kraj přímo náš podnik podpořil ve výrobě katalogů a letáků a notifikačních produktů.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Jsme v asociaci zdravotně postižených, tedy navštěvuji různé porady, ale přiznám se, že více časově nezvládám. Zajímá mě tedy co se děje, ohledně zdravotně postižených osob, ale co se týče dotací a jiných věcí, nemám to zcela přečtené.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Za spolupráce Jihomoravského kraje jsme s kolegy mohli publikovat naše zkušenosti ze sociálního podnikání v rámci několika příruček.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„My se pravidelně účastníme v rámci Komory sociálních podniků, která pořádá sama semináře a jiné akce. Zúčastnili jsme se veletrhu sociálních firem, který byl na podzim, kde se v Brně na výstavišti prezentovalo poměrně hodně sociálních podniků regionálních, a lidé mohli přijít, mohli se s problematikou seznámit, koupit různé výrobky.“*

**24. Co si představíte pod pojmem sociální podnik? Čím se odlišuje od běžného firmy?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Sociální podnik kombinuje slabá místa v řešení zaměstnávání znevýhodněných a současně je má přivést k motivaci podnik rozvíjet, supluje ekonomiku neziskového podniku. Svůj marketing opírá o to, že upozorňuje na nabídku, která je realizována podle sociálních principů.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Když to vztáhnu k nám, tak je to o množství pracovníků s handicapem, o přístupu k nim, musí pracovat v klidnějším a trpělivějším prostředí, mít dostatek času a já musím brát ohled na ten handicap. Jde o možnost začleňování dlouhodobě nezaměstnaných do pracovního prostředí.“*

- „... a máme pro Vás práci“: *„Jde o zásadu zaměstnávat osoby nějakým způsobem znevýhodněné na trhu práce. Problém je v tom, že je to obrovská škála osob. Takových skupin můžete vymyslet milion.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Představím si pod tím hlavně to, že jsme nějak odlišeni na trhu. Je to firma, která nefunguje primárně za účelem vydělání peněz pro majitele, ale jsou tam i nějaké jiné důvody, proč je dobré takovou firmu mít. Naše sociální firma se od běžného callcentra liší celou řadou věcí. Jednak tím, koho zaměstnáváme, jakým způsobem k zaměstnancům přistupujeme, také tím, že zaměstnanci se přímo podílejí na spolurozhodování o tom, kam ta firma směřuje, konzultuje se s nimi, jaké kampaně budeme volat, zaměstnanci mají daleko větší právo si říci, na čem se chtějí podílet, zaměstnance do ničeho nenutíme a vytváříme jim takové pracovní podmínky, aby se jim pracovalo dobře.“*

**25. Co je důležité pro udržení konkurenceschopnosti sociálního podniku v tržním prostředí?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Určitě mít zvládnutý marketing. A jak už jsem říkala, bez dotací to nelze.“*
- Mgr. Radek Vaníček: *„Myslím si, že by měl podnik časem dokázat být finančně nezávislý a rozhodně by měl produkovat kvalitní službu nebo výrobek. Tak, abyste obstáli v konkurenci.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Obecně sociální podnik by měl být finančně nezávislý, ale když zaměstnáváte handicapované, nemůže to být samofinancovatelné z jednoho prostého důvodu, protože výkonnost těch lidí je zhruba třiceti procentní oproti zdravému člověku. Vy jestli mu máte dát stejné peníze jako zdravému člověku, tak v tomto okamžiku musíte dostat nějakou podporu. Například u nás, pro mě není ekonomicky reálné vést podnik bez dotací státu a i našich rodinných. Když si vezmete například podnik zaměstnávající osoby po výkonu trestu, tak ten by měl být časem finančně nezávislý.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Jednoznačně je to v tom, že se firmy musejí odlišit. Musejí říct, my jsme sociální firma, z toho plyne, že podnikáme trošku jinak než je běžné v určitém oboru ať je to sociální prádelna, kavárna, nebo callcentrum. Dáte tím najevo, že člověk, který k vám přijde a utratí u vás peníze, pro něj má i jiný efekt než je to, že ušetří. Většinou sociální firmy jsou levnější a své služby a produkty nabízejí levněji i proto, že mají svůj provoz částečně dotován, ale je důležité dát najevo to odlišení a dát tomu ten příběh.“*

**26. V souladu se stávající legislativou v oblasti zadávání veřejných zakázek je možné zahrnutí sociálních témat do procesu výběru vítězného dodavatele i samotné realizace zakázky. V čem vidíte důvody toho, že je tato možnost málo rozšířená?**

- AMYGDALA SOCIAL: *„Důvodem je, že to není uzákoněné jako povinnost.“*

- Mgr. Radek Vaníček: *„Přiznám se, že to ani nevím. Možná to veřejná správa nevyužívá, protože už má nějaké vztahy s dodavateli a nechce je přetřhnout. Možná se bojí jít do něčeho nového.“*
- „... a máme pro Vás práci“: *„Tím, že máme dotační příspěvky na mzdy, můžeme nabízet lepší ceny. Na druhou stranu ne každý je ochoten dát práci firmě, která zaměstnává handicapované. Teď jsme například vyhráli dvě výběrová řízení. Údržba zeleně v Brně sever a Jundrově. I radnice byla ráda, že je společensky odpovědná, že dá práci firmě zaměstnávající zdravotně postižené, nicméně například pochopení ze strany občanů bývá většinou nulové. Chodí na nás stížnosti, proč ten člověk zametá chodník půl hodiny, když já bych to měl za deset minut. Lidé nejsou ochotni připustit, že ten člověk má nějaký problém a že časově to bude náročnější a také se bude na zakázce podílet více lidí. Lidé nechápou, že i přes to, to nevyjde na více peněz. My nejsme placeni od hodiny, ale za výkon. Dostaneme měsíční paušál a je jedno, jestli to dělají tři osoby nebo deset. Už teď v zákoně o veřejných zakázkách je uvedeno, že některé veřejné zakázky mohou být vypsané pouze pro určité typy podniků, které zaměstnávají třeba více jak 51 % handicapovaných osob. Není to ale moc dobře pochopitelné, protože ani ty radnice a obecně veřejná správa si s tím neumí poradit, takže raději vypisují něco na cenu. Bohužel u nás, v našem právním státě, je cena stále definice toho, že jste dobrý hospodář, což státní správa má samozřejmě být, ale má mít i další efekty. Měla by řešit i sociální oblast, pomáhat ve své lokalitě. Toto by právě mělo být také v zákoně o sociálním podnikání. To, že veřejná správa má podporovat tyto podniky, ne finančně tím, že nám bude dávat dotace, ale tím, že nám bude dávat zakázky.“*
- Callcentrum Kolibřík: *„Veřejná správa této možnosti využívá hrozně málo. Hlavní důvod, který já vidím tak je prostě neochota, možná strach těch úředníků postupovat jinak, než byli zvyklí řadu let. Sám jsem obchodil řadu magistrátů, zprostředkovaně jsem se dostal i ke kraji a vidím tam jednoznačně strach jít do něčeho nového, aby se to potom náhodou neotočilo proti nim. Jim se to třeba líbí, ale ještě s tím není moc zkušeností, tak to raději nedělají. Politici se k tomu staví tak, že je to zajímavé a má se to dělat, snaží se to nějak prosadit, ale pak to naráží na úředníka, který na to nemá přesnou tabulku a raději to udělá jinak. V tom věcném záměru zákona o sociálním podnikání se kromě mnoha definic uvažuje také o tom, jakým způsobem sociální firmy podporovat, jak sjednotit podporu z evropských zdrojů, jak by měla probíhat podpora regionální. Jde o průsečík několika zákonů, zákon o veřejných zakázkách, dle kterého je možno sociální firmy zvýhodnit. Mělo by v tom zákoně být alespoň rámcově nějaké zvýhodnění sociálních firem ve veřejných zakázkách. Momentálně je to totiž jenom možnost.“*

## 10 Diskuse

V rámci výzkumného šetření bylo stanoveno pět hlavních otázek, které slouží k vyhodnocení cílů práce. Pro zodpovězení těchto výzkumných otázek bylo potřeba určit tematické okruhy, v rámci kterých jsem vytvořila několik dílčích otázek. Odpovědi na tyto otázky jsou uvedeny v kapitole „Výsledky výzkumného šetření“. První hlavní výzkumná otázka se týkala důvodů vedoucích podnikatele k založení právě sociální firmy. Pro přehlednost jsou tyto důvody uvedeny v následující tabulce.

Tab. 2 Důvody vedoucích podnikatele k založení sociální firmy

Podnik	Důvod
AMYGDALA SOCIAL	Inovativní přístup, který se projevuje jak v novém produktu, tak v ne zcela rozšířeném typu podniku.
Mgr. Radek Vaníček	Snaha vyhovět potřebám a přáním svých zákazníků a v rámci svých služeb nabízet možnost náhradního plnění.
„... a máme pro Vás práci“	Zdravotní postižení rodinného příslušníka, které vedlo ke snaze nejenom jemu pomoci v budoucím životě.
Callcentrum Kolibřík	Kombinace sociálního a ekonomického charakteru. Pro podnikatele byla a stále je tato forma podnikání velmi atraktivní.

Z tabulky je zřejmé, že důvody vedoucí k založení sociální firmy mohou být různé. Podněty k založení takové formy podniku mohou být osobního i jiného charakteru. Důvodem může být možnost nové a rozvíjející se formy podnikání, která kombinuje ekonomický rozměr a veřejný prospěch. Pomocí šetření jsem zjistila, že důvody mohou vzniknout také na základě samotných zákazníků, kteří nemohou zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a současně neplatí povinný odvod do státního rozpočtu. Nákup produktů a služeb od sociálních podniků je náhradním řešením této zákonné povinnosti.

Další otázka se týkala podpory, která se sociálním podnikům dostává. Může jít o dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj, které jsou určeny na vznik a rozvoj sociálních podniků. K získání těchto finančních prostředků je důležité prokázat, že podnik splňuje principy sociálně prospěšného podnikání a to může být časově náročné. Podniky, které měly dostatek finančních prostředků na založení sociální firmy většinou této podpory právě z časových a administrativních důvodů nevyužily. Všichni sociální podnikatelé využívají příspěvků od úřadu práce při zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Je zřejmé, že výkonnost osob se zdravotním handicapem může být neustále nižší a tuto skutečnost je nutno kompenzo-



vat právě těmito příspěvky, díky kterým mohou podnikatelé nabídnout zaměstnancům atraktivní plat. Oproti tomu jiným skupinám osob, kterými jsou například absolventi, nebo osoby dlouhodobě nezaměstnané by měl na začlenění a získání pracovních návyků stačit určitý čas, po kterém bude jejich výkonnost stejná jako u osob bez znevýhodnění na trhu práce a podnik by se měl stát po určité době finančně nezávislý. Jihomoravský kraj se podílí na podpoře sociálního podnikání různými projekty, v rámci nichž může podpořit povědomí o konkrétní firmě. Příkladem je společnost AMYGDALA SOCIAL, s.r.o., u které se Jihomoravský kraj finančně podílel na vytvoření katalogů a letáků, které sloužily k propagaci jejich produktů zejména v Jihomoravském kraji. Nejenom sociální podnikatelé skupiny společností „... a máme pro Vás práci“ spolu s Jihomoravským krajem podporují zvýšení povědomí veřejnosti o obsahu sociálního podnikání například pomocí vydaných publikací. Všechny dotazované sociální podniky navzájem spolupracují s jinými organizacemi, které mohou podporovat prodej jejich zboží a služeb nebo také pomáhat při hledání nových zaměstnanců. Následující tabulka zobrazuje tyto formy podpory, a zdali jí jednotlivý sociální podnikatelé během své činnosti využili, nebo nadále využívají.

Tab. 3 Forma podpory sociálních podniků

Podnik	Jihomoravský kraj	Úřad práce	Dotace EU	Jiné instituce
AMYGDALA SOCIAL	Ano	Ano	Ano	Ano
Mgr. Radek Vaníček	Ne	Ano	Ne	Ano
„... a máme pro Vás práci“	Ano	Ano	Ne	Ano
Call centrum Kolibřík	Ne	Ano	Ano	Ano

Součástí této výzkumné otázky také bylo zjištění, zdali považují podporu sociálního podnikání v České republice za dostatečnou. Všichni sociální podnikatelé se shodují na tom, že podpora je nedostatečná. To může souviset s faktem, že sociální podnikání v České republice není stále legislativně uchopeno. To má za následek nízké povědomí nejenom veřejnosti, ale také finančních institucí a veřejné správy o této problematice. Tím, že není vytvořeno jednotné legislativní prostředí, každý může sociální podnik chápat jiným způsobem. Finanční instituce, které by sociálním podnikům mohly nabízet upravené produkty, nebo veřejná správa, která by mohla v rámci veřejných zakázek zvýhodnit sociální firmy, stále považují tuto problematiku za neznámou a nejistou.

S první výzkumnou otázkou, která se týkala důvodů k založení sociální firmy, úzce souvisí také otázka, co provozovatelům sociálního podnikání přináší kromě finančního zabezpečení. Důvody, které podnikatele vedou k založení sociální firmy, mohou být velmi různorodé. Stejně tak se mohou lišit přínosy firmy pro podnikatele. Všichni se ale po určité době činnosti podniku shodují na dobrém pocitu v případě zaměstnávání osob s omezenými možnostmi na trhu práce, které si těchto příležitostí váží.

Tab. 4 Co podnikatelům podnikání přináší

Podnik	Přínos
AMYGDALA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznávání a řešení inovativního produktu</li> <li>• Klidná atmosféra a viditelné výsledky v malém podniku</li> <li>• Pomoc lidem znevýhodněným na trhu práce</li> </ul>
Mgr. Radek Vaníček	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc lidem znevýhodněným na trhu práce</li> <li>• Podnikatel je „svým vlastním pánem“</li> <li>• Spokojení zákazníci</li> </ul>
„... a máme pro Vás práci“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc lidem znevýhodněným na trhu práce</li> <li>• Úspěch společností spojený se snahou podniky personálně rozšiřovat</li> </ul>
Callcentrum Kolibřík	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc lidem znevýhodněným na trhu práce</li> <li>• Podnikatel dělá práci, která ho baví</li> <li>• Úspěch spojený s udržením podniku i po období dotací</li> </ul>

V rámci této otázky je možno se také zaměřit na to, jak podnikatelé charakterizují sociální firmu, čím se podle jejich názorů liší od běžné firmy. Z níže uvedené tabulky č. 5 vidíme, že podnikatelé si pod pojmem sociální firma představí zejména možnost začleňování znevýhodněných osob do pracovního života. I přes fakt, že sociální firma může veřejně prospěšné cíle splňovat i na základě jiných principů, toto uchopení sociální firmy je u nás nejrozšířenější. Sociální podnikatelé při snaze využít podpory nejlépe prokazují skutečnost, že se jedná o sociální podnik v případě zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce a to zejména zdravotně postižených. Kromě této skutečnosti jde o přístup k zaměstnancům, kteří se podílejí na spolurozhodování v mnoha oblastech firmy. Sociální firma vytváří zaměstnancům příjemné pracovní prostředí a řeší specifické potřeby svých pracovníků. Právě skutečnost společensky prospěšného podnikání, které se může projevit i jiným způsobem, než zaměstnáváním osob s omezenými možnostmi na trhu práce, by měla firmu odlišovat. Zákazníci mají vědět, že nákupem u sociální firmy podpoří dobrou věc.

Tab. 5 Specifika sociální firmy

<b>Podnik</b>	<b>Sociální firma</b>
AMYGDALA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jde o kombinaci řešení zaměstnávání znevýhodněných osob a snahu přivést zaměstnance k motivaci podnik rozvíjet.</li> <li>• Sociální firma svůj marketing opírá o to, že upozorňuje na nabídku, která je realizována podle sociální principů</li> </ul>
Mgr. Radek Vaníček	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociální firma je možnost začleňování dlouhodobě nezaměstnaných osob do pracovního prostředí</li> <li>• Rozdíl je v množství pracovníků s handicapem, v přístupu k zaměstnancům a jejich vyšším zapojení.</li> </ul>
„... a máme pro Vás práci“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principem sociální firmy je zaměstnávání osob nějakým způsobem znevýhodněných na trhu práce.</li> <li>• Jde o sociální začlenění cílových osob.</li> </ul>
Callcentrum Kolibřík	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma nefunguje primárně za účelem vydělávání peněz pro majitele.</li> <li>• Rozdíl je v tom, koho zaměstnává, v přístupu k zaměstnancům, kteří se podílejí na spolurozhodování a pracovních podmínkách.</li> <li>• Firma by měla být na trhu odlišena.</li> </ul>

Další okruh otázek se věnoval problémům, se kterými se podnikatelé během činnosti podniku setkali, nebo s nimi neustále zápasí. Výsledky zachycuje tabulka č. 6.

Tab. 6 Problémy v podnikání

<b>Podnik</b>	<b>Čas</b>	<b>Zakázky</b>	<b>Finance</b>	<b>Lidé</b>
AMYGDALA SOCIAL	Ano	Ano	Ano	Ano
Mgr. Radek Vaníček	Ano	Ne	Ano	Ne
„... a máme pro Vás práci“	Ano	Ne	Ne	Ano
Callcentrum Kolibřík	Ano	Ano	Ano	Ne

Provozovatelé sociálních firem se setkávají s běžnými problémy podnikání. Založení a počáteční rozvoj jakékoliv firmy je finančně náročný a tyto potíže mohou nastat také během činnosti podniku. Nedostatek času je obecně problémem dnešní společnosti. V případě vedení podniku je ale důležité tento problém řešit a i přes současnou uspěchanou dobu se zaměřit na krátkodobé i dlouhodobé cíle, které určují směr podnikání. V každém podniku existují problémy mezi zaměstnanci a v další tabulce č. 7 je tato oblast rozřazena na dva hlavní problémy, se kterými se podnikatelé mohou setkat.

Tab. 7 Problémy se zaměstnanci

<b>Podnik</b>	<b>Diskriminace/šikana</b>	<b>Vysoká fluktuace</b>
AMYGDALA SOCIAL	Ano	Ne
Mgr. Radek Vaníček	Ne	Ne
„... a máme pro Vás práci“	Ano	Ano
Callcentrum Kolibřík	Ne	Ne

Poslední výzkumná otázka se týkala legislativního uchopení sociálního podnikání. Cílem bylo zjistit, zdali se podnikatelé domnívají, že by měl zákon o sociálním podnikání existovat a co by mělo být jeho obsahem. Všichni dotazovaní sociální podnikatelé se shodli na tom, že tento zákon by existovat měl. Během výzkumného šetření jsem se ale také setkala s názorem, že by sociální podnikání nemělo být regulováno přísně. Zákon by měl spíše zvýšit povědomí o obsahu této problematice a upozornit na prospěšnost sociálního podnikání.

Tab. 8 Obsah zákona o sociálním podnikání

<b>Podnik</b>	<b>Obsah</b>
AMYGDALA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýhodnění klientů, kteří nakupují služby nebo výrobky od sociálního podniku</li> <li>• Zvýhodnění sociálních podniků v oblasti veřejných zakázek</li> </ul>
„... a máme pro Vás práci“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co je sociální podnikání, proč je prospěšné</li> <li>• Co je cílem sociálního podnikání</li> </ul>
Callcentrum Kolibřík	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definice sociální firmy</li> <li>• Jak získat přídomek sociální firma</li> <li>• Kdo bude kontrolovat činnost sociálních firem</li> <li>• Proč je sociální podnikání prospěšné</li> </ul>

## 11 Shrnutí a doporučení pro praxi

Pomocí studia odborné literatury a praktických zkušeností sociálních podnikatelů jsem si rozšířila znalosti a získala nové informace o této problematice. V počátcích jakéhokoli podnikání je důležité mít dobrý nápad, vypracovaný plán, znát obor a region podnikání a mít fungující tým spolupracovníků. Bez těchto a dalších skutečností není možné úspěšně vést sociální podnik. Je důležité, aby firma prodávala kvalitní služby a produkty, které jsou inovovány a přizpůsobovány potřebám a přáním zákazníků. Podnikatel musí mít cíle a vize, kterých by chtěl v blízké i vzdálenější době dosáhnout a podle kterých bude vytvářet strategii podniku. Lidé, kteří mají předešlou zkušenost s podnikáním a hlavní činností sociální firmy, kterou chtějí založit, jsou při jejich vedení často úspěšní. V neposlední řadě je nutno se na přeplněném trhu odlišit. Odlišení spočívá jak v nabídce originálních služeb a produktů, tak zejména ve vyjádření toho, že se jedná o sociální firmu. Lidé budou vědět, že nákupem zboží a služeb právě v tomto podniku získávají přidanou hodnotu, neboť podpoří společensky prospěšné cíle.

Vedení společensky prospěšného podniku může být náročnější než u „běžné“ firmy. Jde o kombinaci podnikatelské činnosti se všemi náležitostmi patřícími k podnikání a dalších specifíků sociálně prospěšného podnikání. Sociální podtext, který značná část lidí shledává zejména ve vytváření vhodných pracovních míst a podmínek pro osoby znevýhodněné na trhu práce, ale nesmí stát v cestě profesionálnímu fungování podniku. Sociální firma by měla začleňovat cílové skupiny osob tím, že vykonávají skutečnou práci, za kterou jsou odměňováni. Odměna tkví zejména v získání společenského života a pocitu sounáležitosti. Ne méně důležitou hodnotu pro většinu osob s omezenými možnostmi na trhu práce je finanční zabezpečení a pracovní uplatnění

V případě zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce je nutno pracovníky chápat jako osoby s příběhem a ne jako prostředek na vydělávání peněz. Všechny tyto skupiny znevýhodněných osob nějaká skutečnost omezuje na trhu práce a je důležité vytvořit příjemné pracovní prostředí, kde se cílové osoby budou cítit dobře a postupem času získají pracovní návyky. I zde platí pravidlo, že spokojenost a pocit potřebnosti zaměstnanců se projeví v dobře odvedené práci. Podnikatel musí znát cílovou skupinu osob, kterou zaměstnává. Musí znát jejich specifické potřeby, problémy, s kterými se může u cílové skupiny setkat a musí vědět, jak postupovat při řešení takových situací. Je důležité cílové skupiny osob vést k zodpovědnému a správnému vykonávání práce, tak aby pracovník sám cítil, že je důležitým členem pracovního týmu.

Je nutné se vyznat také v české legislativě zejména nyní, kdy se připravuje zákon o sociálním podnikání. Ten bude mimo jiné určovat principy nutné pro splnění označení sociální podnik. Podnikatel by měl znát podporu, která se firmám zaměstnávajícím zejména osoby se zdravotním postižením nabízí. Sociální podniky by ale neměly být na různých formách podpory zcela závislé a měly by vykazovat zisk, který je následně využit na rozvoj podniku nebo jiné veřejné cíle.

V rámci legislativního uchopení bych doporučila do zákona o sociálním podnikání zahrnout povinnost zadávat určité procento vhodných veřejných zakázek sociálním podnikům. Důsledkem toho veřejná správa vynaloží efektivně finanční prostředky a sociální podnik získá práci pro své zaměstnance a finance na odměnění pracovníků. Další možnou podporou ze strany státu je zpřísnění podmínek náhradního plnění. Firmy, které nemohou zaměstnat osoby zdravotně postižené, musejí platit povinný odvod do státního rozpočtu, nebo právě odebírat služby a produkty od jiných firem zaměstnávajících handicapované. Zvýšením povinného odvodu do státního rozpočtu by stát nepřímo podpořil odebírání služeb a produktů od sociálních firem. Podnik získá to, co potřebuje za podobnou cenu, kterou nabízejí „běžné“ firmy a navíc splní tuto zákonnou povinnost.

Podnikatel se záměrem založit sociální firmu by měl nejprve získat dostatek informací o této problematice. V posledních letech vyšlo mnoho publikací a příruček určených také pro začínající sociální podnikatele. Dále je možné využít poradenských služeb organizací, které se zabývají oblastí sociálního podnikání. Instituce „Komora sociálních podniků“ nabízí užitečné poradenství a organizuje semináře na téma sociálního podnikání. Dokonce nabízí vzdělávání pro management sociálního podniku v oblasti zvýšení efektivnosti a ziskovosti podnikání. Mezi členy této instituce patří tři ze čtyř dotazovaných sociálních podniků. Ovšem nejedná se o jedinou organizaci, která nabízí tyto služby podporující vznik a rozvoj sociálních podniků. Ve většině případů jsou tyto služby placené, je proto dobré předem vědět, jaké informace chce podnikatel získat a v kterých oblastech má nedostatky.

Velmi důležitá je individuální motivace podnikatele k založení sociální firmy. Jestliže si podnikatel uvědomí, čeho chce sociálním podnikáním dosáhnout, dokáže ostatní zaměstnance a spolupracovníky dostatečně motivovat ke kvalitnímu vykonávání práce. Pracovní tým, který má stejné cíle a vize lépe spolupracuje a dosahuje správných výsledků.

Při snaze vymyslet podnikatelské nápady je přínosné zapojit do procesu více lidí a využít některých užitečných technik, kterou je například brainstorming. Pro hodnocení podnikatelských záměrů je možno také využít známých metod jako SWOT analýza nebo vícekritériální hodnocení. Při volbě právní formy by si měl podnikatel odpovědět na důležité otázky typu: Bude sociální podnikání pouze doplňkovou činností? Bude podnik k rozjezdu či provozu využívat veřejné zdroje? Odpovědi je potřeba vyhodnotit a zvolit vhodnou právní formu a v případě začleňování osob znevýhodněných na trhu práce rozhodnout, které skupiny chce podnikatel zaměstnávat.

Před samotným rozjezdem je ještě nutno vyřešit otázku financí. Podnikatel v rámci této oblasti musí udělat několik kroků. Určit finanční potřebu, která se skládá z počátečních investičních výdajů a provozních výdajů. Následně by se měl zorientovat v možnostech, které může v počátku podnikání využít a vyhodnotit klady a zápory jednotlivých dostupných zdrojů. Na základě finanční potřeby, výhod a nevýhod využití jednotlivých zdrojů lze určit zdroje, které je nejvhodnější využít.

## 12 Závěr

Na základě výzkumného šetření, v rámci něhož jsem provedla rozhovor přímo s provozovateli sociálních firem, jsem získala hlubší vhled do této problematiky. Sociální podnik je v mnoha ohledech stejný jako běžný podnik, který je zaměřen v první řadě na tvorbu zisku. Na straně druhé jak již z pojmu vyplývá, je zřejmé, že v sobě tato forma podnikání kombinuje ekonomické a sociální hledisko. Sociální podnik se zaměřuje na řešení otázek zaměstnanosti, sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce a místního rozvoje. Společensky prospěšného cíle je dosahováno ekonomickými aktivitami a značná část zisku je reinvestována zpět do podniku. V rámci začleňování cílových osob sociální firma směřuje k maximálnímu zapojení pracovníků do rozhodování v různých oblastech podnikání. Na základě místního rozvoje, který je jedním z principů sociálního podnikání, firma uspokojuje přednostně místní potřeby a využívá místní zdroje. Vzhledem k tomu, že české sociální podnikání není doposud legislativně ukotveno, sociální podniky nabývají různých právních forem, podnikají v různých oborech a vyskytují se ve stejném tržním prostředí jako „běžné“ firmy.

Na základě neexistence zákona o sociálním podnikání je možno podporu této oblasti považovat za nedostatečnou. Pro značnou část veřejnosti je tento pojem neznámý a pro důležité aktéry, kteří by se mohli zasloužit o značnou podporu sociálního podnikání, je tato oblast stále neprozkoumaná. V případě, že by existovalo jednotné právní prostředí sociálního podnikání, které by definovalo co je sociální firma a jaké přínosy v sobě tato forma podnikání nese, všichni, kteří se nějakým způsobem přímo nebo nepřímo podílejí na činnosti sociální ekonomiky, by se s touto oblastí naučili lépe pracovat. Veřejná správa doposud nevyužívá dostatečně sociálních podniků v oblasti veřejných zakázek i přes to, že sociální firmy svými aktivitami podporují udržitelné životní prostředí, zapojují místní lidské i kapitálové zdroje a v neposlední řadě zaměstnávají osoby znevýhodněné na trhu práce. Veřejná správa by tedy pomocí podmínek zvýhodňující právě tyto podniky při zadávání veřejných zakázek, mohla finanční prostředky investovat efektivně a přispět ke společensky prospěšným cílům. V Jihomoravském kraji i přes to funguje několik organizací podporující sociální podnikatele a sdružující sociální firmy. Tyto instituce organizují semináře a sociálním podnikatelům nabízejí poradenské služby. Kraj se snaží získávat informace o této problematice a využívat je prakticky například zadáváním vhodných veřejných zakázek sociálním podnikům, nebo organizací akcí, kde sociální podniky mohou předvést své produkty a zdůraznit efektivnost vynaložených peněz zákazníků při nákupu právě jejich zboží a služeb.



## 13 Literatura

- AMYGDALASOCIAL.CZ. *Naše společnost*. [online] [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.amygdalasocial.cz/?q=node/243711>
- BEDNÁRIKOVÁ, D., FRANCOVÁ, P. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR – plná verze*. Praha: Nová ekonomika, o.p.s., 2011, 66 s. ISBN 978-80-260-0934-4.
- BORZAGA, C., DEFOURNY, J. *The emergence of social enterprise*. New York: Routledge, 2001, 383 s. ISBN 0-415-25301-2.
- BRTNICKÁ, M. *Výroční zpráva projektu Zdravý Jihomoravský kraj za rok 2015*. Jihomoravský kraj, 2015, 22 s.
- CESKÉ-SOCIALNI-PODNIKANI.CZ. *Seznam sociálních podniků podle místa výkonu*. [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/misto-vykonu2>
- CESKÉ-SOCIALNI-PODNIKANI.CZ. *Fair Trade Centrum, s.r.o.* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/430-fair-trade-centrum-s-r-o2>
- CESKÉ-SOCIALNI-PODNIKANI.CZ. *PPSD personální a poradenské sociální družstvo*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/362-cpsd-personalni-a-poradenske-socialni-druzstvo2>
- CSPSHRAD.CZ. *O nás*. [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: [http://www.cspshrad.cz/?page\\_id=37](http://www.cspshrad.cz/?page_id=37)
- DENIKREFERENDUM.CZ. *Zlatá éra spolků*. [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://denikreferendum.cz/clanek/tisk/14659-zlata-era-spolku>
- DOHNALOVÁ, M. A KOL. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, v.v.i., 2009, 92 s. ISBN 978-80-7416-052-3.
- DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L. A KOL. *Sociální ekonomika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 176 s. ISBN 978-80-7357-573-1.
- DOHNALOVÁ, M. A KOL. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 132 s. ISBN 978-80-7357-269-3.
- DORŇÁKOVÁ, E., FRANCOVÁ, P. *Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek*. Praha: P3 – People, Planet, Profit, o.p.s., 2016, 86 s.
- DOTACNI.INFO. *Dotace na sociální podnikání*. [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/tag/dotace-na-socialni-podnikani/>
- EVERS, A., LAVILLE, J. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2004, 288 s. ISBN 1-84376-400-8.
- GAREP, SPOL. S R.O. *Analýza socioekonomického rozvoje Jihomoravského kraje se specifikací potřeb po roce 2013 z hlediska kohezní politiky*. GaREP, spol. s r.o., 2010, 30 s.

- HLIVENKA.CZ. *Kde nakoupíte.* [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: [http://www.hlivenka.cz/?page\\_id=356](http://www.hlivenka.cz/?page_id=356)
- HLIVENKA.CZ. *O nás.* [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: [http://www.hlivenka.cz/?page\\_id=36](http://www.hlivenka.cz/?page_id=36)
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Předkládací zpráva.* Hospodářská komora české republiky., 2016.
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Věcný záměr zákona o sociálním podnikání.* Hospodářská komora české republiky., 2016.
- HROOCH.WZ.CZ. *Čechy po druhé světové válce.* [online].[cit. 2017-03-11]. Dostupné z: [http://hrooch.wz.cz/school/historie/cechy\\_po2svv.html](http://hrooch.wz.cz/school/historie/cechy_po2svv.html)
- HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti. 2.,* přepracované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7357-545-8.
- KINGSTYLE.CZ. *O společnosti.* [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.kingstyle.cz/>
- KOLIBRIK-CC.CZ. *O callcentru.* [online].[cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.kolibrik-cc.cz/o-callcentru/>
- KOLIBRIK-CC.CZ. *Projekty OPZ.* [online].[cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.kolibrik-cc.cz/projekt-opz/>
- KOMORA-SOCIALNICH-PODNIKU.CZ. *O nás.* [online].[cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?page\\_id=36](http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?page_id=36)
- KOMORA-SOCIALNICH-PODNIKU.CZ. *Připravujeme.* [online].[cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?cat=4>
- KROKZAKROKEM.CZ. *O nás.* [online].[cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.krozkrokem.cz/cs/kzk>
- KURKOVÁ, G., FRANCOVÁ, P., BEDNÁRIKOVÁ, D. *Manuál: jak založit sociální podnik.* Praha: P3 – People, Planet, Profit, o.p.s., 2015, 212 s. ISBN 978-80-260-7401-4.
- MONZÓN, J., CHAVES, R. *The social economy in the European union.* CIRIEC., 2012, 117 s. ISBN 978-92-830-1965-7.
- MPVP.CZ. *O nás.* [online].[cit. 2017-03-24]. Dostupné z: [http://www.mpvp.cz/?page\\_id=11](http://www.mpvp.cz/?page_id=11)
- MPVP.CZ. *Projekty.* [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: [http://www.mpvp.cz/?page\\_id=22](http://www.mpvp.cz/?page_id=22)
- NADACNIFONDNIKE.CZ. *Spolupracujeme.* [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.nadacnifondnike.cz/o-nas/spolupracujeme/>
- OZPPRACE.CZ. *Úvod.* [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.nahradniplneni.cz>
- POSPÍŠILOVÁ, T., DEVEROVÁ, L., DOHNALOVÁ, M. *Lidské zdroje v sociálních podnicích. 1.* vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015, 188 s. ISBN 978-80-7552-060-9.
- P-P-P.CZ. *Home.* [online].[cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/cz/uvod-home>

- P-P-P.CZ. *Aktivity* [online].[cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/cz/projekty>
- PRADAKOS.CZ. *Naše služby*. [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: [http://www.pradakos.cz/?page\\_id=35](http://www.pradakos.cz/?page_id=35)
- SIMEVA.CZ. *O nás*. [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.simeva.cz/>
- SPOLECENSKAODPOVEDNOSTFIREM.CZ. *O asociaci*. [online].[cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/>
- ŠVARÍČEK, R., ŠEDOVI, K. A KOL. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2007, 18 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TESSEA.CZ. *O nás*. [online].[cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/o-spolku-my-o-nas>
- TESSEA.CZ. *Definice a principy sociálního podniku*. [online].[cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>
- TESSEA.CZ. *Poradenství*. [online].[cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://tessea.cz/sluzby>
- TRČKA, L. A KOL. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014, 96 s. ISBN 978-80-260-7215-7.
- UCEBNICEVANICEK.CZ. *O nás*. [online].[cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.ucebnicevanicek.cz/>
- VENCLÍK, M. A KOL. *Sociální podnikání v praxi*. Brno: Komora sociálních podniků ve spolupráci s Jihomoravským krajem, 2016, 66 s. ISBN 978-80-905683-4-1.
- VENCLÍK, M. A KOL. *Začleňování osob s tělesným postižením do společenského a pracovního života*. Brno: Komora sociálních podniků ve spolupráci s Jihomoravským krajem, 2016, 70 s. ISBN 978-80-905683-5-8.
- ZÁKON č. 435/2004 SB., o zaměstnanosti, jak vyplývá z pozdějších změn. In: Sbíрка zákonů. 16. 3. 2009. ISSN 1211-1244
- ZÁKON č. 586/1992 SB., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. In: Sbíрка zákonů. 1. 1. 2009. ISSN 1211-1244
- ZÁKON č. 137/2006 SB., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. In: Sbíрка zákonů. 8. 6. 2010. ISSN 1211-1244

## **14 Seznam tabulek**

<b>Tab. 1</b>	<b>Počet sociálních podniků v regionech Jihomoravského kraje</b>	<b>31</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Důvody vedoucí podnikatele k založení sociální firmy</b>	<b>56</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Forma podpory sociálních podniků</b>	<b>57</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Co podnikatelům podnikání přináší</b>	<b>58</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Specifika sociální firmy</b>	<b>59</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Problémy v podnikání</b>	<b>59</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Problémy se zaměstnanci</b>	<b>60</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Obsah zákona o sociálním podnikání</b>	<b>61</b>