

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů**

**Katedra rostlinné výroby**



**Sociální podnikání v obci Dubenec**

**Diplomová práce**

**Autor práce: Bc. Iva Horníková**

**Vedoucí práce: prof. Ing. Josef Pulkrábek, CSc.**

© 2017 ČZU v Praze

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Sociální podnikání v obci Dubenec“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12. 4. 2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Josefu Pulkrábkovi, CSc., za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a připomínky. Děkuji také starostovi obce Dubenec Jaroslavu Huňatovi za konzultace k řešenému tématu.

# Sociální podnikání v obci Dubenec

## Souhrn

Sociální podnikání na venkově je zajímavá možnost jak řešit celou řadu sociálních problémů. Zapojuje do pracovního procesu osoby z cílových skupin, nabízí nová pracovní místa na venkově a oživuje kulturní a společenský život venkova. Pro cílovou skupinu zákazníků nabízí nové výrobky a služby s využitím pracovní síly a surovin z regionu.

Předkládaná diplomová práce se zabývá možností vytvoření sociálního podniku v obci Dubenec na Královéhradecku. Vlastní práce je v úvodu tvořena socioekonomickou analýzou. Ta posuzuje, zda jsou v obci vhodné podmínky pro založení sociálního podniku. Analýza začíná charakteristikou obce, její polohou a historií. V jednotlivých kapitolách jsou rozpracovány informace ke struktuře obyvatelstva tohoto regionu, informace k řízení obce a strategickým dokumentům, informace k občanské vybavenosti obce, informace ke školství, k cestovnímu ruchu, k podnikání, k technické infrastruktuře a dopravě a k životnímu prostředí. Vyhodnocení analýzy přineslo jednoznačný závěr, že obec má vhodné podmínky pro založení sociálního podniku.

Po tomto závěru bylo možné přistoupit ke zpracování dalších dílčích analýz sociálního podniku, které budou použity k žádosti o dotaci. Nejprve byl zpracován návrh na samotné založení sociálního podniku, kde jsou naplánována čtyři střediska – technické služby, moštárna se sušárnou, středisko ovocnářství a prodejny regionálních produktů. A následně návrh organizační a personální struktury sociálního podniku. Iniciátorem a spoluzakladatelem podniku je samotná obec Dubenec a další partneři, kteří společně plánují založit novou obchodní společnost s. r. o. Založená společnost pod názvem Dubenecké sady, s. r. o., bude zároveň žadatelem o dotaci. Proto je velká pozornost věnována zmapování Programovacího období 2014–2020 a následnému návrhu financování sociálního podniku. Ten vychází především ze zpracovaných rozpočtů sociálního podniku.

Podklady, které budou využity při podání žádosti o dotaci a byly zpracovány v rámci této diplomové práce, jsou tvořeny SWOT analýzou, Analýzou zainteresovaných stran ovlivňujících sociální podnik, Komunikačním plánem sociálního podniku, Analýzou rizik, Marketingovou strategií a Harmonogramem činností.

Závěrečnou část práce tvoří kapitola Finanční řízení sociálního podniku. Kapitola je členěna na přípravu rozpočtu, následné ocenění jednotlivých výstupů a nákladů souvisejících s provozem podniku. Položky jsou děleny tak, aby mohly být zařazeny do žádosti o dotaci do Integrovaného regionálního operačního programu a do Operačního programu Zaměstnanost.

**Klíčová slova:** sociální podnikání, sociální zemědělství, rozvoj venkova, místní akční skupina, dotace, cílová skupina.

# Social business in Dubenec

## Summary

A social business in the rural area is an interesting opportunity to solve numerous social issues. People from the target groups are involved into the work process, new jobs in the countryside are offered and cultural and social life of the countryside is improved. With the assistance of regional workers and sources new products and services are offered to the target customers.

The presented diploma thesis deals with a possibility to found a social business in Dubenec in Hradec Králové region. The introduction of the thesis is formed by a socioeconomic analysis. It evaluates, whether there are suitable conditions for starting a business in the village. The analysis starts with a characteristics of the village, its location and history. Each chapter contains information about demography of the region, governing of the village and strategic documents, civic facilities of the village, school system, tourist industry, business, infrastructure, transportation and environment. Evaluation of the analysis came up with a definite conclusion, that there are suitable conditions to start the social business in the village.

After this conclusion it was possible to proceed to further partial analyses of the social business, which were used as a background for a grant application. First the proposal for founding of the social business was made, four centres were planned – technical services, a juice house with a dryer, a centre of fruit-growing and a regional products shop. That was followed by the proposal for organization and personal structure of the social business. The initiator and the co-founder is the village of Dubenec and other partners, which plan to start a new limited liability company (s. r. o.). The founded company named Dubnecké sady, s. r. o., will be also the grant applicant. Therefore immense attention is focused on mapping of the Programme period 2014–2020 and a financing plan proposal of the social business. It is based on prepared budgets of the social business.

Data, which will be used in the grant application and were processed within this diploma thesis, are constituted of SWOT analysis, analysis of stakeholders influencing the social business, communication plan of the social business, risk analysis, marketing strategy and schedule of activities.

The final part of the thesis is the chapter Financial management of the social business. The chapter is divided into a budget preparation, evaluation of individual outputs and costs connected to a business operation. Items are divided in the way they can be used into the grant application to Integrated regional operational programme and to Operational programme Employment.

**Keywords:** social business, social agriculture, rural development, local action group, subsidies, target groups

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a hypotézy.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Kritéria sociálního podnikání .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Cílové skupiny, zaměstnanci sociálního podniku.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3</b>	<b>Finanční zdroje pro rozvoj sociálního podnikání .....</b>	<b>10</b>
3.3.1	Podpora místních akčních skupin v oblasti sociálního podnikání .....	14
3.3.2	Operační program Zaměstnanost .....	14
3.3.3	Integrovaný regionální operační program.....	16
3.3.4	Program rozvoje venkova .....	16
3.3.5	Sociální zemědělství .....	17
<b>3.4</b>	<b>Kvalitní a udržitelné pracovní místo v sociálním podniku.....</b>	<b>19</b>
3.4.1	Společensky odpovědný přístup zaměstnavatelů v sociálním podnikání .	20
3.4.2	Procesy řízení sociálního podniku .....	21
3.4.3	Řízení rizik.....	23
3.4.4	Hodnocení veřejné prospěšnosti sociálního podniku.....	24
3.4.5	Legislativa sociálního podnikání v ČR.....	26
3.4.6	Metodická pomoc významných nevládních organizací.....	27
<b>3.5</b>	<b>Zahraniční zkušenosti.....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Výsledky.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Charakteristika obce Dubenec.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Socioekonomická analýza .....</b>	<b>35</b>
5.2.1	Obyvatelstvo .....	35
5.2.2	Řízení obce a spolupráce .....	36
5.2.3	Strategické dokumenty obce .....	37
5.2.4	Podnikání .....	37
5.2.5	Občanská vybavenost .....	38
5.2.6	Školství .....	38
5.2.7	Cestovní ruch .....	39
5.2.8	Životní prostředí .....	39
5.2.9	Technická infrastruktura .....	39
5.2.10	Doprava.....	40
5.2.11	Závěr socioekonomické analýzy.....	40
<b>5.3</b>	<b>Záměr založení sociálního podniku .....</b>	<b>41</b>
5.3.1	Poslání a vize sociálního podniku Dubenecké sady, s. r. o. ....	41

5.3.2	Návrh jednotlivých středisek sociálního podniku.....	42
5.3.3	Návrh organizační a personální struktury sociálního podniku .....	45
5.3.4	Návrh využití finančních zdrojů .....	45
5.3.5	SWOT analýza sociálního podniku .....	47
5.3.6	Analýza zainteresovaných stran ovlivňujících sociální podnik .....	48
5.3.7	Komunikační plán sociálního podniku .....	50
5.3.8	Analýza rizik.....	51
5.3.9	Marketingová strategie .....	54
5.3.10	Harmonogram činností .....	55
<b>5.4</b>	<b>Finanční řízení sociálního podniku .....</b>	<b>55</b>
5.4.1	Příprava rozpočtu .....	55
<b>5.5</b>	<b>Zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu sociálního podniku.....</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>Diskuze.....</b>	<b>62</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>75</b>
<b>10</b>	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>75</b>
<b>11</b>	<b>Příloha.....</b>	<b>76</b>

# 1 Úvod

České zemědělství a venkovské oblasti se potýkají se sociálně-ekonomickými změnami. Tato restrukturalizace si vynutí nové přístupy k podnikání na venkově v mnoha oblastech včetně zemědělství. Jedním z možných přístupů je vytváření sociálních podniků na venkově.

Sociální podnikání je v současné době na velkém vzestupu a hraje důležitou roli v rozvoji venkovského regionu. Umožňuje nejen vytvoření kvalitních a stabilních míst pro osoby zdravotně postižené a jinak znevýhodněné, ale zvyšuje i možnosti jejich vzdělávání a profesního růstu za možné podpory národních a evropských dotací.

Tento druh podnikání je vázán dodržováním daných principů – sociálního, ekonomického a environmentálního, které vycházejí z konceptu trvale udržitelného života, a zapojuje do pracovního procesu dlouhodobě nezaměstnané z různých cílových skupin a z místního regionu. Ve snaze pomoci se však mnoho sociálních podniků dostalo do velkých finančních problémů. Jak tedy hledat rovnováhu mezi byznysem, sociální prací a vzděláváním zaměstnanců? Je vhodné využití dotačních podpor? Jednou ze zásad sociálního podnikání je využívání místních zdrojů, pomůže tedy koncept sociálního podnikání rozvoji venkova?

Předkládaná diplomová práce „Sociální podnikání v obci Dubenec“ je zaměřena na podporu vzniku a rozvoje sociálního podniku v konkrétní venkovské obci na Královéhradecku, v obci Dubenec. Tento podnik svými aktivitami umožní osobám z tzv. cílových skupin zapojit se do rozvoje konceptu sociálního podnikání, a to v oblasti ovocnářství, zpracování plodů, prodeje regionálních potravin a poskytování technických služeb.

Stěžejním tématem diplomové práce jsou samotné podnikatelské aktivity nově založeného sociálního podniku Dubenecké sady, s. r. o. Projekt Dubenecké sady, s. r. o., reaguje svým zaměřením na potřeby místní komunity, tj. nabídnout zaměstnání a pomoc osobám potřebným, které trpí sociálním vyloučením či různými hendikepy.

Cílem práce je navrhnout jednotlivá střediska sociálního podniku, personální zajištění, způsoby řešení rizik sociálního podnikání, marketingovou strategii, komunikační plán, návrhy financování sociálního podniku a další dílčí analýzy potřebné pro rozvoj úspěšné sociální firmy v obci Dubenec.

Sociální podnik v Dubenci bude v současné době jediný ve zmapované oblasti šedesáti tří obcí regionu. Pokud se ukáže, že se podnik stane úspěšnou firmou se sociálním přístupem ke svým zaměstnancům, mohl by přinést zcela nový pohled na poskytování služeb a podnikání v regionu.



## 2 Cíl práce a hypotézy

Cílem práce je analýza a reálné posouzení možností obce Dubenec, jak založit fungující a udržitelný sociální podnik. Připravit některé podklady pro založení dobře fungujícího a udržitelného sociálního podniku. Práce se bude snažit navrhnout optimální řešení založení podniku, popsat procesy řízení podniku, financování a udržení podniku, posoudit, zda připravovaný projekt nepřináší příliš velká rizika pro své zakladatele.

### Hypotézy

Je možné, aby obec založila konkurence schopný sociální podnik.

Je tento druh podnikání celospolečensky podporován.

a) Je dostatečná finanční podpora pro rozvoj sociálního podnikání na venkově.

b) Je dostatečné legislativní zázemí pro utváření a rozvoj těchto podniků.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Kritéria sociálního podnikání

Kořeny sociální ekonomiky sahají do 19. století a jsou spojovány především s vývojem družstev, vzájemných společností, asociací a neziskového sektoru. Sociální ekonomika má především na venkově dlouhou tradici. Česká kulturní a hospodářská identita byla založena na dobrovolných aktivitách občanské společnosti a vytvářena aktivní činností podniků, družstev, záložen, kempeliček a spolků. Velká hospodářská krize v průběhu 20. a 30. let 20. století aktivity družstev ještě posílila. Tradici sociální ekonomiky přerušily válečné události a po roce 1948 totalitní vývoj společnosti. Teprve po roce 1989 započala snaha po obnovení družstevního sektoru. Pokoušela se o to úvěrová družstva. Ta však po dlouhé pauze nebyla schopna navázat na dřívější tradici a kolaps koncem 90. let vedl ke ztrátě důvěry k tomuto druhu institucí. Po roce 2000 zaznamenáváme nástup sociální ekonomiky spojený zejména se vznikem drobných firem, pracovních skupin, sítí a pilotních projektů podpořených z fondů EU či některých zahraničních nadací, viz. BEDNÁRIKOVÁ, FRANCOVÁ (2011).

DOHNALOVÁ A KOL. (2012) poukazuje na definici sociálního podnikání, kterou zpracovala Evropská výzkumná společnost (EMES). Tato definice je přijímána v rámci Evropské unie a jedná se o ekonomické a sociální charakteristiky sociálního podnikání. V současné době se při definování sociální ekonomiky uplatňují dva přístupy:

1) Právně-institucionální přístup identifikuje právní normy subjektů sociální ekonomiky. Tento přístup je zřejmý v dokumentech Evropské komise, kde jsou uváděny čtyři základní pilíře sociální ekonomiky – družstva, vzájemné společnosti, asociace, nadace – a k nim se přidávají nové formy sociálních podniků podle národní legislativy.

2) Normativní přístup se zaměřuje na určení charakteristických rysů subjektů sociální ekonomiky, které sdílejí hodnoty definované v principech Charty sociální ekonomiky. Pro tento přístup je typické propojení ekonomické činnosti se sociálními a environmentálními cíli a používání postupů a metod práce, které mají sociální přínos. Činnost subjektů by měla stát na třech pilířích: ekonomické prosperitě, kvalitě životního prostředí a sociálních kapitálech.

Subjekty sociální ekonomiky jsou definovány charakteristickými znaky a hodnotami:

- nadřazení jedince a sociálního cíle nad kapitálem,
- dobrovolnost, otevřenost, participativní demokracie,
- samostatné řízení členy a nezávislost na veřejné moci,
- spojení zájmu uživatelů/členů a veřejného zájmu,

- ochrana a přijetí principů solidarity a odpovědnosti,
- demokratická kontrola ze strany členů,
- využívání podstatné části zisku pro dosažení cílů trvale udržitelného rozvoje.

Obdobný názor na kritéria sociálního podnikání mají KURKOVÁ, FRANCOVÁ (2012), hlavní kritéria sociálního podnikání musí být zakotvena v zakládacích dokumentech. Uvádějí, že principy sociálního podnikání byly schváleny Tematickou sítí pro rozvoj sociálního podnikání (TESSEA) v roce 2010, v roce následujícím byly principy revidovány pracovními skupinami a byly zaneseny do Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR 2011.

TESSEA je zkratka pro tematickou síť pro sociální ekonomiku, která vznikla v rámci stejnojmenného projektu podpořeného z OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem projektu bylo vytvořit model infrastruktury sociální ekonomiky v ČR a zvýšit informovanost o této problematice. Těžiště odborné činnosti projektu leželo na pěti pracovních skupinách, v jejichž čele stanuli experti na daná témata. K dosažení cílů projektu bylo využito zahraničních zkušeností partnerů z Velké Británie a ze Slovenska. Prostřednictvím slovenského partnera bylo možné sledovat osm pilotních sociálních podniků a zavádění sociálního podnikání do zákona o zaměstnanosti, uvádí BEDNÁRIKOVÁ, FRANCOVÁ (2011).

MENŠÍKOVÁ (2016) ve svém konferenčním projevu podrobně specifikuje jednotlivá kritéria dodržovaná v sociálním podniku Ergotep.

- sociálně-společenský prospěšný cíl: podnik tvoří min. 30 % osob z cílových skupin,
- demokratické řízení podniku: zásadní rozhodnutí se řeší se zaměstnanci formou společné porady, dodržování etického kodexu firmy,
- místní prospěch: regionální zaměření sociálního podniku, využití výrobků a služeb z regionu, zaměstnanci z místa působení podniku, prospěch sociálního podniku místní komunitě,
- prospěch environmentální, udržitelný rozvoj,
- ekonomický cíl: min. 30 % tržeb by mělo být získáno vlastní činností, z pohledu udržitelnosti je vhodná cílová hodnota 50 % tržeb z vlastní činnosti,
- zisk je investován zpět do podniku, rovnováha mezi ekonomickou a sociální činností,
- kritérium užitek pro společnost, propojení s aktivitami občanské společnosti,
- rovina ekonomického riskování: sociální podnikání provází množství rizik, nutnost vypracování registru rizik a práce s riziky.

KURKOVÁ, FRANCOVÁ (2012) poukazují na skutečnost, že v českých podmínkách je důležitý aspekt ekonomický i sociální. Společensky odpovědné podniky si musejí na svoji činnost zčásti vydělat a neustále hledat rovnováhu. Stále se musejí snažit zmenšovat podíl závislosti podniku na společnosti, ale zároveň podporovat místní komunitní rozměr lidského života.

AUGUSTA (2014) detailně popisuje koncepty firemní společenské odpovědnosti, které vycházejí z trvale udržitelného rozvoje. Uvádí, že neprávem zanedbávaný sociální pilíř vyžaduje komplexnější řešení. Nabízí se zde značný potenciál pro rozvoj lidských zdrojů. Koncept společenské odpovědnosti firem se dle jeho názoru opírá o tři pilíře: ekonomický, sociální a environmentální.

Tyto tři pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. triple bottom line, neboli třemi „Pé“: Profit – zisk (ekonomická oblast), People – lidé (sociální oblast), Planet – planeta (environmentální oblast). Firemní společenská odpovědnost v současném pojetí představuje vzájemně provázaný soubor procesů, které jsou nedílnou součástí řídicí strategie podniku v oblasti sociální, environmentální a ekonomické a které jsou realizovány nad rámec zákonných povinností v zájmu zlepšení životních podmínek společnosti. Tuto vícerozměrnost společenské odpovědnosti nově definuje Evropská unie jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“.

### **3.2 Cílové skupiny, zaměstnanci sociálního podniku**

DOHNALOVÁ (2012) poznamenává, že podporovanými cílovými skupinami jsou osoby sociálně vyloučené nebo osoby ohrožené sociálním vyloučením. Jsou to:

- osoby se zdravotním postižením,
- mládež a mladí dospělí – mládež ohrožená sociálně-patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková skupina 15–26 let, mladí lidé pocházející ze sociálně slabých rodin,
- osoby bez přístřeší,
- osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody,
- oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí,
- osoby pečující o osobu blízkou, které se kvůli této péči dostávají do situace znevýhodněných v přístupu na trh práce,

- osoby s diagnostikovanou závislostí na návykových látkách, které úspěšně ukončily léčbu,
- osoby dlouhodobě nezaměstnané, které jsou déle než rok vedeny v evidenci úřadu práce,
- další nespecifikované sociálně vyloučené osoby, které využívají registrované sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Klasický ekonomický pohled na práci implicitně předpokládá negativní užitek z práce již od první odpracované hodiny. Dnes považujeme práci za negativní užitek a spotřebu za užitek, tuto myšlenku formuluje ekonom SEDLÁČEK (2012). Člověk pracuje jen proto, aby mohl konzumovat. Přehlízíme ale hlubší, ontologický smysl práce, tedy fakt, že práce je člověku vlastní.

Tělesně postižení zaměstnanci sociálních podniků si moc dobře uvědomují, že předtím jen seděli doma, maximálně docházeli na nějaký program do poradenského centra, neměli co dělat a čekali na výplatu důchodu. V rámci sociálního podniku se plnohodnotně zapojí do společnosti. Práce je pro ně důležitá v tom, že se zapojí do chodu podniku, mají své kolegy a často je pro ně důležitější motivace než finance, viz. BEDNÁRIKOVÁ (2012).

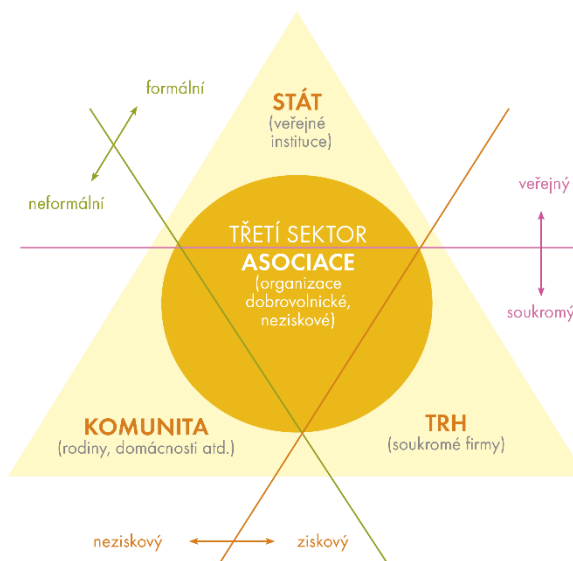
### **3.3 Finanční zdroje pro rozvoj sociálního podnikání**

Na úvod je nutné vysvětlit rozdíl mezi sociální ekonomikou a sociálním podnikáním. Sociální ekonomika je širší pojem, do kterého patří kromě sociálních podniků také podpůrné a finanční instituce a nestátní neziskové organizace, které vykonávají určité ekonomické aktivity, ale nejsou sociálním podnikem.

Subjekty sociální ekonomiky – sociální podniky – vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů. Subjekty sociální ekonomiky sdílí společné hodnoty a provozují aktivity, které jsou prospěšné společnosti a životnímu prostředí, uvádí BEDNÁRIKOVÁ, FRANCOVÁ (2011).

Nejblíže k těmto aktivitám má tzv. třetí sektor. Švédský ekonom Pestoff rozpracoval sektorové vymezení na základě tří kritérií:

- formální – neformální
- veřejný – soukromý
- neziskový – ziskový



Obrázek č. 1 – Sektorové rozložení. Zdroj: Pestoff, 2009

Přímky rozdělí celý sektor tak, že uprostřed leží neziskový soukromý sektor, který je ohraničen kružnicí. Ta vymezuje překrývání jednotlivých sektorů v místech, kde se protínají znaky společné pro více sektorů. Pouze sektor soukromý neziskový je vymezen zároveň třemi znaky. Pro tento sektor jsou charakteristické vlastnosti: institucionalizovanost, neziskovost, samosprávnost a dobrovolnost, viz. PESTOF (2009). Pokud se podíváme blíže na kritéria sociálního podniku a vlastnosti soukromého neziskového sektoru, můžeme vidět jistou spojitost. O to více je s podivem, že o investiční finanční podporu v rámci evropských dotačních titulů nemohou žádat sociální podniky, jejichž právní forma není obchodní společnost, nebo též osoba samostatně výdělečně činná.

ČADIL (2011) vypracoval analýzu nákladů veřejných rozpočtů na středního nezaměstnaného. V ní bylo propočteno, že střední nezaměstnaný stál v roce 2009 státní rozpočet 108 130,- Kč po dobu 5 měsíců. To je průměrná doba, kdy je střední nezaměstnaný bez práce. V částce jsou zahrnuty přímé náklady na nezaměstnaného, ušlý výběr daní, platby

na sociálním a zdravotním pojištění. Analýza je však specifická tím, že vyčíslila také nepřímé náklady, které vznikají kvůli sníženým nákladům nezaměstnaných.

Jejich nízká spotřeba vede k nižšímu výběru přímých i nepřímých daní. Měsíční náklady pro veřejné rozpočty vycházejí na 21 626,- Kč. Nezaměstnanost je tedy fenoménem se závažnými socioekonomickými důsledky jak pro národní ekonomiku, tak pro jednotlivé domácnosti. Není zde však zohledněn sociální rozměr nezaměstnanosti. Z výsledků studie vyplývá, že se státu vyplatí podporovat tvorbu pracovních míst pro dlouhodobě nezaměstnané nebo zdravotně postižené osoby, např. prostřednictvím podpory rozvoje integračních sociálních podniků.

TRČKA A KOL. (2014) uvádí, že výhoda sociálních podniků spočívá v tom, že mohou vstupovat na trh i v obecně nepříliš vhodné době konsolidace, kdy poptávka po produktech a službách vykazuje útlum a další oživení se teprve očekává. Právě období konsolidace lze přežít pomocí dotačních titulů a následně ve fázi fragmentace, která je provázena rostoucí poptávkou zákazníků. Tento postup byl v zahraničí několikrát pokusně aplikován s výbornými střednědobými výsledky.

KURKOVÁ, FRANCOVÁ (2012) vypočítávají finanční zdroje pro začátek podnikání. V zásadě jich existuje pět: vlastní prostředky, granty, půjčky a úvěry, příspěvky ze zákona o zaměstnanosti a jiné zdroje. Z hlediska podnikatele je nejbezpečnější zdroj financování vlastní kapitál. Doporučuje se proto vytvořit si finanční rezervu před začátkem podnikání. Podmínkou pro získání grantu je dobře zpracovaný podnikatelský plán. Nevýhodou dotací je poměrně vysoká administrativní náročnost, udržitelnost podniku a hrozba vysokých sankcí při neplnění podmínek programu. Začínající podnikatel může využít jako další zdroj půjčky a úvěry, které však opět vyžadují kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. Sociální podnikání je však z pohledu finančních institucí v porovnání s běžnými podniky rizikovější. Na příspěvky mají nárok podle zákona o zaměstnanosti pouze ty sociální podniky, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením. Jedná se v podstatě o dorovnávací příspěvek pro zaměstnavatele, protože osoby se zdravotním postižením jsou omezené ve své výkonnosti. Ti, kdo zaměstnávají sociálně znevýhodněné osoby, nemají na tyto dorovnávací příspěvky nárok. Důsledkem toho většina sociálních podniků zaměstnává právě osoby zdravotně postižené. Jinými zdroji v sociálním podnikání rozumíme spolupráci se sponzory a dárci. Touto formou lze získat bezplatné konzultace, poradenství, levnější nájem, dobrovolníky apod., záleží na dobrých vztazích s partnery.

Pro rozvoj sociálního podnikání na venkově je možné v současném programovacím období 2014–2020 využít několika typů dotačních podpor. Pro investice do sociálního podnikání je připraven např. Integrovaný regionální operační program a Program rozvoje venkova. Na neinvestiční projekty je zaměřen Operační program Zaměstnanost. Pro venkovské prostředí jsou vhodné především programy administrované místními akčními skupinami v rámci komunitně vedeného místního rozvoje. Neziskový sektor, který má největší zkušenosti s prvky sociálního podnikání, může žádat pouze o neinvestiční podporu z Operačního programu Zaměstnanost.

Důležité je správně zvolit právní formu, protože jen některé typy podniků se mohou stát možnými příjemci dotačních podpor na investiční záměry. Výzva Ministerstva práce a sociálních věcí ČR uvádí, že oprávněnými žadateli v oblasti sociálního podnikání jsou:

A) OSVČ – podnikatel, osoba samostatně výdělečně činná, fyzická osoba, za závazky z podnikání ručí celým svým majetkem.

B) obchodní korporace upravené zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích:

- Veřejná obchodní společnost – veřejnou obchodní společnost zakládají nejméně dva společníci, kteří ručí za závazky celým svým majetkem.
- Komanditní společnost – má nejméně dva společníky: komanditistu a komplementáře. Komanditista ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu a komplementář ručí za závazky společnosti celým svým majetkem.
- Společnost s ručením omezeným – společnost může mít jednoho nebo více společníků, kteří ručí za své závazky do výše nesplacených vkladů.
- Akciová společnost – společnost může založit jeden nebo více akcionářů, kteří neručí za případné závazky společnosti.
- Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení.
- Družstvo – je neuzavřeným společenstvím nejméně tří osob nebo subjektů za účelem podnikání či zajišťování potřeb svých členů a za případné závazky družstva její členové neručí.
- Sociální družstvo – vyvíjí obecně prospěšnou aktivitu za účelem soudržnosti a sociální integrace znevýhodněných cílových skupin s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů.
- Nestátní neziskové organizace. Nejsou vhodné pro podnikání. Mohou podnikat pouze ve své doplňkové činnosti a nejsou vhodným důvěryhodným partnerem pro banky.



### **3.3.1 Podpora místních akčních skupin v oblasti sociálního podnikání**

Místní akční skupiny (MAS) doposud uplatňovaly pro realizaci a financování projektových záměrů na venkově metodu LEADER (komunitně vedený místní rozvoj). Metoda se osvědčila jako efektivní a účinný nástroj. Změnou a posunem rozvoje na místní úrovni se stal Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD). Nositeli integrovaného nástroje CLLD jsou místní akční skupiny. Jsou schopny aktivovat a zapojovat do rozvoje venkova místní samosprávu, podnikatele a neziskové organizace či veřejnost. Místní aktéři se tak mohou podílet na plánování rozvoje svého regionu naplňováním Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD).

Strategie vycházejí z místních ekonomických a sociálních podmínek regionu. Obyvatelé daného území tak mají možnost být přímo zapojeni do rozhodovacích procesů. Předpokládá se, že místní obyvatelé nejlépe vědí, co jejich oblast potřebuje, viz. SALINA ET AL. (2012).

V období 2014–2020 našly v místních akčních skupinách (MAS) uplatnění i jiné programy než jen Program rozvoje venkova z let 2007–2013. Strategie může být naplňována pomocí Integrovaného regionálního operačního programu (IROP), Operačního programu Zaměstnanost (OPZ), Programu rozvoje venkova (PRV) a vybrané MAS využívají i Operačního programu Životní prostředí (OPŽP).

Právě vícefondové financování umožňuje rozvoj sociálního podnikání na venkově. Obecně lze říci, že investice je možné financovat z IROP a PRV, na mzdové náklady a náklady na provoz je určen OPZ. Sociální podnikání má i jiné možnosti podpory, např. z fondu PGRLF, a. s. Anonym (2014).

### **3.3.2 Operační program Zaměstnanost**

Tento program je zaměřen na vznik a rozvoj nových podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání, na vytvoření a zachování pracovních míst, na vzdělávání zaměstnanců z cílových skupin nebo realizačního týmu, na marketing sociálního podniku či na jeho provozování. Nejde tedy o investice, ale především o mzdové náklady a částečně provozní náklady sociálního podniku. Příjemci dotace jsou obchodní společnosti a OSVČ.

Místní akční skupiny mohou v rámci tohoto operačního programu podpořit dva typy sociálních podniků:

Integrační sociální podnik – podmínkou je, že podnikatel v sociálním podniku zaměstná min. 50 % zaměstnanců z cílové skupiny. Podnikatel bude nakupovat a využívat místní zdroje, reagovat na místní potřeby a poptávku z regionu a spolupracovat s lokálními aktéry. Cílové skupiny, kterým je podpora určena: příkladem jsou osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody, osoby se zdravotním postižením a osoby opouštějící institucionální zařízení, popisuje GREGOR (2015).

Přítomnost integračních podniků je diskutabilní v otázce sociální inovace. Podniky začínají mít jednotnou podobu, běžně se kopíruje praxe a sociální podnikání přichází o sociální inovace, které jsou velmi důležitým konceptem. Přestože jsou sociální inovace propojeny se všemi sektory, velmi významně především s neziskovým, dá se předpokládat, že sociální inovace jsou téměř u každého nového sociálního podniku, uvádí DEFOURNY (2006).

Ekosociální podnik – podnik založený za účelem řešení environmentálního problému na území místní akční skupiny a zároveň zaměřený na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. Principy ekosociálního podnikání:

Sociální princip: zaměstnanci nebo členové podniku jsou pravidelně informováni o chodu podniku a jsou zapojeni do rozhodovacích procesů a směřování sociálního podniku. Zaměstnanci mají nárok na vzdělávání dle svých individuálních schopností. Nejméně 50 % zaměstnanců pochází z území dané MAS, jsou z cílové skupiny znevýhodněných osob a tyto informace jsou veřejně dostupné.

Ekonomický princip: více než 50 % případného zisku je investováno zpět do sociálního podniku pro jeho rozvoj nebo naplňování předem daných veřejně prospěšných cílů. Manažerské řízení podniku je nezávislé na externím zřizovateli či vlastníkovi. Tržby z prodeje výrobků a služeb musí tvořit min. 30 % z celkových výnosů.

Environmentální princip: sociální podnik řeší konkrétní environmentální problém, pro který byl založen. Podnik musí mít naformulované zásady environmentálně šetrného podnikání a úřadování.

Lokální/místní princip: sociální podnik uspokojuje potřeby na základě místní poptávky, podnik nakupuje od místních dodavatelů, využívá místní suroviny, materiál a služby a spolupracuje s aktéry z území MAS. Podnik reaguje a upravuje svůj podnikatelský plán vzhledem k místní poptávce.

Cílové skupiny, pro které je podpora určena: neaktivní osoby, osoby nezaměstnané déle než 5 měsíců, osoby se zdravotním postižením, rodiče s malými dětmi, uchazeči a zájemci o zaměstnání a neaktivní osoby ve věku 50 a více let, lidé mladší 30 let, kteří nejsou v zaměstnání, ve vzdělávání nebo v profesní přípravě, osoby vracející se na trh práce z mateřské či rodičovské dovolené, osoby pečující o jiné závislé osoby, imigranti a azylanty, osoby v nebo po výkonu trestu, osoby opouštějící institucionální zařízení. Příkladem ekosociálního podniku jsou gastro provozy, které využívají místní zdroje surovin, komunitní kuchyni, prádelnu, kompostárnu, moštárnu, jak popisuje GREGOR (2015).

### **3.3.3 Integrovaný regionální operační program**

Podporu investic žadatelů v sociálním podnikání v sobě nese: Prioritní osa 2 „LIDÉ“ zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů. Specifický cíl: 2.2 Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti soc. podnikání. Podporuje rozšiřování, rekonstrukci a výstavbu sociálních podniků. Z programu je možné financovat i nákup nemovitosti, pořízení vybavení a zařízení, rozšiřovat kapacity stávajících sociálních podniků, zavádět nové technologie, podporovat inovace, nové podnikatelské aktivity apod. Příjemci dotace mohou být: OSVČ, obchodní korporace, mikroregiony a jimi zřizované organizace, nestátní neziskové organizace a církevní organizace. Z tohoto programu však nelze financovat zemědělskou prvovýrobu a komerční turistická a volnočasová zařízení – lázeňství, stravovací a ubytovací kapacity, uvádí BROŽOVÁ (2015).

### **3.3.4 Program rozvoje venkova**

Dokument Program rozvoje venkova 2014–2020 uvádí v jedné ze svých priorit podporu sociálního začleňování, snižování chudoby a hospodářský rozvoj ve venkovských oblastech. Finanční prostředky je možné čerpat z opatření M06 – Rozvoj zemědělských podniků a podnikatelské činnosti (článek 19). Toto opatření usnadní diverzifikaci, vytváření a rozvoj malých podniků, jakož i pracovních míst.

Žadatelé mohou využít podpory investic na založení nebo rozvoj nezemědělských činností. Program se zaměřuje na posílení diverzifikace zemědělských podniků do jiných druhů aktivit, s cílem získat další zdroje příjmů z podnikání a rozdělit podnikatelské riziko plynoucí ze zemědělské výroby do dalších oblastí. Diverzifikace může přinést efekty, mj. prostřednictvím tvorby pracovních příležitostí na venkově a užšího propojení zemědělské výroby a dalšího podnikání na venkově. Podporovány budou operace zaměřené na investice do nezemědělské činnosti a agroturistiku.

V prioritě programu: posílení místního rozvoje ve venkovských oblastech, v opatření M19 – Podpora pro místní rozvoj z iniciativy LEADER, (článek 35 nařízení (EU) č. 1303/2013) nabízí díky metodě implementace místní rozvojové strategie „zdola nahoru“ řadu příspěvků k prioritním oblastem rozvoje venkova. Znalost místního prostředí a využití potenciálu dané lokality povede k realizaci akcí, které budou nejlépe reagovat na konkrétní místní problémy, a podpora PRV tak může být efektivnější než při plošném centrálním řízení. V těchto opatřeních M06 a M19 budou preferovány projekty týkající se sociálního podnikání.

Evropské finanční prostředky však přináší mnohá úskalí. Problém spočívá v obtížnosti čerpání dotací pro sociální podniky, které často nemají kapacity pro zpracování příslušné projektové žádosti. Navíc se jedná o jednorázovou a dočasnou podporu. Další možností, jak mohou sociální podnikatelé čerpat podporu, je tedy soukromý sektor. Je zde možnost vyřízení investičního úvěru u České spořitelny, který je přímo určen sociálním podnikům, popisuje VYSKOČIL (2014).

### **3.3.5 Sociální zemědělství**

Koncept sociálního zemědělství byl představen Pracovní komisí sociálního zemědělství při Ministerstvu zemědělství: Mgr. Tomášem Chovancem z Centra pro komunitní práci jižní Čechy, Mgr. Eliškou Hudcovou ze zapsaného spolku AREA viva a doc. Ing. Janem Moudrým, Ph.D., z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Termín sociálního zemědělství není právně definován, a jak uvádějí autoři konceptu, chybí přesnější vymezení problematiky a vytvoření základního rámce. Aktivity sociálního zemědělství jsou velmi různorodé, ale vždy v sobě nesou vazbu na zemědělskou činnost a jsou určeny osobám, jež mají trvale nebo dočasně specifické potřeby.

HUDCOVÁ, CHOVANEC, MOUDRÝ (2014) definovali ve svém dokumentu dílčí cíle sociálního zemědělství: začlenění na trh práce co nejvíce osob se specifickými potřebami, poskytování odborné péče těmto osobám a jejich vzdělávání, které povede ke zlepšení znalostí v oblasti zemědělství a péče o krajinu. Stejný kolektiv autorů se zamýšlí nad možnostmi využití konceptu sociálního zemědělství v politice sociálního začleňování ve venkovském prostředí. Dle jejich názoru sociální zemědělství ve své současné podobě vzniká jako reakce na proměny venkova, zejména na nerovnost nabídky služeb nejrůznějšího druhu – především sociálních, zdravotnických, pracovně integračních a vzdělávacích –, jeho vyvídnování a na nové pojetí zemědělské výroby.

V tomto případě je jednoznačné, že zakladateli sociálních podniků sociálního zemědělství budou primárně zemědělské podnikatelé dle zákona č. 252/1997 Sb., o

zemědělství. Ti mohou čerpat podporu z výše uvedených dotačních titulů, a navíc mají svůj vlastní Program sociálního zemědělství. HUDCOVÁ, CHOVANEC, MOUDRÝ (2014) uvádějí, že program vyhláší Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a. s., a jeho cílem je poskytovat investiční úvěry zemědělským podnikatelům pro rozvoj sociálního zemědělského podnikání. PGRLF, a. s., poskytuje úvěry na účelové investice do zemědělských podniků, které zaměstnají pracovníky se zdravotním postižením.

Konkrétním příkladem může být založení ovocnářské produkce, která je velmi důležitou součástí zemědělství a má u nás dlouholetou tradici. Neméně důležitá je i mimoprodukční funkce ovocnářství. Ovocné stromy v podobě extenzivních sadů, alejí či skupinových výsadeb tvoří významnou součást krajiny a dotváří její estetický ráz. Pěstování jabloní je podle výměry intenzivních sadů na prvním místě mezi pěstovanými ovocnými druhy na našem území. Využití plodů je všestranné. Využívá se nejen jako stolní ovoce, ale také při moštování, sušení a výrobě alkoholického nápoje kalvádosu. Nejpoužívanější dělení odrůd je podle doby konzumní zralosti, tj. letní, podzimní a zimní. Jabloním se daří především na půdách hlubokých, středně těžkých, hlinitých až jílovitohlinitých. Optimální podmínky pro pěstování u nás jsou v nadmořské výšce 200–350 m, s ročním úhrnem srážek 500–800 mm. Je nutné ale počítat s tím, že s přípravou půdy pro založení sadu je třeba počítat již dva roky před samotnou výsadbou. Provádí se hluboká orba s dodáním hnojiv a úprava pH, pokud je potřeba. V roce se pěstují zlepšující plodiny, které se dva měsíce před výsadbou posečou a po seschnutí se zapraví do půdy. První dva až tři roky po výsadbě se provádí výchovný řez stromků. Proti chorobám a škůdcům se provádí ošetření registrovanými přípravky na ochranu rostlin, uvádí RICHTER A KOL. (2002)

Zajímavý příklad popisuje EDINGS A KOL. (2012), který vychází z vědeckého výzkumu „Effects of care farms Scientific research on the benefits of care farms for clients“. Autoři prezentují informace z Anglie, kde stále více mladých lidí hledá pomoc a přístřeší na farmách. Ty jim nabízejí speciální programy péče o děti a mládež. Programy se konají po vyučování nebo o víkendech. Skupinu klientů tvoří děti s poruchou učení, tzv. ADHD, nebo děti trpící autismem. Některé farmy se zaměřují na děti a mladé lidi, kteří potřebují být umístěni mimo prostředí domova na určité časové období. Jde především o skupiny vyznačující se poruchami chování, agresí, kriminalitou, záškoláctvím a různými druhy závislostí. Sociální farmy nabízejí jasná pravidla, srozumitelnost, bezpečí a klid venkovského prostředí, které jsou nutné pro pozitivní vývoj dětí.

Obdobný příklad ze zahraničí představuje JOE SEMPIK (2008). Sociální zemědělství nabízí projekt „Zelená péče“, který se specializuje na pomoc duševně nemocným. Zde jsou

zahrádkářské a zahradnické aktivity využívány jako terapie. Projekt zahrnuje celou řadu terapeutických prvků – péči o rostliny, zvířata, pobyty venku a procesy učení. Z některých klientů se stávají i zahradníci.

HINE A KOL. (2008) tvrdí, že u osob, které jsou po výkonu trestu, znamená zapojení se do sociálního zemědělského podniku obnovení zvyku pracovat. Zvyšují si znalosti a dovednosti a také sebevědomí. Manuální fyzická práce u těchto osob generuje pohodu a schopnost práce. Tyto aspekty jim pomáhají nalézt zaměstnání na volném trhu práce a umožňují jim znovu se začlenit do společnosti.

### **3.4 Kvalitní a udržitelné pracovní místo v sociálním podniku**

Nedílnou součástí filozofie sociálního podnikání je vytváření a udržení kvalitních pracovních míst. SVOBODOVÁ (2006) konstatuje, že s narůstajícími odlišnostmi mezi jedinci, s utvářením nových životních stylů a strategií v měnícím se světě práce je třeba klást velký důraz na bezpečné pracovní místo, firemní kulturu a modernizaci podniku, a to v souladu se změnami současné společnosti.

Do budoucna bude proto vyžadováno nejen utváření pracovních míst, ale i vzdělávání zaměstnanců sociálního podniku v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále ve zdravotní prevenci, požární ochraně, týmové spolupráci a komunikaci. Cílem je vytváření vhodných podmínek pro trvale udržitelná a kvalitní pracovní místa pro tělesně postižené a znevýhodněné občany. Zaměstnavatel tak získá kvalitní zaměstnance připravené na nové projekty, nové příležitosti a zakázky. Vzdělávání znevýhodněných a tělesně postižených občanů je významným prostředkem motivace, zvyšuje se jejich zájem o demokratické řízení podniku a o potřeby zaměstnavatele.

Do základního vzdělávání, které může zaměstnavatel poskytnout osobám zdravotně postiženým, spadá tzv. příprava k práci podle § 72 zákona č. 435/2004 Sb. Tato činnost pomáhá těmto osobám:

- k zapracování na vhodném pracovním místě,
- k získání pracovních návyků,
- k získání znalostí a dovedností.

Přípravu osob k práci provádějí podniky ve spolupráci s úřady práce na vlastních pracovištích, která jsou vybavena a přizpůsobena pro práci tělesně postižených. Tuto činnost zajišťují i chráněné dílny provozované neziskovým sektorem nebo je vykonávána v zařízeních církví, podnikatelů a státních vzdělávacích zařízeních. Pro zajištění pracovního místa na přípravu k práci je možné požádat příslušný úřad práce o příspěvek, o jehož výši rozhoduje

kvalita a vybavenost připraveného pracovního místa, tuto informaci uvádějí webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí.

BEDNÁRIKOVÁ, FRANCOVÁ (2011) předkládají několik příkladů dobré praxe. V Severočeském družstvu zdravotně postižených radí, že v praxi je velmi důležité nestavět pracovní místa na jednom oboru podnikání. Často je potřeba, aby jedno pracoviště podrželo druhé. Podnikatel Jan Palička ze zkušenosti se svým podnikem radí rozhodně diverzifikovat rizika a mít více podnikatelských činností. Podnikatelka z družstva SENZA přidává zkušenosti s právní formou neziskové organizace. Nebyla pro banky a obchodní partnery dostatečně důvěryhodná, proto se rozhodla pro formu sociálního družstva. Z počátku převažovaly cíle sociální nad cíli ekonomickými, uvedla podnikatelka, ale byla tak ohrožena udržitelnost celého podniku. Z její zkušenosti je tedy nezbytné, aby dosahování sociálních a ekonomických cílů bylo v rovnováze. Každý zaměstnanec v sociální firmě musí vydělat minimálně tolik prostředků, aby byla pokryta jeho mzda. Režijní výdaje sociálního podniku je možné hradit z jiných podpůrných zdrojů. Ovšem pokud si zaměstnanec nevydělá na svoji mzdu, není jeho místo dlouhodobě udržitelné a sociální podnik dříve či později skončí.

### **3.4.1 Společensky odpovědný přístup zaměstnavatelů v sociálním podnikání**

Jak uvádí REKTOŘÍK (2010), sociální podnikání jako nový fenomén klade vysoké nároky na své zakladatele. Vzhledem k specifické cílové skupině se musí věnovat odpovědnému vztahu k zaměstnancům, zavázat se k dodržování principů sociálního podnikání, vytvářet udržitelná pracovní místa, a to především za předpokladu, že je čerpána finanční podpora. Především neziskový sektor se vyznačuje sdílením informací, pořádáním vzdělávacích seminářů a exkurzí pro začínající sociální podnikatele.

Vznikají také koncepty firemní zaměstnanecké odpovědnosti, které reagují na potřeby společnosti udržet kvalitu podnikání, ale také kvalitu života ve společnosti. Koncepty kladou důraz na udržitelnost podnikání, vytváření hodnot a spolupráci mezi byznysem a společností. Jak uvádějí autoři konceptu Zaměstnávání osob se zdravotním postižením, mají podniky podle výzkumů společnosti PricewaterhouseCoopers o 12 % nižší absenci zaměstnanců, pokud disponují kvalitní personální strategií. Zanedbatelný není vliv externích skupin, takzvaných stakeholderů, kteří negativně nebo pozitivně ovlivňují sociální podnikání. Zájem o odpovědné podnikání roste i u veřejnosti.

Převážná většina Čechů si všímá toho, jak se firma chová ke svým zaměstnancům (93 %), zákazníkům (92 %) a dodavatelům či obchodním partnerům (85 %). Vysokou důležitost Češi

přisuzují i odpovědnosti k životnímu prostředí (88 %) či sociálně znevýhodněným občanům (72 %), tvrdí REKTOŘÍK (2010).

Do nároků na sociální podnikatele a jejich společenskou odpovědnost vstupuje legislativa. Ta dbá na zavedení kvalifikačních kritérií do veřejných výběrových řízení na úrovni státní či veřejné správy, transparentnost firem a řešení problémů v oblasti trhu práce. Sociálním podnikatelům pomohou kritéria řešit napětí v oblasti zaměstnaneckých vztahů. Kritéria preferují místní ekonomiku, férový přístup k dodavatelům apod., poukazuje JINDŘÍŠKOVÁ A KOL. (2013)

Je tedy možné vytvořit fungující sociálně odpovědný podnik. (ANONYM) v článku „Bysnys pro společnost“ uvádí, že stále vzrůstá důležitost toho, zda firma bude schopna zákazníkovi – člověku ze svého regionu – nabídnout lepší kvalitu života bez negativních dopadů na životní prostředí a komunitu, v níž žije. To však znamená dodržování a sdílení určitých hodnot. Autoři vytyčili několik základních principů:

- přistupujte ke svým zákazníkům, obchodním partnerům a konkurentům férově a rovně,
- pečujte o zdraví, bezpečnost a kvalitní podmínky pro zaměstnance a zákazníky,
- motivujte své zaměstnance a investujte do jejich rozvoje a vzdělávání,
- chovejte se jako odpovědný občan v komunitě, kde působíte,
- šetřete přírodní zdroje a životní prostředí,
- propagujte své odpovědné chování mezi svými zaměstnanci, zákazníky a partnery.

Stanovené principy respektují strategické směry Evropské komise v oblasti sociálně odpovědného podnikání.

### **3.4.2 Procesy řízení sociálního podniku**

Implementace procesního řízení sociálního podniku je složitým projektem, který je vhodné svěřit kvalifikované organizaci, případně je možné najmout v rámci tzv. aplikovaných výzkumů některou z ekonomicko-manažersky zaměřených vysokých škol, která sociální podnik implementací provede, popisuje TRKČA A KOL. (2014). Přínosy implementace mohou být následující:

- zvýšení transparentnosti organizace pro potencionální zákazníky a partnerské organizace,
- standardizace vykonávaných činností a jejich sdílení napříč organizační strukturou,



- zapojení zaměstnanců do širšího spektra činností, pochopení významu procesu a jeho přínosu pro zákazníka,
- rozčlenění složitých činností organizace do jednotlivých procesních kroků, čímž se původně obtížný obor stává vykonatelný po částech i pro osoby s postižením,
- posílení konkurence schopnosti podniku a zvýšení potenciálu jeho dlouhodobého udržení na trhu, včetně udržení a rozvoje souvisejících pracovních míst.

Úspěšnost sociálního podniku v konkurenčním prostředí zásadně ovlivňuje marketing. Klíčovým momentem při sestavování marketingové strategie je identifikace zákazníka sociálního podniku a vytvoření **hodnoty pro zákazníka** – HpZ dle vzorce:

$$H_p Z = \frac{\textit{očekávaný užitek pro zákazníka}}{\textit{náklady zákazníka}}$$

Jak vysvětluje TRČKA A KOL. (2014), výsledná hodnota není veličinou absolutního významu, ale je veličinou relativní. Potřeby a finanční zdroje, čili kupní síla zákazníka, se u každé osoby liší.

MASON A DOHERTY (2016) řeší problémy řízení sociálního podniku. Současný výzkum se snaží o lepší pochopení fungování sociálního podniku a jeho řízení. Sociální podnik vytváří hospodářskou i společenskou hodnotu, přesto existuje mnoho překážek, které sociální podnikání blokují. Výhody sociálního podnikání jsou zdokumentovány dobře. Podniky vyrábějí výrobky nebo poskytují služby určité komunitě a zároveň nabízejí zaměstnání znevýhodněným sociálním skupinám, které se znovu snaží zahájit svoji pracovní aktivitu a zároveň se mohou podílet na rozvoji sociálního podniku. Na rozdíl od jiných podnikatelských subjektů vykonávají zaměstnavatelé různé aktivity, od realizace sociálních cílů po podnikatelské aktivity. Odtud však vyvstávají mnohé problémy řízení sociálního podniku. Vypětí manažerů sociálního podniku je poměrně značné. Čelí problémům s řízením lidí, finančním problémům, řeší sociální poslání podniku i klasické podnikatelské operace. Manažeři jsou často vystaveni tlaku zakladatelů sociálního podniku kvůli dosažení finanční udržitelnosti podniku. Manažeři a zakladatelé mají také často rozdílné představy a názory na řešení jednotlivých úkolů. Provedená analýza identifikovala 4 základní body, které způsobují napětí a koncepční potíže v sociálních podnicích. Jsou to: společenské/obchodní výhody, střety zájmů, účast producentů a tlaky na zdroje.

Přirozenou ekonomickou snahou každého zákazníka je, aby za své peníze dosáhl co nejvyššího uspokojení svých potřeb. Výsledným motivačním faktorem ke koupi jakéhokoliv produktu je výše hodnoty pro zákazníka. Potřeby zákazníka je tedy nutné nejprve identifikovat a následně konstruovat marketingový mix podniku. Marketingový mix je tvořen čtyřmi složkami.

- Produkt: rozmanitost produktů, jakost, design, funkce, trvanlivost, značka, balení, velikost, služby, záruky.
- Cena: ceníková cena, slevy, termín placení, úvěrové podmínky.
- Distribuce: distribuční cesty, pokrytí, doprava, lokality, zásoby.
- Propagace: podpora prodeje, reklama, prodejní personál, public relations, přímý marketing.

Marketingové strategie se během životního cyklu výrobku několikrát změni v závislosti na změně ekonomických podmínek, útocích konkurence, vlivu a zájmu zákazníků. AUGUSTA (2014) podotýká, že prioritou manažera bez ohledu na velikost firmy je především orientace na výsledek, měřitelné hodnoty, intenzitu a kvalitu práce, motivaci zaměstnanců, celkovou efektivnost a konkurence schopnost firmy. Sociální podnik je na rozdíl od běžného podniku typický individuálním přístupem, optimalizací typu práce, vytvářením, monitorováním a podporou pozitivních vztahů na pracovišti. To jsou zpravidla podmínky, za kterých je možné úspěšně začlenit do firmy člověka se zdravotním postižením nebo sociálním vyloučením.

### 3.4.3 Řízení rizik

BREALEY A KOL. poukazují, že i když se to může zdát nemožné, manažeři mohou rizika ovlivňovat. Není to tak docela pravda. Rizika mohou být manažery eliminována, především pokud rizika ovlivňují hodnotu společnosti. Manažeři by měli být zbaveni odpovědnosti za rizika, která nemohou ovlivnit, a to především proto, aby se mohli plně soustředit na rizika, která mohou kontrolovat. Manažer projektu se snaží rizika projektu snížit tím, že je převede na někoho jiného. Jedním z příkladů může být pojištění, řádné smluvní zajištění projektu apod.

ZHANG (2016) řeší skutečnost, že sociální podniky jsou v praxi vystaveny mnoha rizikům. Proto je důležité rizika identifikovat a analyzovat. V procesu hodnocení rozdělíme rizika podle charakteristik – pravděpodobnosti a dopadu. Reakce na riziko je výběr strategie, kterou budeme rizika eliminovat. Prvním krokem analýzy je identifikace rizika. Riziko můžeme definovat jako událost, která negativně ovlivní cíle podnikání. Riziko má dva atributy: pravděpodobnost výskytu a dopadu a očekávanou ztrátu.

### 3.4.4 Hodnocení veřejné prospěšnosti sociálního podniku

Sociální podnik je realizován za účelem dosažení určitého společenského efektu. K zodpovězení základní otázky „Co komu realizace sociálního podniku přináší a co komu jeho realizace bere?“ je vhodné použít metodu CBA (- Cost --- Benefit Analysis). Podle této metody by realizace takového projektu měla přinést více pozitivních dopadů než negativních. Efekty plynoucí z investice sociálního podniku mohou mít podobu finanční, ale i nefinanční. Uvádí BOARDMAN (2001).

Metoda CBA je využívána v rozhodovacím procesu při výběru projektů financovaných z dotačních prostředků. Metoda se využívá jako hodnotící nástroj pro investiční projekty, kde zvažujeme více cílů, než je tomu u sociálního podnikání. V praxi to znamená, že projekt je společensky efektivní pouze v případě, pokud zvýšil blahobyt alespoň jednoho člověka, aniž by snížil blahobyt jinému člověku. Toto kritérium je však poměrně těžko splnitelné. Proto se využívá tzv. Kaldor-Hicks kompenzační kritérium, v rámci něhož je společensky efektivní i stav, kdy jsou ztráty jedné komunity společnosti kompenzovány zvýšeným blahobytem jiné komunity. Abychom mohli hovořit o společensky efektivním projektu, musí pozitivní přínosy převažovat nad negativními.

Prakticky všechny výnosy, tzn. finanční i nefinanční, vyjádříme v peněžních jednotkách a od nich budou odečteny všechny ztráty, také vyjádřené v peněžních jednotkách. Pokud bude výsledek kladný, je projekt společensky efektivní a má šanci na podporu z veřejných prostředků. Pokud je hodnota záporná, projekt je společensky nepřínosný.

Poměrně složitým krokem analýzy negativních a pozitivních přínosů je peněžní vyjádření společenského přínosu, a to z toho důvodu, že neprochází finančním trhem, a tudíž nemá tržní cenu. K určení ceny se využívají metody postavené na nákladech a metody postavené na škodách. K určení ceny je možné využít například otázek – „kolik jste ochotni zaplatit?“. V metodě CBA tedy hledáme odpověď na otázku „co kdo ztrácí, co kdo získává“, uvádí OCHRANA (2001).

KISLINGEROVÁ (2007) se zamýšlí nad tím, proč realizovat investiční projekty, při nichž se investorovi vracejí vynaložené prostředky v podobě hotovostních toků plynoucích přímo z projektu jen nedostatečně nebo se investice nevrátí vůbec. Důvody leží mimo finanční příjmy plynoucí z investice. Nalezneme je ve zvyšování užitku beneficianta – určité skupiny, sociální skupiny či celé společnosti. Ochota určitého subjektu investovat do užitku někoho jiného je dána již způsobem a smyslem vzniku takové organizace. Zároveň je nastaven i mechanismus financování tohoto subjektu. Příkladem jsou neziskové organizace.

Mohou to být i organizace působící v komerční sféře, ale jejich projekty předpokládají určitou míru ziskovosti. Tyto subjekty počítají se získáním dotace, ale jejich motivací je i pozitivní image firmy. Proto je technika hodnocení projektů uzpůsobena těmto odlišnostem.

Především si musíme uvědomit, že beneficentem není jen investor, ale může to být i jiný subjekt nebo několik subjektů. Efekty plynoucí z investice nejsou jen finanční příjmy a výdaje. Proto je v našich podmínkách použitelná analýza Cost-Benefit Analysis.

KISLINGEROVÁ (2007) navrhuje postup pro vypracování analýzy. Jako první krok navrhuje definovat a popsat projekt z technického, organizačního a marketingového hlediska. Druhým krokem je vytvoření finančního plánu. Následuje definování všech subjektů, o nichž se domníváme, že na ně dopadnou důsledky projektu v případě jeho realizace, a v této fázi popíšeme dva stavy: situaci, že projekt bude realizován, a situaci tzv. nulovou, tj. případ, že projekt realizován nebude. Poté definujeme maximum všech možných nákladů (újm) a přínosů pro dané subjekty, a to v několika fázích: investiční, provozní a poprovozní a následně budou rozděleny na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Kvantifikovatelné převedeme na hotovostní toky a stanovíme diskontní sazbu. Dostaneme se tak na kritériální ukazatele a rozhodneme o přijatelnosti či nepřijatelnosti projektu. Pokud je výsledná hodnota ukazatelů vypočítaných z ekonomických toků menší než 0, je projekt nepřijatelný. Realizací tohoto projektu by došlo ke „zchudnutí“ subjektů, které jsme do analýzy zahrnuli. Pokud je výsledná hodnota větší než 0, je projekt ekonomicky přípustný, a je tedy reálné „zbohatnutí“ společnosti realizací projektu.

Behaviorální ekonomie a štěstí mají velký význam v provádění analýzy přínosů a nákladů. Sleduje způsob lidského chování, kde člověk může jednat iracionálně, a to poskytuje nový pohled na vztah mezi našimi podmínkami a naším pocitem pohody. Tato skutečnost vyvolává řadu otázek ohledně vyhodnocení individuálního a společenského blahobytu, protože se k němu řadí peněžní hodnota. Například některé studie prokázaly, že se člověk rozhoduje jinak v závislosti na časovém horizontu. Jiné preference má v krátké době a jiné v delší budoucnosti. Pokud jsou navíc jejich názory nestálé, je otázkou, jak se dají posoudit přínosy analýzy, říká ROBINSON (2016).

„Abychom pochopili a mohli předvídat lidské chování, musíme se vypořádat s omezenou racionalitou. Tato omezení přitom nejsou ani v nejmenším zřejmá, ani dopředu nemůžeme vědět, kde leží,“ H. Simon: Human Nature in Politics (1985).

### 3.4.5 Legislativa sociálního podnikání v ČR

Nepřímá sociálně-ekonomická role státu spočívá v tom, že umožňuje působení tržního mechanismu i tam, kde to bylo dříve nepředstavitelné. Příkladem je sociální investování do prorodinné a bytové politiky, aktivní politiky zaměstnanosti, řešení problematiky sociálního vyloučení z pohledu příjmové, etnické či jiné tzv. cílové skupiny. Stát tak hraje významnou roli v reálném fungování sociálního podnikání v rámci celospolečenského vývoje. Dnešní společnost přinesla zásadní změny v pohledu na jednotlivce a jeho životní styl. Z usilování o pouhé přežití se přenáší odpovědnost za chování všech subjektů a jednotlivce za vlastní konání v ekonomice. Tvrdí VALENČIK (2014).

Sociálním podnikáním dle definice TESSEA se rozumí vytváření podnikatelských aktivit, které s sebou nesou vytváření pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením, mládež a mladé dospělé v obtížné životní situaci, lidi bez přístřeší a po výkonu trestu, lidi se závislostmi, etnické menšiny, dlouhodobě nezaměstnané, lidi pečující o rodinné příslušníky atd. Sociální podnikání respektuje koncept ekonomické, sociální a environmentální prospěšnosti. Sociální podnik primárně naplňuje veřejně prospěšný cíl, funguje na demokratickém principu rozhodování, je nezávislý na veřejných a soukromých institucích, využívá místních zdrojů a uspokojuje místní potřeby a zisk vrací zpět do rozvoje sociálního podniku, popisují BEDNÁRIKOVÁ, FRANCOVÁ (2011).

Sociální podnikání není jako takové ukotveno v legislativě ČR, ale řídí se množstvím zákonů, mezi nejdůležitější patří: Listina základních práv a svobod, usnesení o jejím vyhlášení č. 2/1993 Sb., která řeší základní práva a svobody.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, zákon stanovuje postupy, jak realizovat výběrové řízení.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, tento zákon upravuje aktivity státní politiky zaměstnanosti a řeší ochranu proti nezaměstnanosti.

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, zákon stanovuje podmínky živnostenského podnikání a jeho kontroly.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, zákon řeší daně z příjmů právnických a fyzických osob.

Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání.

Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Z výčtu je patrné, že úřady nemají oporu v legislativě, avšak aktivity sociálního podnikání vycházejí z občanské společnosti a ukotvení sociálního podnikání do legislativy by mohlo být omezující, říká MENŠÍKOVÁ (2016).

Oproti tomu WILDMANNOVÁ (2016) uvádí, že smyslem tohoto zákona je vytvoření prostoru pro rozšíření podpory sociálního podnikání, která je v současné době omezena tím, že bez zákonné definice není možné přiznat sociálním podnikům benefity přímo ze zákona. Věcný záměr zákona reaguje na potřebu jednotného prostředí, protože v současné době například na definici znaků sociálního podnikání panuje značná názorová nejednotnost. Jednotlivé ústřední orgány státní správy si v současné době mohou stanovovat vlastní definice sociálního podnikání. Přípravovaný zákon navrhuje také benefity pro sociální podniky.

Jak uvádí ve své studii VYSKOČIL (2014), současný stav nově připravovaného zákona neumožňuje rozebrat jeho přínosy či nedostatky. Zákon čeká na vymezení definic, s přihlédnutím k aktuálně vznikající definici sociálního podnikání na evropské úrovni. Měly by být vymezeny hranice zákonů o sociálním podnikání a o veřejné prospěšnosti v návaznosti na zákon o zaměstnanosti, o veřejných zakázkách a na daňové zákony.

### **3.4.6 Metodická pomoc významných nevládních organizací**

Významnou nevládní organizací, která podporuje rozvoj sociálního podnikání, je obecně prospěšná společnost P3 – People, Planet, Profit, o. p. s. Společnost poskytuje konzultace, poradenství, nabízí skutečně kvalitní semináře pro zájemce o sociální podnikání. Mimo tyto aktivity provozují webové stránky [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz).

Sociální podnikatele podporuje také NADACE VIA. Nadace poskytuje finanční prostředky v programu Lepší byznys 2015–2016, a to sociálním podnikům se sociálním, environmentálním a komunitním zaměřením. Sociální podnikání je v České republice podporováno také nevládními organizacemi, které pracují na propagaci a zvyšování povědomí o sociální ekonomice a sociálním podnikání, jedná se například o Novou ekonomiku, o. p. s. O rozšíření tématu společensky odpovědného podnikání a rozšíření sociálního podnikání na střední a vysoké školy usiluje projekt Podnikavá škola. Hlavním cílem projektu byl rozvoj

osobnostně-sociálních dovedností a posílení ekonomické gramotnosti studentů středních odborných učilišť, uvádí VYSKOČIL (2014).

### **3.5 Zahraniční zkušenosti**

Francie – „kolébkou“ sociální ekonomiky v Evropě je Francie. Má dlouholetou tradici a více než právní forma jednotlivých firem jsou důležitější cíle podniku. Proto se ve francouzském přístupu používá také termín solidární ekonomika. Ta zahrnuje aktivity, do kterých se zapojují klienti a které kombinují tržní a netržní zdroje finančních prostředků – státní dotace a dary a nepeněžní zdroje, např. práci dobrovolníků. Solidární ekonomika je definována jako souhrn aktivit přispívající k demokratizaci ekonomik prostřednictvím zapojení občanů, tvrdí DOHNALOVÁ A KOL. (2012).

Solidární ekonomika sleduje cíl obecného zájmu a předmětem ochrany jsou rodiny nebo jednotlivci v obtížené životní situaci. Mezi tyto skupiny patří ohrožené děti, sirotci, válečné oběti, zdravotně postižení, senioři a studenti. Místní veřejné služby jsou považovány za kvantitativně nedostatečné, a proto je žádoucí zapojení soukromého sektoru k uspokojení potřeb obecného zájmu. Do veřejných služeb ve Francii se tedy může stejně jako v České republice zapojit i obecní úřad. Jeho sociální činnost se tak stane doplňkem stávající veřejné správy.

Podle francouzského práva musí obec zajistit transparentnost fungování veřejné sociální služby volbou a fungováním svých zástupců, např. formou poradních výborů. Je však nutné, stejně jako v českém sociálním podnikání, zajistit přístup cílových skupin k metodám řízení veřejné sociální služby a té přenechat rozhodovací pravomoci a řízení s povinností vést oddělené účetnictví od veřejného rozpočtu. Podobně jako v České republice má sociální organizace volené představenstvo, jmenovaného ředitele a nejvyšším orgánem je valná hromada. Náklady na provozování takového podniku jsou samozřejmě vyšší a berou se do úvahy provozní náklady, náklady na opravy a udržování majetku a další. Kompenzací je druh daně vrácené zpět do podniku na vyrovnání nákladů, popisuje GILLES A KOL. (2011).

Rakousko – rakouský model postavený na podpoře krátkodobého zaměstnávání trvajících nejdéle jeden rok je velmi kritizován. SILKE RUPRECHTSBERGER (2016) přirovnává současnou situaci k doutnajícímu ohni, který je potřeba hasit. Dále podotýká, že na pracovním trhu v Rakousku není dostatek volných míst pro tělesně postižené, starší osoby, přistěhovalce a další ohrožené skupiny a vláda by měla zvážit podporu dlouhodobých pracovních míst v sociálních podnicích. Získání praxe nestačí, je potřeba podporovat rozvoj komunit

v sociálních podnicích, aby bylo možné nezaměstnaným opravdu dlouhodobě a účinně pomoci. SILKE RUPRECHTSBERGER však konstatuje, že trend je bohužel zcela opačný.

Polsko – sociální ekonomika v Polsku byla ve svých začátcích postavena především na dobrovolnictví. V Polsku například existují různá místa pro bezdomovce, je jim však poskytnuto pouze přístřeší, žádná další pomoc. V devadesátých letech došlo k zakládání sociálních družstev a především k zapojení místních samospráv do modelu sociálního podnikání. Obce se stávají partnery při řešení sociálních problémů, při poskytování právní a psychologické pomoci, uvádí CEZARY (2010).



## 4 Metodika

Metodika diplomové práce vychází z cílů stanovených v úvodu. Metodika je tvořena základními prvky: zvolením cíle, vhodným zpracováním dat – metodou popisné statistiky a komparativní analýzou (srovnávání dat). Dále byla využita metoda analýzy – dekompozice celku na jednotlivé části a následné spojení poznatků a vývoje jednotlivých jevů. Syntéza a analýza se vzájemně prolínají a doplňují. Následně budou z nashromážděných dat vyvozeny závěry.

Vlastnímu zpracování výsledků předcházelo studium publikovaných poznatků ke stavu sociálního podnikání v našich a zahraničních podmínkách. V úvodu literární rešerše byly zpracovány poznatky k základním kritériím sociálního podniku, k cílovým skupinám sociálního podniku a finančním zdrojům pro podporu sociálního podnikání. Následovalo zpracování poznatků z oblasti sociálního zemědělství, které se v našich podmínkách teprve rozvíjí, spolu s příklady řešení problematiky sociálního podnikání v zahraničí. V další části literární rešerše se autorka práce zabývá již samotným založením sociálního podniku, hodnocením prospěšnosti sociálního podniku, jeho udržitelností a riziky, které mohou nastat při realizaci takového projektu. Závěr literární rešerše je věnován problematice legislativy v ČR a zahraničním zkušenostem.

Výsledky práce tvoří socioekonomická analýza, která podrobně zjišťuje finanční, personální a technické možnosti obce, aby bylo možné posoudit, zda má obec vhodné podmínky pro založení dobře fungujícího sociálního podniku. Bylo použito metody místního šetření a metody řízených rozhovorů se starostou obce. Pro vytvoření analýzy byla zpracována data z archivu obce Dubenec a data ČSÚ, která porovnávají statistické informace obce Dubenec a informace celého Královéhradeckého kraje. Ze závěru socioekonomické analýzy vyplynulo, že obec má všechny předpoklady pro založení sociálního podniku, proto bylo možné přistoupit k návrhům vhodných řešení jednotlivých problematik, specifických právě pro sociální podnikání, kde bylo využito nástrojů základní matematiky a statistiky.

Byla navržena jednotlivá střediska sociálního podniku, organizační a personální struktura a využití finančních zdrojů, které se v současné době pro sociální podnikání nabízejí. K těmto návrhům možného financování sociálního podniku bylo třeba prostudovat materiály k jednotlivým operačním programům. K tomu byly využity Programové dokumenty a aktuální pravidla pro žadatele: Integrovaného regionálního operačního programu, Operačního programu Zaměstnanost a Programu rozvoje venkova.

Následovalo zpracování kapitol: SWOT analýza, Analýza zainteresovaných stran, Komunikační plán, Analýza rizik a Marketingová strategie. V kapitole SWOT analýza byly formulovány silné stránky sociálního podniku, kapitola SWOT analýza je opřena především o spolupráci v regionu, jako slabá stránka se ukázalo především náročné řízení sociálního podniku a nedostatek finančních prostředků, příležitosti jsou zaměřené na marketing, zájem o nabízené výrobky, služby a nabídku dotačních podpor na sociální podnikání a hrozby sociálního podniku, které přicházejí především ze strany státu s častou změnou legislativního prostředí.

Kapitoly Analýza zainteresovaných stran, Komunikační plán a Analýza rizik byly zpracovány do přehledných tabulek a vycházejí z vlastních návrhů řešení, pro které byly použity údaje shromážděné vlastním šetřením.

Závěr diplomové práce tvoří zpracování jednotlivých rozpočtů a harmonogramu. Do přehledných tabulek byl zpracován rozpočet investičních nákladů na založení sociálního podniku. Podklady pro tuto část jsou tvořeny informacemi z jednání zastupitelstva obce. Pro stanovení mzdových nákladů v rozpočtu bylo využito vstupních údajů, klasifikací a číselníků dostupných na portále Ministerstva práce a sociálních věcí. Pro ověřování platných pravidel a nastavení podpor jednotlivých operačních programů bylo využito osobních či telefonických rozhovorů s pracovníky Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva zemědělství. Pro stanovení nákladů pro založení sadů bylo využito marketingového průzkumu cen pěstebního materiálu. Náklady kalkulované na přípravu založení sadů byly konzultovány v Zemědělské akciové společnosti Mžany, a. s.

Část kapitoly Diskuze se opírá o rozhovory a osobní návštěvy autorky diplomové práce u vybraného vzorku tří společností, které pracují na principech sociálního podnikání: Pro-Charitu, s. r. o., Ergotep, a Sdružení Neratov, o. s. Cílem exkurzí do těchto zařízení bylo ověřit si, zda jsou získané teoretické informace o fungování sociálních podniků realizovatelné i v praxi. Zde se potvrdilo tvrzení zjištěné studiem poznatků o současném stavu sociálního podnikání, že udržitelný sociální podnik musí mít silného partnera, který podniku dává zakázky, odebírá výrobky nebo služby či je nápomocen finančně.

Problematika a směr sociálního podnikání v České republice se poměrně rychle vyvíjí, proto se autorka práce účastnila čtyř vzdělávacích modulů, které pořádal Královéhradecký kraj ve spolupráci s Centrem investic, rozvoje a inovací. Zde byla také ověřována planost informací, které se týkaly právě vyhlášených výzev pro podporu sociálního podnikání.

## 5 Výsledky

### 5.1 Charakteristika obce Dubenec



Obec Dubenec se rozkládá v okrese Trutnov v blízkosti měst Dvůr Králové nad Labem, Hořice v Podkrkonoší a Jaroměř. Obec ležící v nadmořské výšce 296 m n. m. byla vždy převážně zemědělskou vesnicí. Klimatické podmínky obce jsou charakterizovány jako mírně teplé a mírně vlhké. Roční průměrný úhrn srážek činí 550–650 mm, průměrná roční teplota se pohybuje mezi 7–8 °C. Katastrální výměra činí 1 214 ha. V roce 2015 měla obec 703 stálých obyvatel, 244 budov k trvalému bydlení a 22 rekreačních objektů.

Obec má velmi bohatou historii, první zmínka pochází z počátku 13. století. Název obce je odvozen od stromu dub. Do roku 1634 vystřídal v Dubenci mnoho českých pánů. V 17. stol. byl však Dubenec konfiskován Habsburky, a to z toho důvodu, že poslední majitel byl švagrem Albrechta z Valdštejna. Poté co obec v roce 1622 zakoupili jezuité ze Žirče, nastalo zde násilné poněmčování. Poněmčování vyvrcholilo koncem 19. století, kdy byly v Dubenci dokonce dvě německé školy. V jedné ze škol dnes sídlí obecní úřad.

Jako doklad středověkého osídlení obce jsou zachovány náhrobky z období renesance. Dubenec se může pochlubit několika nemovitými kulturními památkami zapsanými v Ústředním seznamu nemovitých kulturních památek. Pod č. 3474 je kostel sv. Josefa. Kostel pochází ze 14. století a byl vystavěn v gotickém slohu, poté následovala hodnotná barokní přestavba z roku 1740. Pod č. 3475 je zapsána barokní fara pocházející z roku 1740. V současné době prošla fara velkolepou rekonstrukcí a slouží jako ubytovací zařízení, majitel zde provozuje restauraci a několik jednacích sálů. Obnovou prošlo také nádvoří fary, které je využíváno ke kulturním účelům.

Obec Dubenec je členem Dobrovolného svazku obcí Mikroregionu Hustířanka. Mikroregion je složen z obcí Dubenec, Habřina, Heřmanice, Hořenice, Hříbojedy, Lanžov, Libotov, Litič, Lužany, Račice nad Trotinou, Rožnov, Velichovky, Vilantice, Kuks, Zaloňov. Svazek vznikl v roce 2001 s vizí vytvářet podmínky pro sociální, hospodářský a kulturní život území.



Obrázek č. 2 – Mapa Mikroregionu Hustířanka<sup>1</sup>

Dubenec je partnerem Místní akční skupiny Hradecký venkov. Do MAS obec vstoupila s cílem ovlivňovat rozvoj mikroregionu Hustířanka a celého území MAS, pomoci vytvářet prosperující zemědělství, udržovat kvality životního prostředí a vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj technické infrastruktury, pro turistiku a rozvoj podnikání.

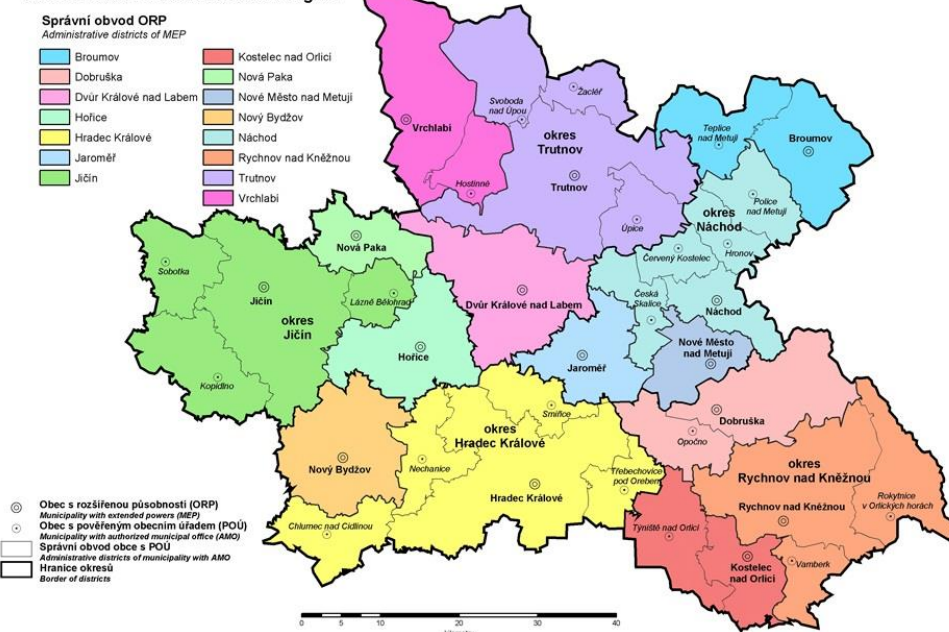


Obrázek č. 3 – Mapa území Místní akční skupiny Hradecký venkov<sup>1</sup>

Obec Dubenec administrativně náleží do území Královéhradeckého kraje, jehož ekonomika vyniká v mezikrajském srovnání vysokou výkonností. Průmyslová centra jsou však soustředěna do velkých měst a okrajové části Královéhradeckého kraje, kam patří i obec Dubenec, se potýkají s vyšší nezaměstnaností.

## Administrativní členění kraje

### Administrative breakdown of the region



Obrázek č. 4 – Administrativní členění Královéhradeckého kraje<sup>1</sup>

## 5.2 Socioekonomická analýza

### 5.2.1 Obyvatelstvo

Průměrná hustota zalidnění v obci je 56 obyvatel na km<sup>2</sup>. To je hluboko pod průměrem Královéhradeckého kraje, který činí 115 obyvatel na km<sup>2</sup>. Tento fakt je způsoben historickým vývojem obce, neboť obec spadala do území Sudet.

Na území obce Dubenec žilo podle statistik ČSÚ v roce 2014 celkem 678 osob s trvalým bydlištěm v obci. V roce 2015 došlo k malému nárůstu a tento počet se zvýšil na 703 obyvatel. Počet obyvatel je tedy poměrně stabilní. Doloženo v tabulce č. 1 – Struktura obyvatelstva obce Dubenec v roce 2008 a tabulce č. 2 – Struktura obyvatelstva obce Dubenec v roce 2015.

Vzdělanost obyvatelstva je celorepublikově významným faktorem, který ovlivňuje život v obci, rozvoj podnikání, kulturní život obce a rozvoj občanské společnosti. Vzđělanost je jedním ze základních předpokladů pro pokles nezaměstnanosti v malých obcích. V obci Dubenec funguje základní a mateřská škola, některé děti dojíždějí do základní školy ve Dvoře Králové. Tuto skutečnost ovlivňuje i dojíždění rodičů dětí za prací.

V obci žije 491 obyvatel ve věku 15–64 let. Vybavení domácností osobním počítačem tvoří v obci 55,4 %, tj. oproti Královéhradeckému kraji má počítač o 1,1 % méně domácností, a dostupný internet má 53,3 %, tj. proti Královéhradeckému kraji o 0,2 % méně domácností.

Z tohoto pohledu obyvatelé obce nezaostávají a vzdělání např. formou e-learningových kurzů celoživotního vzdělávání je pro ně dostupné. Do krajského města Hradce Králové musí obyvatelé dojíždět za vzděláním 24 km, do Jaroměře 12 km, do Dvora Králové nad Labem je dojezd za vzděláním 9 km, avšak nabídka vzdělávání je zde omezená. Ve Dvoře Králové nad Labem poskytuje vzdělání Gymnázium Dvůr Králové nad Labem a Střední škola informatiky a služeb. Seniorům je poskytováno celoživotní vzdělávání formou virtuální univerzity třetího věku.

### **5.2.2 Řízení obce a spolupráce**

Podpora drobného podnikání je možná také v rámci poradenství místních akčních skupin, v úvahu by přicházela metodická pomoc živnostníkům, spolupráce a vzájemná informovanost. MAS mohou přispět ke vzdělávání nabídkou rekvalifikace především sociálně znevýhodněných občanů. Ve spolupráci s obecními úřady mohou podpořit a zapojit nezaměstnané do veřejně prospěšných prací. Podílet se mohou také na rozvoji sociálního podnikání formou podpory prorodinných opatření vedoucích ke zvyšování zaměstnanosti ve spolupráci s mateřskými centry v regionu.

Místní akční skupiny mohou v rámci svých výzev podporovat modernizaci zemědělských podniků včetně materiálně-technického vybavení, ve spolupráci s obcemi poskytovat informace a metodickou pomoc, v úvahu by přicházely společné integrované projekty. Dále mohou pomoci motivovat zemědělské podniky rozvíjet nezemědělské aktivity a mimoprodukční funkce zemědělství. Zajímavá by byla také obnova místních druhů rostlin a chovů, ovocnářství, zelinářství, živočišná výroba a následná podpora místní produkce včetně marketingových aktivit s vazbou na rozvoj regionu – prodej ze dvora, farmářské trhy. Dále se mohou podílet na vzájemné informovanosti, výměně zkušeností a propagaci vedoucí ke zlepšení odbytu a prodeje místní zemědělské produkce.

Centra sdílených služeb nabízejí od roku 2016 administrativní pomoc obcím. Centra navazují na projekt tzv. Meziobecní spolupráce. Centra sbírají podklady a informace pro sdílení strojů, vybavení a technického zázemí mezi obcemi. Jde například o materiálně-technické vybavení, které obce mohou sdílet a využít při pořádání kulturních, sportovních a volnočasových akcí, které obce mohou sdílet. Centra připravují podklady pro poskytování veřejných služeb.

### 5.2.3 Strategické dokumenty obce

Obec Dubenec má zpracovaný digitální povodňový plán a studii odtokových poměrů horního toku Hustířanky, a to vzhledem ke skutečnosti, že obec byla několikrát ohrožena nadměrnými srážkami 140 mm/m<sup>2</sup> za hodinu.

V roce 2013 bylo navrženo zadání územního plánu obce Dubenec s cílem vytvořit komplexní urbanistické řešení obce a vytvoření podmínek pro rozvoj bytového fondu a pro podnikání a určení ploch pro veřejně prospěšné stavby.

Obec má nový rozvojový dokument – Program rozvoje obce DUBENEC na období let 2016–2025. Ten je zpracován s cílem koordinovat aktivity obce a její sociální hospodářský rozvoj v dalších letech.

### 5.2.4 Podnikání

Území obce Dubenec je produktivní zemědělskou oblastí s přirozenou úrodností půdy a dobrými klimatickými podmínkami. Je zde sice vysoký podíl zemědělské výroby, ale zemědělství produkuje komodity s nízkou přidanou hodnotou. Na katastru obce podniká zemědělská společnost Karsit Agro, a. s. Firma se věnuje jak rostlinné, tak živočišné výrobě. Kromě zemědělských ploch se v katastru obce nachází pískovcový lom. Lom dává kvalitní pískovce, které je možné použít téměř na všechny kamenické výrobky. Těžba se provádí ručně, přičemž bloky se oddělují návrty a klíny. Kámen je v místních kamenických dílnách zpracováván broušením a řezáním. Mezi významné potravinářské firmy patří Dubea Dubenec, firma zabývající se výrobou medových perníků založená již v roce 1888, a rodinná firma Dubenecká knedlíkárna. V obci působí další drobní podnikatelé a živnostníci. Většina místních obyvatel však za práci dojíždí, protože přímo v regionu není dostatek pracovních příležitostí. Zbývá uplatnění v drobném podnikání a službách. Zaměstnání poskytují některé významné historické památky v regionu: barokní areál Kuks, národní kulturní památka, Velichovky, lázeňství, dále drobná občerstvení, restaurace a pohostinství a síť místní obchodů. Drobných řemesel v obci ubývá a mnoho pracovních příležitostí tak nenabízejí. Především nabídka pracovních míst pro cílové skupiny sociálního podniku, například osoby předdůchodového věku nebo pro rodiče pečující o rodinné příslušníky, je poměrně omezená. Informace jsou doloženy v tabulce č. 6 – Rozložení podnikatelských aktivit v obci Dubenec v roce 2008, viz. tabulka č. 7 – Rozložení podnikatelských aktivit v obci Dubenec v roce 2015 a v tabulce č. 8 – Počet subjektů se zjištěnou podnikatelskou aktivitou.

**Pěstitelské centrum** – centrum bylo realizováno v rámci projektu Krajina je naše zrcadlo. Žadatelem projektu byla Místní akční skupina Hradecký venkov a obec Dubenec se



stala provozovatelem centra. Centrum se skládá z moštárny a sušárny na ovoce a zeleninu. Moštárna disponuje kvalitním síťovým drtičem a lisem na ovoce. Nabízí veřejnosti výrobu moštů z vlastního ovoce, zároveň však obec nakupuje ovoce ze sadů v regionu a vyrábí vlastní mošt k prodeji.

### **5.2.5 Občanská vybavenost**

Vybavenost obce je zajištěna obecním úřadem s matrikou. Obec je zřizovatelem základní a mateřské školy spádových i pro okolní obce. V obci mají občané k dispozici pobočku České pošty, ordinaci obvodního lékaře a knihovnu. Obyvatelé obce si mohou vyřídit nákupy ve dvou místních obchodech se smíšeným zbožím nebo ve specializovaných obchodech. Nabízí se zde drogerie, papírnictví a stavebniny s železářstvím. Občané mohou ve volném čase využít veřejné sportoviště s umělým povrchem a herními prvky pro děti. Ochranu obce před požáry a živelnými pohromami zajišťuje jednotka sboru dobrovolných hasičů. Ta je vybavena moderními prostředky a automobily. Jednotka sídlí v nově zrekonstruovaných prostorách hasičské zbrojnice ve středu obce. Další modernizaci a nákup nového vybavení zastupitelé plánují z nově vyhlášených dotačních titulů programovacího období 2014–2020.

Obec žije bohatým spolkovým a kulturním životem. Spolkový život zajišťuje jednotka požární ochrany. Věnuje se práci s dětmi a mládeží, pravidelně reprezentuje obec na soutěžích v hasičském sportu. Kulturní akce pro občany obce zajišťuje TJ Sokol, Myslivecké sdružení Dubenec, které kromě výkonu práva myslivosti věnuje pořádání plesů, dětských dnů, střeleckých soutěží apod. V obci dále působí Český svaz včelařů, Dubenečtí šachisté, cyklisté, a Občanské sdružení Batůžek.

### **5.2.6 Školství**

Obec je zřizovatelem Základní školy Dukelských bojovníků a Mateřské školy Dubenec. Škola je spádová pro okolní obce Mikroregionu Hustířanka. Vybavení školy odpovídá moderním standardům. Obec využila dostupných dotačních titulů a ve škole proběhla rozsáhlá rekonstrukce. Děti mohou využívat školní jídelnu, družinu, k dispozici je rozsáhlý pozemek se sportovištěm, sadem, skleníky a včelínem. V nabídce školy je dostatek zájmových kroužků a volnočasových aktivit. V roce 2002 škola založila kroužek včelařství, který úspěšně reprezentuje školu v mnoha významných soutěžích. V roce 2016 uvedla škola do provozu venkovní keramickou pec pro výpal dřevem, která bude sloužit nejen žákům, ale i široké veřejnosti v připravovaných kurzech keramiky.

### **5.2.7 Cestovní ruch**

Dubenec leží v blízkosti turistické destinace Krkonoše a Podkrkonoší. Destinace je turisticky využívána po celý rok. Obce v blízkosti Krkonoš se stávají zajímavým místem pro klidnou rodinnou rekreaci či chataření a chalupaření. Nedostatkem je absence kvalitních stravovacích zařízení v okolních obcích. Obec Dubenec tento problém nemá, disponuje kvalitní restaurací Na Faře. Kvalitních služeb tohoto zařízení využívají turisté projíždějící obcí i její návštěvníci, v letních měsících také cykloturisté. Velký zájem mají turisté o návštěvu ZOO Dvůr Králové nad Labem, vzdálené od obce 9 km.

Pro podnikání v Dubenci se jako velmi významný jeví lázeňský komplex s více než stoletou tradicí – lázně Velichovky, vzdálené od obce pouhých 5 km. Lázně poskytují slatinné koupele a další lázeňské služby pro nemoci pohybového ústrojí.

V dojezdové vzdálenosti 11 km leží národní kulturní památka Hospitál Kuks. Jedná se o barokní areál lázeňských objektů, hostince, farmaceutického muzea a barokního kostela s ojedinělou sochařskou výzdobou. Areál prošel nákladnou přestavbou a od března do srpna 2015 jej navštívilo sto tisíc návštěvníků.

### **5.2.8 Životní prostředí**

Obec leží v tzv. Miletínské Brázdě ve východní části Jičínské pahorkatiny. Obec Dubenec se díky absenci průmyslových podniků vyznačuje kvalitním životním prostředím. Je zde zachován dostatek vysoké zeleně a obcí protéká potok Hustířanka. Obec disponuje vlastním vrtem kvalitní podzemní vody pro veřejný vodovod. Velká část obce (90 %) se nachází v II. pásmu hygienické ochrany vodního zdroje. Dubenec má však problémy s odtokem srážkových vod, v důsledku čehož vznikají povodně. Zvyšuje se podíl separovaného odpadu, který se dále využívá. Je to důsledek pravidelné osvěty v obci. Informace jsou doplněny v tabulce č. 5 – Rozložení půdního fondu v obci Dubenec.

### **5.2.9 Technická infrastruktura**

Technická infrastruktura obce je přímo závislá na jejím rozvoji. Je spojena s rozvojem investic do nových objektů nebo s opravou a modernizací objektů stávajících. Technická infrastruktura je spojena s ekonomickým rozvojem obce a nárůstem obyvatel. Obec připojila obecní budovu a budovy ZŠ a MŠ na moderní tepelná čerpadla. Obec jako celek je napojená na rozvody elektrické energie, vodovod z vlastního vrtu a rozvody plynu. Některé objekty určené k trvalému bydlení či rekreaci využívají vlastní studny. Kvalita vody je však závislá na

klimatických podmínkách, likvidaci odpadních vod apod. Zemědělská společnost Karsit Agro, a. s., má pro potřeby živočišné výroby k dispozici vlastní vrt.

V obci je dobrá dostupnost telekomunikačních služeb a připojení k internetu. Je zde možné využít služeb mobilních operátorů, ale i pevné telefonní linky. Na dobré úrovni jsou poštovní služby, funguje zde obecní rozhlas i veřejné osvětlení, které je rozvedeno i v okrajových částech obce. Kanalizací jsou v obci vybaveny pouze obecní budovy a základní škola. Soukromé objekty jsou řešeny převážně septiky. Obec má zaveden kamerový systém k monitorování budovy obecního úřadu a budovy jednotky požární ochrany. Na plochách v blízkosti silnice jsou umístěny kontejnery na tříděný odpad. V současné době probíhá v obci rekonstrukce komunikací a chodníků. Je tedy možné konstatovat, že technická a dopravní infrastruktura je na velmi dobré úrovni a vedení obce dbá na její modernizaci a rozšiřování.

### **5.2.10 Doprava**

Obec je na páteřní komunikace napojena silnicí III/32540 a III/32542, která je následně navázána na silnici I/37 Hradec Králové – Trutnov. Některé úseky silnice III. třídy mají horší kvalitu, avšak probíhají postupné opravy a modernizace. Opravy komunikací a pravidelnou údržbu zde zajišťuje SÚS Královéhradeckého kraje, a. s. Chodníky jsou řešeny především u základní školy betonovými dlaždicemi. Nově je budován chodník ve středu obce. V obci je dostatek odstavných a parkovacích ploch, například před obecním úřadem, u areálu zemědělského podniku Dubenec, u kostela apod.

### **5.2.11 Závěr socioekonomické analýzy**

Socioekonomická analýza ukazuje, že v obci Dubenec jsou vhodné podmínky pro rozvoj a zakládání podnikatelské činnosti. Obec má dobrou technickou i dopravní dostupnost, s dostatkem odstavných ploch a ploch pro parkování.

Rozvoji podnikání v oblasti služeb v cestovním ruchu je nakloněna blízkost turistické oblasti Krkonoš a Podkrkonoší, množství vodních nádrží a zajímavých památek. Podnikatelé se zde mohou zaměřit na rozvoj ubytovacích a stravovacích kapacit, nabídku pohostinských služeb, včetně propagace regionu a spolupráce s destinačním managementem pro další rozvoj cestovního ruchu v regionu. Pro odbyt výrobků a služeb se jeví jako velmi vhodné lázně Velichovky, a to díky krátké dojezdové vzdálenosti a velkému počtu lázeňských hostů. Z polohy lázní vyplývá i potřeba obce Velichovky zajišťovat úpravu veřejných prostranství, údržbu komunikací a veřejných budov. Taktéž se příznivě vyvíjí návštěvnost blízké národní

kulturní památky Hospitál Kuks. Zrekonstruovaný areál nabízí příznivé podmínky pro rozvoj obchodu a služeb.

Obec má dostatek pitné vody z obecního vrtu, proto se zde nabízí rozvoj potravinářství. V rámci zamýšleného sociálního podniku má obec v plánu zahrnout do nově zřizovaného sociálního podniku provoz moštárny a sušárny a celou sekci těchto aktivit ještě rozšířit.

V regionu bude i dostatek vhodných pracovních sil z cílových skupin. Oproti krajskému průměru byla nezaměstnanost v Dubenci o 2,8 % vyšší. Informaci doplňuje příloha v tabulce č. 3 – Uchazeči o zaměstnání v obci Dubenec v roce 2008, v tabulce č. 4 – Uchazeči o zaměstnání v obci Dubenec v roce 2015 a v tabulce č. 9 – Míra nezaměstnanosti v obci v porovnání s krajským průměrem.

Lze tedy konstatovat, že obec skýtá ideální podmínky pro založení sociálního podniku v oblasti technických služeb, které budou nabízeny ostatním obcím na základě smluvních vztahů. Největší příležitosti jsou v obcích Velichovky a Kuks, kde je v období turistické sezóny pravděpodobné, že obce nebudou zvládat údržbu obcí pomocí vlastních zaměstnanců. Přijímat zaměstnance na krátkodobý pracovní úvazek, například dohodou o provedení práce je pro obce nákladné, vzhledem k nákladům na proškolení zaměstnanců, k zapracování a hodinové roční dotaci 300 hodin.

### **5.3 Záměr založení sociálního podniku**

Sociální podnik bude založen podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, jako společnost s ručením omezeným pod obchodním názvem Dubnecké sady, s. r. o., se sídlem v Dubenci čp. 210. Zakladateli se stávají obce Dubenec, Lanžov, Vilantice, Libotov, Litič, Habřina a městys Velký Vřešťov. Nově založená společnost zveřejní do veřejného rejstříku a sbírky listin zakladatelskou smlouvu a každoročně zde bude vyvěšena výroční zpráva, včetně uzávěrky a výroku auditora.

#### **5.3.1 Poslání a vize sociálního podniku Dubnecké sady, s. r. o.**

Smyslem založení podniku je zaměstnávání osob z tzv. cílových skupin. Podíl těchto zaměstnanců bude tvořit minimálně 30 % z celkového počtu zaměstnanců sociálního podniku. Se zaměstnancem z cílové skupiny bude uzavřena pracovní smlouva nebo smlouva o pracovní činnosti. Zaměstnancům z cílové skupiny bude nabídnuta pracovní pozice s ohledem na jejich specifické požadavky. Prostředí pro práci bude kvalitně a moderně vybaveno, budou k dispozici vhodné pracovní pomůcky, zajištěna bezbariérovost.

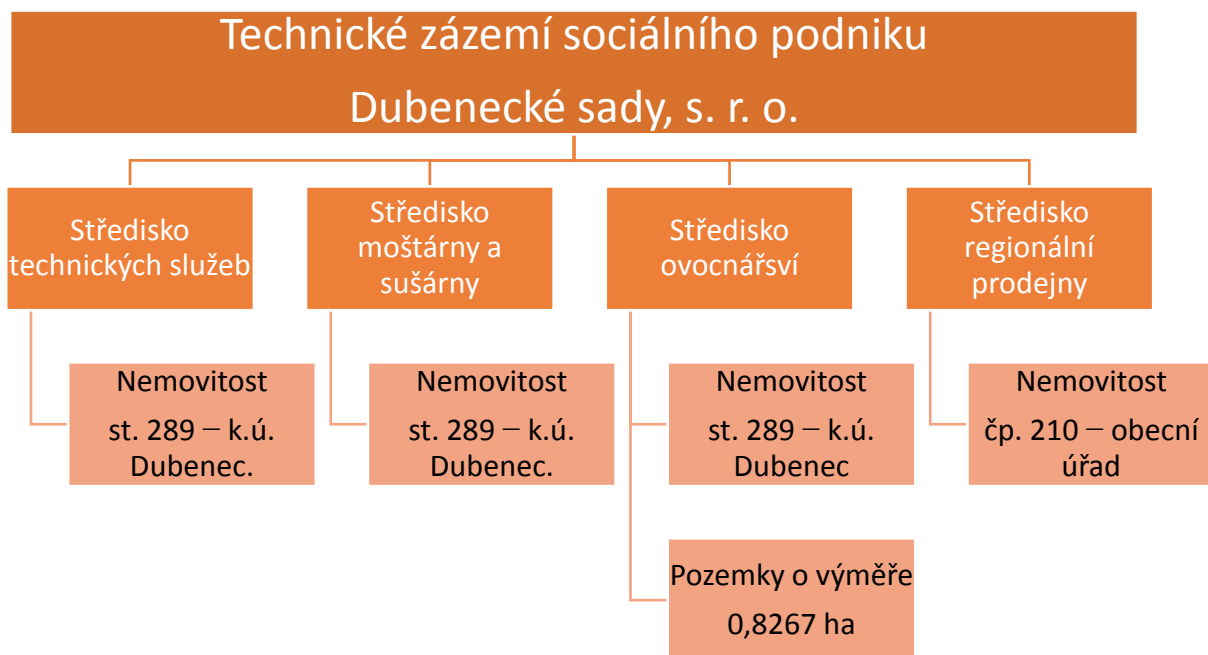
V sociálním podniku bude zavedeno demokratické řízení podniku, počítáno je s pravidelnými pracovními poradami se zaměstnanci. Těm se dostane pravidelných informací o probíhajících procesech v podniku a budou zapojeni do rozhodování. Vedení podniku má pro tyto účely zpracovaný kvalitní komunikační plán.

Ekonomický prospěch podniku bude zajištěn investováním zisku do rozvoje sociálního podniku, a to více než z 50 %. Podnik bude mít zajištěnou výrobu a poskytování služeb minimálně z 30 %, tato výše je však hraniční, proto je pro sociální podnik Dubenecké sady, s. r. o., počítáno se zajištěním prodeje výrobků a služeb z 50 %. Druhá polovina je zajištěna z příspěvků státu.

Environmentální prospěch sociálního podniku zohledňuje environmentální prvky výroby a spotřeby. Plánované nově založené sady není možné vzhledem k půdním podmínkám pěstovat v režimu ekoprodukce, proto bude v diplomové práci navrženo založení nových sadů v režimu integrované produkce. Hotové výrobky z ovocných produktů budou baleny do recyklovaných obalů. Místní prospěch zohledňuje zajištění potřeb místní komunity. Odběrateli služeb budou okolní obce, místní podniky, obyvatelé regionu a návštěvníci. Podnik ke své činnosti bude využívat především místní zdroje a zaměstnávat místní obyvatele.

### **5.3.2 Návrh jednotlivých středisek sociálního podniku**

Motivací k založení sociálního podniku je vytvoření podmínek pro vznik trvalých a kvalitních pracovních míst, která budou rozdělena do několika středisek. Ta budou tvořena moštárnou, sušárnou, technickými službami, prodejnou regionálních potravin a ovocnářským střediskem. Sociální podnik bude umístěn do dlouhodobě nevyužívaných prostor stodoly, kterou obec Dubenec zakoupila v dražbě s úmyslem vytvořit zde zázemí střediska technických služeb.



Obrázek č. 5 – Návrh organizační struktury technického zázemí

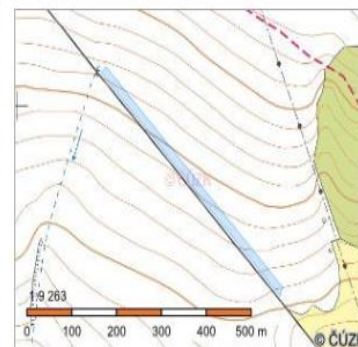
Specifickou část sociálního podniku tvoří plánované středisko ovocnářství. Pro evidenci, administraci a kontrolu zemědělských dotací je využíván geografický informační systém LPIS. Do systému tedy bude třeba zaregistrovat plochy, které bude mít v pronájmu od obce Dubenec nově vzniklý podnik – Dubenecké sady, s. r. o. Tyto pozemky dostane k dispozici pro založení vzorového sadu v katastru obce Dubenec. Celková výměra pozemku je 8 267 m<sup>2</sup>, což je 0,8267 ha. Pozemek je v délce 554 m a šířce pouze 15 m, což pro následnou údržbu sadu není ideální. Ochranné pásmo bude na každé straně sadu 3 m. Sad bude tvořit celkem 400 ovocných stromů.

Tabulka č. 1 – Informace o pozemku

BPEJ	Výměra	Třída ochrany zemědělského půdního fondu	Průměrná cena pozemku	Bodová výnosnost půdy
5.31.01	1060	3.tř	6,10 Kč	41
5.43.00	1466	2.tř	10,20 Kč	60
5.43.10	515	2.tř	8,31 Kč	52
5.14.00	4093	1.tř	12,77 Kč	70
5.13.00	1133	2.tř	11,44 Kč	66

### Informace o pozemku

Parcelní číslo:	<a href="#">2873</a>
Obec:	<a href="#">Dubenec [5791901]</a>
Katastrální území:	<a href="#">Dubenec [633372]</a>
Číslo LV:	<a href="#">10001</a>
Výměra [m <sup>2</sup> ]:	8267
Typ parcely:	Parcela katastru nemovitostí
Mapový list:	DKM
Určení výměry:	Ze souřadnic v S-JTSK
Druh pozemku:	trvalý travní porost



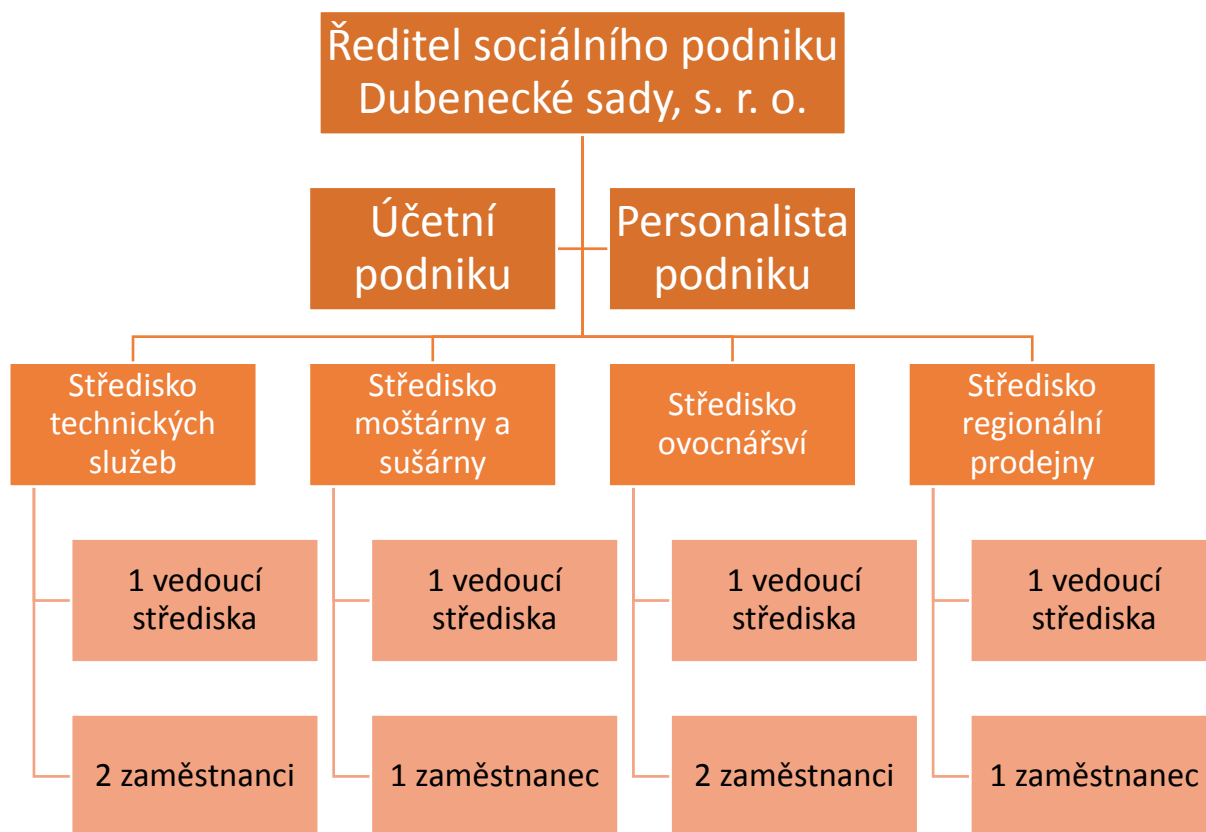
Obrázek č. 6 – Informace o pozemku

Půdní reliéf polohy pozemků v obci Dubenec tvoří nížiny, pahorkatiny a mírné svahy. Půdy jsou zde středně hluboké až hluboké. Hospodaření a funkci půdy zásadně ovlivňuje kombinace skeletu a její hloubky. Pozemky pro sady tvoří hnědozem a jsou bez skeletu nebo středně skeletové. Půdní kyselost je 5,6–6,5, slabě kyselá reakce. Hodnocení klimatického regionu obce Dubenec: region je mírně teplý a vlhký, průměrná roční teplota je 7–8 °C, průměrný úhrn srážek 560–650 mm, pravděpodobnost sucha vegetačního období 15–30 % a vláhová jistota 4–10 %. Pozemek pro plánovanou výsadbu sadu je nevyvážený, dle zařazení do třídy ochrany zemědělského půdního fondu spíše s průměrnou produkční schopností. Bonitně nejcennější půdu tvoří necelá polovina zamýšleného pozemku. Přestože by vedení obce mělo zájem o založení sadu v ekologickém režimu, tak vzhledem k výše uvedenému hodnocení podmínek stanoviště není tato alternativa vhodná. Pozemek je dle uvedených dat v tabulce velmi nevyrovnaný a bylo by vhodné přizpůsobit podnože jabloní stávajícím podmínkám.

Nově vznikající sad navrhuje autorka diplomové práce vhodně doplnit o prvky, které se využívají při ekologickém způsobu sadovnictví. Sad budou tvořit dvě řady jabloní, které budou ošetřovány z druhově pestrého meziřádku. Sad bude doplněn křovinnými pásy z trnky a rakytníku a také lemy bylinné vegetace široké 2,5 m po pokaždé straně sadu především proto, že pásy budou sloužit jako ochrana před úletem pesticidů a také jako náhrada plotu, vzhledem ke skutečnosti, že pozemek je zčásti v biokoridoru a nebude zde možné umístění oplocenky. Křoviny budou tvořit plané keře, např. bez, trnka, dřín. Sad může být doplněn o refugia tvořená štěrkem, jež budou částečně kolonizována pionýrskými rostlinami a poskytnou úkryt mnoha druhům živočichů.

### 5.3.3 Návrh organizační a personální struktury sociálního podniku

Personální kapacity sociálního podniku budou tvořit: ředitel sociálního podniku, účetní a personalista na částečné úvazky a dále zaměstnanci jednotlivých středisek, na které bude podnik rozdělen. Zaměstnanci středisek jsou osoby z předem určených cílových skupin.

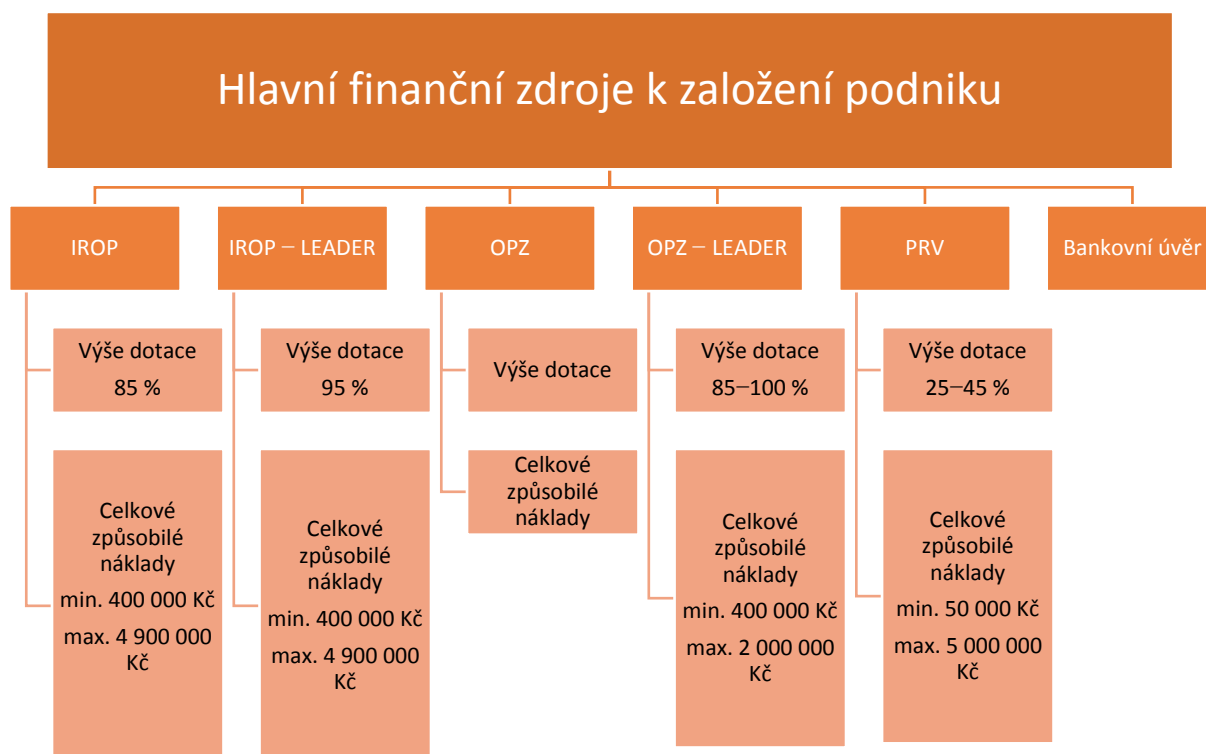


Obrázek č. 7 – Návrh personální struktury soc. podniku<sup>1</sup>

### 5.3.4 Návrh využití finančních zdrojů

Pro dosažení cílů tohoto projektu bude vytvořena projektová žádost na investiční náklady spojené s rekonstrukcí a vybudováním sociálního podniku a žádost na mzdové náklady podniku. V současné době nabízí evropské fondy pro rozvoj sociálního podnikání možnosti získání evropských dotací.





Obrázek č. 8 – Návrh finančních zdrojů soc. podniku<sup>1</sup>

Pro investice v sociálním podnikání je pro žadatele připraven: Integrovaný regionální operační program. Prioritní osa 2: Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů. Specifický cíl 2.2 Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání. V tomto operačním programu je možné žádat finance na výstavbu, rekonstrukci a vybavení sociálních podniků s dotací až 90 % dle typu žadatele.

Integrovaný regionální operační program je administrován také místními akčními skupinami. V prioritní ose 4: Komunitně vedený místní rozvoj. Specifický cíl 4.1 Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu v rámci metody LEADER prostřednictvím místních akčních skupin. SC 2.2 Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání s dotací 95 % pro subjekty, které jsou realizovány v rámci schválených strategií komunitně vedeného místního rozvoje na území dané místní akční skupiny.

Neinvestiční podpora pro sociální podnikání může být realizována přes Operační program Zaměstnanost. Prioritní osa 2: Sociální začleňování a boj s chudobou. Specifický cíl 2.1.1 Zvýšit uplatnitelnost osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených

ve společnosti a na trhu práce. Operační program Zaměstnanost umožňuje v rámci metody LEADER prostřednictvím místních akčních skupin využít dotaci 95 %. Místní akční skupiny jsou však omezeny výší celkových způsobilých nákladů na projekt.

Možná je podpora sociálního podniku i v rámci Programu rozvoje venkova. Opatření M19: Podpora pro místní rozvoj z iniciativy LEADER (komunitně vedený místní rozvoj). Podopatření 19.2.1 Podpora provádění operací v rámci komunitně vedeného místního rozvoje. Výše podpory však není tak výhodná, jako je tomu u Integrovaného regionálního operačního programu.

Žádost o dotaci bude připravena do Integrovaného regionálního operačního programu, a to především na rekonstrukci obecní stodoly, kde vznikne zázemí pro technické služby, středisko ovocnářství a přestěhuje se sem stávající moštárna a sušárna, která v obci již funguje a v projektu se plánuje její rozšíření. Další finanční prostředky budou potřeba na vybavení prodejny regionálních potravin. Ta bude mít svoji provozovnu v sídle obecního úřadu.

### **5.3.5 SWOT analýza sociálního podniku**

- **Silné stránky**
  - vytvořené finanční a technické zázemí obcí Dubenec
  - blízkost velkého polského trhu
  - tradiční spolupráce veřejného sektoru s podnikateli
  - členství v Místní akční skupině Hradecký venkov
  - zvládnutí marketingového mixu
- **Slabé stránky**
  - obecně slabé stránky sociálního podnikání
  - rozdělení podniku na několik středisek, náročné řízení podniku
  - nedostatek finančních prostředků na rozjezd sociálního podniku
  - nízká kupní síla obyvatel regionu
- **Příležitosti**
  - příliv dotačních finančních prostředků na podporu sociálního podnikání – především IROP, PRV, OPZ
  - zájem okolních obcí o kvalitní technické služby
  - zájem místních obyvatel a návštěvníků o nabízené výrobky a služby
  - marketingové kampaně MAS Hradecký venkov zaměřené na nabídku potravin z místních zdrojů – [www.trznicevenkova.cz](http://www.trznicevenkova.cz)

- zvýšení odborné kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců z cílových skupin prostřednictvím podpory OPZ
  - nabídka projektových Fichí v MAS Hradecký venkov na podporu a rozvoj sociálního podnikání v regionu
  - iniciativa obchodníků odebrat výrobky a služby sociálního podniku
- **Hrozby**
    - pokles kupní síly obyvatel v regionu
    - změna legislativy ovlivňující sociální podnikání
    - pokles cen služeb na trhu kvůli monopolizaci sektoru lesního hospodářství
    - častá změna legislativy

### 5.3.6 Analýza zainteresovaných stran ovlivňujících sociální podnik

Zainteresované strany sociálního podniku jsou všechny osoby a organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu, mohou být projektem ovlivněny nebo jej ovlivňují. A to jak pozitivně, tak negativně. Příkladem zainteresovaných stran je projektový manažer, zaměstnanci podniku, představitelé obce Dubenec, obchodní partneři, veřejnost, řídicí orgány dotačních titulů atd. Smyslem analýzy je rozpoznat očekávání jednotlivých zainteresovaných stran a podle výsledků analýzy vytvořit komunikační plán.

Tabulka č. 2 – Analýza zainteresovaných stran

Projekt Sociální podnik	Očekávání	Důležitost jeho podpory v projektu	Zapojení do projektu	Strategie přístupu	Jaké akce
Zakladatelé sociálního podniku	Dobré jméno firmy, finanční přínos, využití budovy zakoupené v dražbě, rozvoj podnikání v regionu	Vysoká	Statutární zástupce schvaluje a rozhoduje	Udržet zájem, vysoký vliv, aktivitu a pozitivní přístup	Schůzky, porady, zápisy, reporty
Dotační orgán	Dobře	Vysoká	Schvaluje	Udržet	Pravidelné

	fungující sociální podnik i po ukončení podpory, naplnění indikátorů		poskytnutí dotace, kontroluje dodržování pravidel	zájem, aktivitu a pozitivní přístup	konzultace, průběžné zprávy, monitorovací zprávy
Zaměstnanci	Odměna za práci	Vysoká	Naplnění požadavku kvality výrobků a služeb	Udržet zájem, aktivitu a pozitivní přístup	Pravidelné porady, školení, průběžné zprávy
Veřejnost v okolí podniku	Zlepšení prostředí, oprava devastované budovy	Střední	Udržení pozitivního veřejného mínění	Udržet zájem, a pozitivní přístup	Tiskové zprávy o stavu projektu
Místní komunita	Nabídka kvalitních pracovních míst	Střední	Nabídka pracovních míst pro cílovou skupinu	Udržet zájem, aktivitu a pozitivní přístup	Inzerce s nabídkou pracovních míst, dny otevřených dveří v soc. podniku
Úřad práce	Snížení počtu uchazečů	Nízká	Nabídka zaměstnanců z cílové skupiny	Udržet zájem	Personalista zajistí jednání s úřadem práce dle potřeby podniku
Zákazníci	Kvalitní	Vysoká	Zájem o	Udržet	Nabídkové

	služby a odpovídající ceny, zvýšení nabídky produktů na místním trhu		výrobky a služby podniku	zájem, aktivitu a pozitivní přístup	listy, kvalitní reklama, odpovídající provozní doba
Dodavatelé	Včasné úhrady	Vysoký	Dodávka kvalitních a včasných dodávek	Udržet zájem, aktivitu a pozitivní přístup	Pravidelné schůzky, průběžná kontrola dodávek

### 5.3.7 Komunikační plán sociálního podniku

Tabulka č. 3 – Komunikační plán sociálního podniku

Sociální podnik	E-mail	Tisková zpráva	Oznámení o změně
Kdo potřebuje informace	Zakladatelé soc. podniku, zaměstnanci	Cílová skupina, veřejnost, místní komunita	Řídící orgán IROP, řídicí orgán OPZ, banka
Potřebné informace	Aktuální stav podniku, rizika podniku, změny v rozhodování ředitele podniku, změny v rozpočtu	Dokončení a zahájení provozu sociálního podniku, kvalita produktů a služeb, výše ceny produktů a služeb	Změny v projektové žádosti, změny v rozpočtu
Důvod informování	Informace slouží jako podklad k dalšímu rozhodování	Informování	Podklady pro schvalování změn
Frekvence	Před jednáním zakladatelů	Měsíčně	S rezervou pro možné schválení změn
Forma komunikace	E-mail, přílohy	Novinový článek, článek na webové stránky	Formuláře dotčených orgánů
Kdo vytváří	Ředitel podniku, projektový manažer	Projektový manažer	Projektový manažer, finanční manažer

Tabulka č. 4 – Komunikační plán sociálního podniku

Sociální podnik	Osobní schůzky	Porady	Telefonická komunikace
Kdo potřebuje informace	Zakladatelé soc. podniku, zaměstnanci	Zakladatelé soc. podniku, zaměstnanci	Dle potřeby se všemi zainteresovanými stranami
Potřebné informace	Aktuální stav podniku, rizika podniku, změny v rozhodování	Personalistika, nové zakázky, kvalita práce	Řešení aktuálních provozních problémů
Důvod informování	Podklad k dalšímu rozhodování	Informování, zpětná vazba	Neodkladné záležitosti
Frekvence	Dle potřeby	Týdně	Dle potřeby
Forma komunikace	Osobní	Osobní	Osobní/telefonická
Kdo vytváří	Ředitel podniku, projektový manažer	Projektový manažer, personalista	Projektový manažer, finanční manažer, personalista, zaměstnanci podniku, dodavatelé apod.

### 5.3.8 Analýza rizik

Založení sociálního podniku je poměrně rizikovou záležitostí, proto se tomuto problému tato kapitola věnuje velmi podrobně. Co je tedy riziko? Riziko je nejistá událost, která může i nemusí nastat, ale negativně ovlivní cíle našeho projektu. Každé riziko má svoji hodnotu. K identifikaci rizika musíme vědět, co nám hrozí, na co hrozba působí, co se stane, pokud se riziko naplní, jaký má riziko scénář a jaký dopad. Řízením rizik minimalizujeme jejich vznik, proto je již na začátku podnikatelského plánu potřeba sestavit analýzu rizik. Podle sestavené analýzy rizika řídíme a pracujeme s nimi po celou dobu realizace projektu.

- identifikace rizik projektu – dodržení plánovaných nákladů, dodržení termínů, ohrožení dobrého jména firmy, dodržení kvality poskytovaných služeb
- kvantifikace rizika – stanovení závažnosti rizika na náš podnikatelský záměr, stanovení pravděpodobnosti, že riziko nastane. K vyjádření se používá kvantitativních hodnot v Kč nebo kvalitativních metod – rizika jsou např. obodována nebo mají pravděpodobnostní hodnotu. Výsledkem této fáze analýzy je dohoda o hraničních hodnotách. Tu schvaluje vedení podniku.
- eliminace rizika – zvládnutí rizika, riziko převést, vyvarovat se jej, ignorovat, zkrotit nebo vytvořit podnikatelskou rezervu.
- monitoring – aktualizace strategie, identifikace nových rizik, organizační změny.

pravděpodobnost	V	III.	I.
	N	IV.	II.
		N	V
		škoda	

N = nízká  
V = vysoká

Obrázek č. 9 – Analýza rizik

Tabulka č. 5 – Analýza rizik

<b>Analýza rizik</b>						
Hrozba	Scénář	Dopad	Pravděpo- dobnost	Škoda	Riziko	Eliminace
Nedostatky v projektové dokumentaci	Nutno financovat z vlastního	Na rozpočet	Nízká	Vysoká	II.	Kvalitní smlouva s dodavateli
Nedostatečná koordinace stavebních prací	Neočekávaně vznikne nová povinnost	Zdržení našeho podnikání	Nízká	Vysoká	IV.	Získávání informací a sledování změn legislativy
Výběr nekvalitního dodavatele	Nutné časté kontrolní dny, pracovní schůzky	Zrušení zakázek	Nízká	Nízká	III.	Kvalitní výběrové řízení
Živelné pohromy	Neočekávaně vznikne nová povinnost	Zdržení našeho podnikání	Nízká	Nízká	III.	Převedení rizika na pojišťovny
Zvýšení cen vstupů	Nutno financovat z vlastního	Na rozpočet	Nízká	Vysoká	II.	Kvalitní smlouva s dodavateli
Nedodržení podmínek IROP	Projekt nebude proplacen	Finanční ztráta podnikání	Nízká	Vysoká	II.	Průběžné kontroly dodržování podmínek projektovým manažerem
Nevyřešené vlastnické vztahy	Neočekávaně vznikne nová povinnost	Zdržení našeho podnikání	Nízká	Nízká	III.	Smlouvy s vlastníky před započítím přípravy projektu
Nekvalitní projektový tým	Projekt nebude proplacen	Větší chybovost v projektu.	Nízká	Vysoká	II.	Posílení dohledu nad kvalitou projektu
Nenaplnění principů sociálního podnikání	Vratka dotace	Finanční ztráta podnikání	Nízká	Vysoká	II	Posílení dohledu a kontroly, kvalitní práce personalisty



### 5.3.9 Marketingová strategie

Konkurence v oboru technických služeb, maloobchodu i ovocnářství je v regionu poměrně vysoká, proto je nutné neustále sledovat, jakým směrem se konkurence ubírá.

Marketingový mix je tvořen základními prvky: produkt, cena, distribuční systém a komunikace. V našem případě není vhodné konkurovat nízkou cenou a produktem.

Distribuční systém bude také tradiční, ale příležitost má podnik v prvku komunikace. Lze si tak vytvořit konkurenční výhodu.

Produkt ovocných moštů a sušených produktů nepřináší žádná výjimečná řešení. Také segment technických služeb zachovává tradiční strukturu poskytovaných služeb. Cena výrobků a služeb bude přizpůsobena vývoji situace na trhu a vlastním možnostem sociálního podniku. Výsledná cena bude pokrývat náklady podniku a bude přinášet přiměřený zisk pro další rozvoj sociálního podniku. Distribuční systém technických služeb bude fungovat na základě přímé distribuční cesty bez prostředníků.

Hlavními odběrateli služeb budou okolní obce a volné kapacity budou využívat další smluvní partneři. Distribuční systém ovocnářské produkce bude nabízen prostřednictvím vlastní regionální prodejny a smluvně bude zajištěn odbyt ve školních jídelnách a stravovacích zařízeních. V rámci marketingového mixu bude vytvořena komunikační strategie, která odliší nabízené výrobky a služby od konkurence. Cílem bude dosažení prestižního image podniku, k propagaci bude využíváno webových stránek obcí v regionu, webových stránek Místní akční skupiny Hradecký venkov. Bude využíváno reklamy v místních a regionálních zpravodajích, které jsou pravidelně vydávány. Podnik bude propagován odbornými exkurzemi zacílenými na podnikatele, školy, obce i širokou veřejnost. Podnik se bude obecně snažit získat a udržet prestiž zatím jediného sociálního podniku v regionu, a to nejen kvalitou poskytovaných služeb a produkcí, ale i péčí o zaměstnance, jejich vzděláváním, profesním růstem a možnostmi sociální péče. Nabízí se možnost účasti na výstavách, veletrzích, farmářských trzích a akcích typu krajských dožíněk, Zemědělského dne apod.

### 5.3.10 Harmonogram činností

Tabulka č. 6 – Harmonogram činností

Fáze projektu	Zahájení	Ukončení
Přípravné práce		
Projektová dokumentace	říjen 2015	březen 2016
Dokumentace pro stavební povolení	duben 2016	červen 2016
Vyřízení stavebního povolení	červen 2016	prosinec 2016
Příprava studie proveditelnosti a žádosti o dotaci	září 2016	říjen 2016
Platné a pravomocné stavební povolení	březen 2017	
Příprava a realizace výběrového řízení	únor 2017	březen 2017
Akceptační dopis	prosinec 2017	
Realizace		
Zahájení stavebních prací	březen 2018	říjen 2018
Pořízení vybavení	říjen 2018	prosinec 2018
Předání díla a kolaudace	prosinec 2018	únor 2019
Vyúčtování projektu, publicita projektu	prosinec 2018	únor 2019
Nábor zaměstnanců	prosinec 2018	únor 2019
Provozní		
Zahájení provozu komunitního centra	březen 2019	
Udržitelnost projektu	5let od připsání dotace na účet žadatele	2024

## 5.4 Finanční řízení sociálního podniku

### 5.4.1 Příprava rozpočtu

Příprava rozpočtu spočívá v ocenění jednotlivých výstupů a dalších nákladů souvisejících, tj. mzdových a režijních. Jednotlivé položky bude nutné rozdělit na investiční, které budou zařazeny do žádosti Integrovaného regionálního operačního programu, a na neinvestiční, které budou zařazeny do Operačního programu Zaměstnanost. Dále budeme v přípravě rozpočtu dělit položky na způsobilé a nezpůsobilé do jednotlivých projektů. Výdaje, které budeme chtít uplatnit jako způsobilé, musí být v souladu s právními předpisy a podmínkami jednotlivých operačních programů. Ostatní výdaje zařazené jako nezpůsobilé

bude hradit žadatel z vlastních zdrojů. Rozpočet bude připraven tak, aby se držel zásady, že projekt je hospodárny, účelný a efektivní. Bude odpovídat cenám v čase a místě obvyklým. Výdaj bude prokazatelný a doložitelný pracovními smlouvami, smlouvami mezi dodavateli, objednávkami, fakturami, doklady o úhradě apod.

Informace týkající se finančního stavu podniku budou součástí finančních analýz jako podklad pro jednání s bankou, investory, obchodními partnery, zakladateli podniku a zaměstnanci. Základ této finanční analýzy bude tvořit účetní uzávěrka.

Tabulka č. 7 – Rozpočet investiční části projektu

<b>Stavební část projektu</b>		
Stavby		2 300 000,-
Rekonstrukce		400 000,-
<b>Celkem</b>		<b>2 700 000,-</b>
Technický dozor a stavební dozor		130 000,-
Projektová dokumentace stavební		150 000,-
Dokumentace k žádosti o dotaci		60 000,-
Výběrové řízení		30 000,-
<b>Celkem</b>		<b>370 000,-</b>
Vybavení administrativní kanceláře	1 x soubor	75 000,-
Vybavení technických služeb	1 x soubor	550 000,-
Vybavení moštárny a sušárny, balicí linka	1 x soubor	910000,-
Vybavení prodejny regionálních potravin	1 x soubor	89 000,-
<b>Celkem</b>		<b>1 624 000,-</b>
Zeleň a úpravy prostranství		90 000,-
<b>Celkem</b>		<b>90 000,-</b>
<b>INVESTIČNÍ VÝDAJE CELKEM</b>		<b>4 784 000,-</b>

Investiční část rozpočtu tvoří jednorázové investice a vstupní náklady do podnikání, jež dosáhly částky 4 784 000,- Kč. Na tuto část realizace sociálního podniku bude vhodné žádat o podporu ve výzvě Integrovaného regionálního operačního programu. Tento program umožňuje žádat o investice do maximální výše 4 900 000,- Kč. V předloženém rozpočtu byla tato podmínka splněna. Součástí podniku je také založení ovocných sadů pro středisko sadovnictví. Tyto náklady jsou však v tomto operačním programu neuznatelné. Proto bude muset žadatel náklady vyčíslené v následující tabulce hradit z vlastních prostředků nebo vyčkat na podmínky výzvy na sociální zemědělství, která se připravuje při Ministerstvu zemědělství. Proto nebyla tato část sociálního podniku zahrnuta do harmonogramu činností.

Zakládání sadů bude tvořeno investicemi v návaznosti na posouzení pozemku. Poloha pozemku ovlivňuje i náklady potřebné k založení sadu. V tabulce č. 1 je zmapována kvalita a velikost pozemků. Z výsledků vyplývá, že pozemky určené k založení sadů jsou značně nevyvážené, a to znamená i vyšší náklady pro celou realizaci. Půdní úrodnost bude vhodné zlepšit úhnojením, na něž použijeme hnůj a zelené hnojení, a to dva roky před plánovanou výsadbou ovocných stromů. Tuto položku je nutné také zařadit do rozpočtu.

Tabulka č. 8 – Rozpočet na přípravu založení sadu

Náklady na přípravu založení sadu <sup>1</sup>	Počet kusů/plocha	Celkem
Hnojení – hnůj	30 t/ha	1 500,-
Nakládání a rozmetání hnoje	75 Kč/t	2 250,-
Doprava	33 Kč/km	1 980,-
Hluboká orba	1 600 Kč/ha	1 322,-
Hnojení NPK	2 kg/10 m <sup>2</sup>	5 120,-
Zapravení minerálních hnojiv	1 200 Kč/ha	992,-
<b>Příprava založení sadu celkem</b>		<b>13 164,-</b>

Tabulka č. 9 – Rozpočet na založení sadu

Náklady na pěstební materiál	Počet kusů	Cena/ kus	Celkem
Podzimní odrůda Prima, ČK	416	140,-	58 240,-
Soliterní ochrana – dřevěné kůly	416	65,-	27 040,-
Soliterní ochrana – vyvazovací pásy	832	5,50,-	4 576,-
Soliterní ochrana – ochrana proti okusu	416	30,-	12 480,-
<b>Celkem</b>			<b>102 336,-</b>
<b>Mzdové náklady</b>			
Ruční hloubení jam	<b>416</b>	<b>50,-</b>	<b>20 800,-</b>
Sázení stromů	416	50,-	20 800,-
Instalace kůlů a ochrana proti okusu	416	60,-	24 960,-
<b>Celkem</b>			<b>65 560,-</b>
<b>Založení sadu celkem</b>			<b>168 896,-</b>

Jak již bylo uvedeno, v současné době neexistuje vhodný dotační titul pro založení sadů. Žadatel bude mít připravený projektový záměr a při vhodné výzvě o dotaci požádá nebo bude tento záměr realizovat z vlastních prostředků. Tato investice není časově vázána na další plánovaná střediska, to jsou technické služby, prodejna regionálních produktů, moštárna a

<sup>1</sup> Ceny byly kalkulovány dle ceníku Zemědělské akciové společnosti Mžany, a. s.

sušárna. Pro středisko moštárny a sušárny bude vstupní surovina nakupována od pěstitelů z regionu. Vedení sociálního podniku rozhodne podle konkrétních podmínek, kdy bude tato část projektu realizována. Zaměstnanci střediska budou tedy dočasně pracovat jenom na získaných zakázkách.

Neinvestiční náklady sociálního podniku v následující tabulce jsou tvořeny mzdovými, materiálovými a provozními náklady. Z tabulky neinvestičních výdajů vyplývá, že mzdové, materiálové a provozní náklady jsou nižší než 2 miliony korun. Je tedy vhodné tuto část projektu financovat z Operačního programu Zaměstnanost v rámci metody Leader. O tuto podporu bude možné požádat v rámci výzvy na sociální podnikání v Místní akční skupině Hradecký venkov, na jejímž území bude sociální podnik provozován. Místní akční skupina má ve své Strategii komunitně vedeného místního rozvoje pro území MAS Hradecký venkov na období 2014–2020 uvedeno, že výzvu plánuje vyhlásit v roce 2019 a výše podpory je stanovena od 400 000,- Kč do 2 000 000,- Kč na jeden projekt. Zároveň musí být splněna podmínka, že materiálové a provozní náklady tvoří 25 % z uznatelných nákladů na projekt. Tato podmínka v rozpočtu splněna nebyla, proto si žadatel částku převyšující, tj. 41 109,- Kč, bude hradit z vlastních prostředků.

Tabulka č. 10 – Neinvestiční náklady

Mzdové náklady <sup>2</sup>	Měsíc/aktivita	Celkem za rok
Ředitel soc. podniku 1 úvazek	28 562 x 12	342 744,-
Personalista 0,2 úvazku	6 300 x 12	75 600,-
Účetní soc. podniku 0,2 úvazku	5 976 x 12	71 712,-
Vedoucí technických služeb 0,5 úvazku	10 750 x 12	129 000,-
Vedoucí moštárny a sušárny 0,5 úvazku	10 750 x 12	129 000,-
Vedoucí region. prodejny 0,5 úvazku	7 520 x 12	90 240,-
Vedoucí ovocnářství 0,5 úvazku	9 090 x 12	109 080,-
2 zaměstnanci tech. služeb 3 x 0,5 úv.	2 x 8 589 x 12	206 136,-
1 zaměstnanec moštárny 0,5 úvazek	8 589 x 12	103 068,-
2 zaměstnanci ovocnářství 2 x 0,5 úv.	9 847 x 12	118 164,-

<sup>2</sup> Pro stanovení mzdy/platu pracovních pozic byl použit Informační systém o průměrném výdělku (ISPV – dostupný na stránkách [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)). [www.esfcr.cz/obvykle-ceny-a-mzdy-platy-opz/-/dokument/799359](http://www.esfcr.cz/obvykle-ceny-a-mzdy-platy-opz/-/dokument/799359).

1 zaměstnanec region. prodejny 0,5 úv.	7 010 x 12	84 120,-
<b>Celkem mzdové náklady</b>		<b>1 458 864,-</b>
<b>Materiálové náklady</b>		
Vstupní marketing (analýza zdrojů, výroba plakátů, bannerů, webu, vizitek, tiskových zpráv)	1 x soubor	100 000,-
Školení a kurzy	6 x aktivita	35 000,-
Školení BOZP pracovníků soc. podniku	1 x aktivita	11 000,-
Materiálové náklady a ochranné pomůcky technických služeb	1 x soubor	37 000,-
Materiálové náklady a ochranné pomůcky moštárny a sušárny	1 x soubor	39 000,-
Materiálové náklady a ochranné pomůcky prodejny regionálních potravin	1 x soubor	36 500,-
<b>Celkem materiálové náklady</b>		<b>258 500,-</b>
<b>Provozní náklady</b>		
Energie	8 300 x 12	99 600,-
Vodné, stočné	6 000 x 12	72 000,-
Plyn	8 000 x 12	96 000,-
Opravy a udržování	1 x aktivita	15 000,-
<b>Celkem provozní náklady</b>		<b>282 600,-</b>
<b>NEINVESTIČNÍ VÝDAJE</b>		<b>1 999 964,-</b>
<b>CELKEM</b>		

Dle harmonogramu prací příprava započne v roce 2015 a provoz bude zahájen v roce 2019. Finanční analýza v tabulce č. 11 mapuje finanční prostředky potřebné na přípravu a realizaci projektu rozložené do jednotlivých let. Žadatelé budou finanční prostředky za tuto část projektu proplaceny po vyúčtování nákladů na projekt v roce 2019–2020. Do té doby bude investice na sociální podnik financována bankovním úvěrem.

Tabulka č. 11 – Finanční analýza

	2015	2016	2017	2018	2019
Stavba a rekonstrukce				2 700 000,-	
Technický dozor a stavební dozor		130 000,-			
Projektová dokumentace stavební		150 000,-			
Dokumentace k žádosti o dotaci			60 000,-		
Výběrové řízení			30 000,-		
Vybavení kanceláře					75 000,-
Vybavení technických služeb					550 000,-
Vybavení moštárny a sušárny, balicí linka					910 000,-
Vybavení prodejny regionálních potravin					89 000,-
Zeleň a úpravy prostranství					90 000,-

Tabulka č. 12 – Náklady v době udržitelnosti sociálního podniku

Provozní náklady	2020	2021	2022	2023	2024
Elektřina	101 592,-	103 623,-	105 692,-	107 805,-	109 961,-
Plyn	75 600,-	79 380,-	83 349,-	87 516,-	91 891,-
Vodné a stočné	100 800,-	105 840,-	111 132,-	116 688,-	122 522,-
Údržba	15 000,-	18 000,-	20 000,-	22 000,-	24 000,-
Provoz kanceláře	18 000,-	23 000,-	25 000,-	30 000,-	35 000,-
Pojištění	6 000,-	6 000,-	6 000,-	6 000,-	6 000,-
Mzdové náklady	1 758 319,-	1 793 485,-	1 829 354,-	1 865 941,-	1 903 259,-
<b>CELKEM</b>	<b>2 075 311,-</b>	<b>2 129 328,-</b>	<b>2 180 527,-</b>	<b>2 235 950,-</b>	<b>2 292 633,-</b>

Provozní náklady vyčíslené v následující tabulce č. 10 řeší udržitelnost projektu. Jsou tvořeny tzv. fixními položkami, které se pravidelně opakují bez ohledu na prodej výrobků a služeb, které sociální podnik poskytuje.

Variabilní náklady nejsou v tabulce zahrnuty, ty jsou tvořeny materiálem a surovinami, které jsou přímo navázané na výrobek nebo službu. V tomto případě jde například o množství nakoupeného a spotřebovaného ovoce při výrobě moštů či sušeného ovoce. S rostoucím množstvím výroby rostou i variabilní náklady sociálního podniku.

Při tvorbě cen za služby a výrobky budeme v první řadě zohledňovat náklady. Nákladově orientovaná tvorba cen vychází z nákladů, které jsme si stanovili v rozpočtu projektu, a k nákladům připočteme tzv. marži. O její výši rozhodne vedení sociálního podniku. Stanovení ceny doplníme o analýzu úrovně cen účtovaných konkurencí.

Sociální podnik musí naplňovat ekonomický cíl: min. 30 % tržeb by mělo být získáno vlastní činností, z pohledu udržitelnosti je vhodná cílová hodnota 50 % tržeb z vlastní činnosti, jak uvádí MENŠÍKOVÁ (2016).

## **5.5 Zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu sociálního podniku**

Hlavními výdaji projektu jsou stavební výdaje na rekonstrukce a opravy budov. Především rekonstrukcí staré stodoly bude dosaženo nového využití. Následovat bude vybavení všech objektů – zázemí pro technické služby, prodejnu regionálních potravin, moštárnu a sušárnu. Zázemí pro technické služby bude sloužit také pro vzdělávací a odpočinkové aktivity pracovníků podniku, proto je nutné do projektu zahrnout také šatny, kuchyňku a školicí místnost. Část nákladů tvoří úprava prostranství, vysazení zeleně a instalace venkovního mobiliáře. Vedlejší výdaje tvoří množství dokumentace, a to především stavební, technické a projektové. Celá investice bude zakončena kolaudačním rozhodnutím a uvedením sociálního podniku do provozu. Součástí celého projektu je zajištění publicity formou inzerce, informací na webových stránkách a v denním tisku.

V realizační části projektu a udržitelnosti projektu musí žadatel zajistit finanční prostředky na mzdy pracovníků podniku, management a personalistu. Personalista poskytuje pracovníkům podniku základní poradenství, realizuje semináře, vzdělávací aktivity, školení, pomáhá řešit obtížné životní situace přímo v sociálním podniku, vede přehledy odborníků z oblasti sociální práce, úřadu práce, psychologie, které jsou v případě potřeby poskytovány zaměstnancům z cílových skupin. Všechny aktivity jsou pro zaměstnance z cílových skupin diskrétní, bezplatné a jsou přizpůsobeny úrovni a potřebám zaměstnanců. Služby personalisty, který působí přímo v podniku, jsou velmi významné pro sociální podnik i cílovou skupinu zaměstnanců.

Středisko ovocnářství je řešeno samostatně. Založení sadů je poměrně zdoluhavá a nákladná činnost, než začne sociálnímu podniku generovat zisk. Proto bude vhodné nechat založení sadů na rozhodnutí vedení podniku s ohledem na jeho finanční situaci a objem nasmlouvaných zakázek v ostatních střediscích.



## 6 Diskuze

Z výsledků vyplývá, že projekt sociálního podniku v Dubenci bude nutné zastřešit dotačním programem z Integrovaného regionálního operačního programu. Jedná se o podporu pro zahájení činnosti sociálního podniku. Bez této podpory není možné projekt realizovat. Přestože získání dotační podpory je administrativně velmi složité, tak výše dotace je poměrně vysoká (90 %), což pomůže vznikajícímu podniku zahájit provoz a stabilizovat jeho činnost. Poměrně náročné je však udržení podniku. Je třeba dopředu stanovit všechny aktivity, které je nutné realizovat v době udržitelnosti, mít představu o finančních zdrojích pro dobu udržitelnosti a zajištěného pracovníka, který bude celý proces udržitelnosti sledovat, dokládat monitorovací zprávy, vést evidenci pro následné kontroly, a to především z finančního úřadu, který sleduje projekty nejen v době udržitelnosti, ale i v následujících letech. V případě nedodržení postupu se žadatel vystavuje nebezpečí vrácení dotace, což by znamenalo krach celého projektu a následné zadlužení společnosti, neboť k vratkám dotací jsou vždy připočítána penále. KURKOVÁ, FRANCOVÁ (2012) vypočítávají finanční zdroje pro začátek podnikání. Mimo vlastní prostředky, které jsou nutné jako spolufinancování dotačních podpor, bude třeba zajistit bankovní úvěr. KURKOVÁ, FRANCOVÁ (2012) upozorňují, že je třeba vytvořit finanční rezervu ještě před založením sociálního podniku, a to protože i získání podpory státu s sebou nese vlastní náklady spojené s přípravou podnikatelského plánu, založením společnosti, náklady na právní ekonomické poradenství. O něco lépe na tom jsou podniky, které zaměstnávají cílovou skupinu zdravotně postižených. V tomto případě má sociální podnikatel nárok na dorovnávací příspěvek od státu.

TRČKA A KOL. (2014) uvádí, že výhoda sociálních podniků spočívá v tom, že mohou vstupovat na trh i v obecně nepříliš vhodné době konsolidace, kdy poptávka po produktech a službách vykazuje útlum a další oživení se teprve očekává. Právě období konsolidace lze přečkat pomocí dotačních titulů. S tímto názorem však nemohu souhlasit. Dotační tituly, tak jak jsou v současné době nastaveny, nejsou určeny na přečkání nevýhodných podnikatelských podmínek, ale jsou určeny k rozvoji podnikání, k pomoci nastartování nových podniků či rozšíření stávajících. Sociální podnik, který je závislý pouze na dotacích, není dlouhodobě udržitelný.

Pro fázi udržitelnosti sociálního podniku je nutné zajištění finančních prostředků, které jsou generovány z činnosti sociálního podniku. Nebo také, jak uvádí DOHNALOVÁ A KOL. (2012), kombinací tržních a netržních zdrojů finančních prostředků – státními dotacemi a dary a nepeněžními zdroji, např. prací dobrovolníků.

Z předkládané vlastní práce vyplývá, že je nutné smluvní zajištění odbytu výrobků a služeb místními firmami a obcemi z regionu. Zejména na údržbu zeleně a veřejných prostranství je možné mít smlouvy ještě před spuštěním provozu sociálního podniku. Také odbyt výrobků moštárny a sušárny může být předem zajištěn smluvním odběrem do mateřských a základních škol v regionu a do stravovacích zařízení. Menší část produkce může být nabízena v regionální prodejně, především obyvatelům a návštěvníkům obce. Tuto skutečnost dokládá osobní návštěva ve společnosti Pro-Charitu, s. r. o., která byla založena v roce 2010 a jejímž 100% vlastníkem je nestátní nezisková organizace Oblastní charita Červený Kostelec. Provozovny společnosti fungují zčásti v Žirči u Dvora Králové a zčásti v Červeném Kostelci. Společnost Pro-Charita, s. r. o., se zaměřuje na zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných. Osoby zdravotně postižené pracují v ChariTEX šicí dílně, zpracovávají zdravotnický materiál, vyrábějí bylinné produkty, věnují se gastronomii, úklidovým službám, pracují v zahradnictví, prádelně či truhlárně. Velká část služeb je také smluvně zajištěna. Odběratelem výrobků a služeb je například domov sv. Josefa v Žirči, který slouží jako zařízení sociálních služeb pro pacienty s roztroušenou sklerózou.

Celospolečenský přínos v zakládání sociálních podniků spočívá tedy především v založení nových a kvalitních pracovních míst pro osoby z cílových skupin. Sociální podnikání zavádí nový trend sociální práce a vzdělávání pracovníků z cílových skupin přímo ve svém sociálním podniku. Pro sociální podnik, který má naplnit tyto znaky, je nutné mít zajištěný výrobní program či program poskytovaných služeb ve spolupráci se silným partnerem. SVOBODOVÁ (2006) konstatuje, že s narůstajícími odlišnostmi mezi jedinci, s utvářením nových životních stylů a strategií v měnícím se světě práce je třeba klást velký důraz na bezpečné pracovní místo, firemní kulturu a modernizaci podniku, a to v souladu se změnami současné společnosti. Toto konstatování potvrzuje moje osobní návštěva ve firmě Ergotep, družstvo invalidů, které se věnuje integraci osob se zdravotním postižením do společnosti. Specializuje se na tvorbu kvalitních pracovních míst a realizaci dlouhodobých a udržitelných projektů. Společnost má příkladně nastavený nadstandardní etický kodex a společenskou odpovědnost. Spolupracuje s partnery, kteří mají dlouhodobé zkušenosti a jsou jedničkami ve svém oboru. Partnery tohoto sociálního podniku jsou například firma Tescoma či Vileda.

REKTOŘÍK (2010) uvádí, že sociální podnikání jako nový fenomén klade vysoké nároky na své zakladatele. Vzhledem k specifické cílové skupině se musí věnovat odpovědnému vztahu k zaměstnancům, zavázat se k dodržování principů sociálního podnikání, vytvářet udržitelná pracovní místa, a to především za předpokladu, že je čerpána finanční podpora.

Toto konstatování potvrzuje i moje osobní návštěva ve Sdružení Neratov, o. s., které vzniklo v roce 1992 ve vysídlené pohraniční vsi. Sdružení není právě pro výše zmíněné vysoké nároky sociálním podnikem, ale pracuje na principech sociálního podnikání od svého založení. Jeho cílem bylo navrátit život vysídlené obci a obnovit poničené poutní místo smíření v Neratově. V současné době pomáhá sdružení lidem s postižením a lidem, kteří jsou sociálně znevýhodněni, a také nabízí pomoc pěstounským rodinám. Sdružení provozuje osm chráněných dílen a pracovní rehabilitace – zaměstnání v zemědělství a řemeslech souvisejících s venkovem. Jak již bylo řečeno, sdružení Neratov není sociálním podnikem, pracuje na principech sociálního podnikání, protože za současné legislativní situace by nebyl provoz takového podniku udržitelný. Na základě této skutečnosti financuje svoji činnost především z darů (z větší části zahraničních), z podpory Královéhradeckého kraje a dalších menších dotací, které však nejsou určeny na sociální podnikání, ale na činnosti neziskových organizací. Dle REKTOŘÍKA (2010) se především neziskový sektor vyznačuje sdílením informací, pořádáním vzdělávacích seminářů a exkurzí pro začínající sociální podnikatele, což by mohly být služby, které budou dalším zdrojem příjmů organizace. Na konceptech sociálního podnikání tří představených podniků jsem demonstrovala přínosy pro rozvoj venkova. Přínosem sociálního podniku v Dubenci bude především nabídka nových, kvalitních a trvale udržitelných pracovních míst.

Jak uvádí SILKE RUPRECHTSBERGER (2016), rakouský model postavený na podpoře krátkodobého zaměstnávání trvajících nejdéle jeden rok je velmi kritizován. SILKE RUPRECHTSBERGER (2016) přirovnává současnou situaci k doutnajícímu ohni, který je potřeba hasit. Dále podotýká, že na pracovním trhu v Rakousku není dostatek volných míst pro cílové skupiny a vláda by měla zvážit podporu dlouhodobých pracovních míst v sociálních podnicích. Získání praxe nestačí, je potřeba podporovat rozvoj komunit v sociálních podnicích, aby bylo možné nezaměstnaným opravdu dlouhodobě a účinně pomoci. SILKE RUPRECHTSBERGER však konstatuje, že trend je bohužel zcela opačný. S tímto tvrzením je možné souhlasit. Pro sociální podnik by měla být standardní dlouhodobá a systematická práce s cílovými skupinami. Proto v Dubenci, přestože klesá nezaměstnanost, zvýší sociální podnik možnosti uplatnění na trhu práce skupinám sociálně vyloučeným nebo sociálním vyloučením ohrožených.

Význam má i nabídka služeb, které bude podnik v Dubenci poskytovat. Podnik je rozdělen do několika středisek, které zvýší nabídku služeb v oblasti údržby veřejné zeleně, o kterou mají zájem především okolní obce.

Další ze středisek sociálního podniku bude provozovat moštárnu se sušárnou, díky kterým rozšíří nabídku svých služeb pro zahrádkáře a zároveň bude zpracovávat plody nakoupené od regionálních pěstitelů ovoce. Sociální podnik zvýší nabídku služeb také střediskem regionální prodejny, kde budou nabízeny nejen vlastní výrobky, ale středisko bude mít smluvně zajištěny dodávky produktů např. z Dubeje Dubenec, tradičního výrobce perníků, který v Dubenci perníky vyrábí, ale nemá svoji prodejnu.

Svůj význam bude mít i středisko ovocnářství, jehož zaměstnanci budou zakládat nejen vlastní sad, ale svých zkušeností využijí v nabídce služeb pro veřejnost. Nabídka bude spočívat v sázení ovocných stromů, řezu a chemické ochraně stromů. Středisko bude spolupracovat s Výzkumným a šlechtitelským ústavem ovocnářským Holovousy, s. r. o., který se zabývá výzkumem problematiky ovocnářství a šlechtěním ovocných plodin. Ve spolupráci s výzkumným ústavem budou ve středisku ovocnářství pořádány osvětové semináře a exkurze pro odbornou i laickou veřejnost.

Specifickou částí sociálního podnikání je zemědělství. Má svoje vlastní dotační programy, ale i přidanou hodnotu. HUDCOVÁ, CHOVANEC, MOUDRÝ (2014) definovali cíle sociálního zemědělství: začlenění na trh práce co nejvíce osob se specifickými potřebami, poskytování odborné péče těmto osobám a jejich vzdělávání, které povede ke zlepšení znalostí v oblasti zemědělství a péče o krajinu. Pro Mikroregion Hustiřanka, kam obec Dubenec spadá, přispěje tato skutečnost ke zlepšení vztahů na venkově a půjde o velmi významný prostředek, který by mohl zamezit odchodu lidí do měst, posílit vztahy místních obyvatel k přírodě a k hodnotám našich předků.

Výrobní program je hlavní součástí podnikatelského plánu. Zakladatelé sociálního podniku Dubenecké sady, s. r. o., zamýšleli založit vzorové sady jabloní v ekologickém režimu, to však dle analýzy kódu BPEJ není možné. Třída ochrany zemědělského půdního fondu je v našem případě na dlouhém a úzkém pozemku 1–3 tř. a bodová výnosnost půdy v této lokalitě je 41–66 bodů. Současný stav byl konzultován s odborníky z Výzkumného a šlechtitelského ústavu ovocnářského Holovousy, s. r. o., který vedle své výzkumné a šlechtitelské činnosti nabízí i poradenskou činnost. S odkazem na jejich metodiky budou jednoznačně vhodné Integrované systémy pěstování ovoce s ohledem na stanovištní podmínky. Ostatní podmínky pro pěstování jabloní jsou splněny, a to jak nadmořská výška, tak i roční úhrny srážek, které by měly být dle RICHTERY A KOL. (2002) v rozmezí 200–350 m n. m. a s ročním úhrnem srážek 500–800 mm.

U sociálního podniku si jeho zakladatel musí uvědomit, že jde o opravdové podnikání. Nemůže se spoléhat na stálou podporu státu. BEDNÁRIKOVÁ, FRANCOVÁ (2011) doplňují, že je

velmi důležité nastavět pracovní místa na jednom oboru podnikání. Což bylo v případě sociálního podnikání v Dubenci respektováno a sociální podnik je složen z několika středisek. Finanční zdroje z výdělečného střediska mohou dočasně pomoci středisku, kterému se momentálně nedaří. Cíle sociální musí být v neustálé rovnováze s cíli ekonomickými, aby nedošlo k ohrožení udržitelnosti celého podniku. Pokud není nastaveno, že si každý zaměstnanec vydělá minimálně na svoji mzdu, není jeho místo dlouhodobě udržitelné. Současné propočty ukazují, že mzdové náklady jsou v roce 2020 předpokládány ve výši 1 758 319,- Kč, v roce 2021 je předpoklad 1 793 485,- Kč, v roce 2022 se předpokládá 1 829 354,- Kč, v roce 2023 se předpokládá 1 865 941,- Kč a v roce 2024 je předpoklad 1 903 259,- Kč. To jsou náklady, které musí podnik ve svých střediscích vydělat. Tržby, které bude sociální podnik generovat, je možné kombinovat s dalšími zdroji, podporou státu, dotacemi, různými příspěvky a podobně.

Jak uvádí REKTOŘÍK (2010), sociální podnikání jako nový fenomén klade vysoké nároky na své zakladatele. Podnikatel se zavazuje k dodržování principů sociálního podnikání, proto byla do sociálního podnikání v Dubenci zařazena funkce personalisty. Jeho úkolem bude práce s cílovou skupinou. Úkolem ředitele podniku bude finanční řízení podniku. Společně musí udržet podnikání, ale také hodnoty stanovené principy sociálního podnikání. Předpokladem dobrého výsledku je kvalitní personální strategie, která je ve výsledcích diplomové práce zastoupena v kapitolách: SWOT analýzy, v Analýze rizik, v Komunikačním plánu sociálního podniku, v Analýze zainteresovaných stran ovlivňujících sociální podnik, v Harmonogramu činností, ve Finančním řízení podniku a v Marketingové strategii.

MASON A DOHERTY (2016) uvádějí, že sociální podnik vytváří hospodářskou i společenskou hodnotu, přesto existuje mnoho překážek, které sociální podnikání blokuje. Upozorňují, že vypětí manažerů sociálního podniku je poměrně značné. Čelí problémům s řízením lidí, finančním problémům, řeší sociální poslání podniku i klasické podnikatelské operace. Přesto všechno se podnik v případě kladných výsledků dostává na vysokou příčku společenského žebříčku. A obzvláště na venkově jsou přínosy sociálního podnikatele veřejností vysoce ceněny. Toto tvrzení podporuje i KISLINGEROVÁ (2007), která se zamýšlí nad tím, proč realizovat investiční projekty, při nichž se investorovi vracejí vynaložené prostředky v podobě hotovostních toků plynoucích přímo z projektu jen nedostatečně nebo se investice nevrátí vůbec. Důvody jsou právě ve společenském přínosu. Ochota investovat vlastní peníze do užitku někoho jiného. Jak uvádí VALEČÍK (2014), důležitá je nepřímá sociálně-ekonomická role státu, která spočívá v nastavení pravidel, která umožňují obcím

založit obchodní firmu, která se stane nositelem sociálního podniku, jako je tomu v případě sociálního podniku Dubenecké sady, s. r. o.

Přesná pravidla bude možné nastavit teprve po přijetí zákona o sociálním podnikání. Ačkoliv jak uvádí MENŠÍKOVÁ (2016), aktivity sociálního podnikání vycházejí z občanské společnosti a ukotvení sociálního podnikání do legislativy by mohlo být omezující. Dle mého názoru je však nutné také upozornit, že pokud žadatelé chtějí čerpat finanční prostředky ze státního rozpočtu, je jednotné legislativní prostředí nutné. Zabráni se tak i případným podvodům a nesolidnímu jednání podnikatelů, kteří si chtějí svůj podnik založit jen kvůli vysokým dotacím a podpoře státu. Zakládanému podniku více než v začátcích by to pravděpodobně pomohlo především v jeho další činnosti a hlavně následném rozvoji a v posílení jeho sociálního poslání.

Dle VYSKOČILA (2014) přináší podpora z evropských dotací mnohá úskalí. Největší problém je vysoká administrativní náročnost. To se odráží v kvalitě projektových žádostí. V Dubenci, v zakládaném podniku Dubenecké sady, s. r. o., bude žádost zpracována odbornou poradenskou firmou, která žádost o podporu nejen napíše, ale žadatele provede celým procesem, který zahrnuje monitorovací a závěrečné zprávy, průběžné a závěrečné žádosti o platby, a povede odborně i část udržitelnosti projektu. Žadatel tak sníží riziko vysokých sankcí při neplnění podmínek dotačního programu. Protože však zakladatelé podniku nejlépe znají svoje možnosti a své prostředí, bude vhodné, pokud některé dílčí analýzy zpracují sami. Tato diplomová práce předkládá ty nejdůležitější z nich, bez kterých není možné žádost o podporu na sociální podnik podat. Jedná se především o SWOT analýzu, Analýzu zainteresovaných stran, Komunikační plán, Analýzu rizik a Marketingovou strategii. Tyto zpracované kapitoly budou součástí žádosti o dotaci, kterou bude připravovat odborná firma. Zakladatelé sociálního podniku v Dubenci si musí uvědomit, že rizika sociálního podniku převyšují mnohonásobně rizika běžného podnikání. ZHANG (2016) řeší skutečnost, že sociální podniky jsou v praxi vystaveny mnoha rizikům. Proto je důležité rizika identifikovat a analyzovat.

## Hypotézy

1. Je možné, aby obec založila konkurence schopný sociální podnik.

Hypotéza je potvrzena. Z výsledků socioekonomické analýzy bylo prokázáno, že obec Dubenec má všechny předpoklady k založení životaschopného sociálního podniku. Je třeba počítat s tím, že obec musí mít partnera pro založení společnosti s ručením omezeným. Ovšem na životaschopnost podniku budou působit vnější vlivy, politické, ekonomické tlaky státu a rovněž také vývoj přírodních podmínek.

2. Je tento druh podnikání celospolečensky podporován.

Hypotéza je zamítnuta. V současné době je celospolečenská podpora sociálního podnikání stále nedostatečná. Doposud jsou k dispozici webové stránky českého sociálního podnikání – [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz). Zatím jediné místo, kde funguje adresář sociálních podniků. Chybí osvěta a vzdělávání v oblasti sociálního podnikání.

- a) Je dostatečná finanční podpora pro rozvoj sociálního podnikání na venkově.

Hypotéza je vyvrácena. Nabídka dotačních programů měla být v prvních letech nového programovacího období 2014–2020 dostatečná. Sociální podnikání mělo mít několik výzev z Integrovaného regionálního operačního programu, doposud však byla vyhlášena pouze jedna a další se neplánuje. Zbývá tedy podpora ze strany místních akčních skupin, které však mají prostředky velmi omezené. Jde o podporu přibližně jednoho až dvou sociálních podniků na území, na kterém budou vyvíjet svoji činnost, a také v závislosti na velikosti projektu. Na výzvy na sociální zemědělství se čeká a v současné době nejsou žádné relevantní informace k dispozici.

- b) Je dostatečné legislativní zázemí pro utváření a rozvoj těchto podniků.

Hypotéza je zamítnuta. Sociální podniky nemají dostatečné legislativní zázemí. Zákon pro sociální podniky se již několik let připravuje. Legislativní zázemí sociálního podnikání je stále nedostatečné. Teprve v roce 2015 byl podán návrh zákona o sociálním podnikání, který by měl vstoupit v platnost v roce 2017. V návrhu zákona je definice sociálního podniku, zákon by měl stanovit orgán pro podporu sociálního podnikání v ČR, dalším bodem je způsob kontroly sociálního podnikání a úpravy legislativy veřejných zakázek. V současné době jsou stanoveny pouze principy sociálního podnikání, které však nejsou legislativně zastřešeny.

## 7 Závěr

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na analýzu možností obce Dubenec podílet se na založení a rozvoji sociálního podniku. Zpracování tohoto tématu předcházelo studium literatury a odborných článků. Následovala osobní návštěva tří sociálních podniků, kde jsem ověřovala získané poznatky v praxi. Studium odborné literatury bylo zaměřeno především na kritéria sociálního podnikání, na cílové skupiny sociálního podniku, na zmapování finančních zdrojů nového programovacího období 2014–2020 a na problematiku kvalitního a udržitelného pracovního místa v sociálním podniku.

Vlastní práce již byla zaměřena na analýzu obce Dubenec a vyhodnocení možností zde založit a provozovat životaschopný sociální podnik. Dále práce přináší pohled na konkrétní příklad sociálního podniku v obci Dubenec, na současný stav legislativy a přehled finančních podpor nového programovacího období 2014–2020. Diplomová práce se podrobně věnovala dílčím analýzám, které jsou potřebné k založení sociálního podniku. Práce řeší SWOT analýzu, Analýzu zainteresovaných stran, Komunikační plán, Analýzu rizik a Marketingovou strategii. Tyto analýzy mají praktické využití, neboť jsou povinnou součástí plánované žádosti o dotaci. Závěrečná část je věnována rozpočtu investičních i neinvestičních nákladů sociálního podniku a návrhům možností financování podniku s posouzením rizik, která přináší pro své zakladatele.

Ze získaných výsledků vyplývají tyto závěry:

- obec má všechny předpoklady, aby zde mohl být založen funkční sociální podnik. V obci je dostatečná dopravní a technická infrastruktura, dostatek pracovní síly z cílových skupin i poptávka po výrobcích a službách, které by měl podnik nabízet
- sociální podnikání v Dubenci se skutečně může stát nástrojem pro vybudování nových kvalitních pracovních míst na venkově a může řešit socioekonomické problémy na místní úrovni
- nově založená společnost Dubenecké sady, s. r. o, splňuje předpoklady pro získání dotace, která je primárně určena na nastartování podnikatelského záměru, a to přesto, že podmínky získání podpor jsou administrativně velmi náročné, přinášejí sebou poměrně velká rizika pro své zakladatele
- dodržování principů sociální ekonomiky je pro zakladatele sociálního podniku v Dubenci splnitelné a nebrzdí podnik v jeho rozvoji
- dílčí analýzy a navrhovaný rozpočet jsou připraveny k praktickému využití pro nově založený sociální podnik



Cílem práce bylo navrhnout jednotlivá střediska sociálního podniku, personální zajištění, způsoby řešení rizik sociálního podnikání, marketingovou strategii, komunikační plán, návrhy financování sociálního podniku a další dílčí analýzy potřebné pro rozvoj úspěšné sociální firmy v obci Dubenec. Z výsledků práce je patrné, že stanovený cíl práce byl splněn.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ADERSÁŘ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ PODLE CÍLOVÉ [online]. České sociální podnikání [cit. 2016-07-03]. Dostupné na <<http://ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/cilova-skupina>>.

AUGUSTA, V., a kol. 2014. Manuál pro zaměstnávání OZP na volném trhu práce. Ostrava. Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání. 6–10 s. ISBN: 978-80-260-6239-4.

BEDNÁRIKOVÁ, D. 2012. Příklady dobré praxe aneb sociální podnikání v České republice i v zahraničí. People, Planet, Profit, o. p. s. Praha. 14–43 s. ISBN 978-80-260-4043-9.

BEDNÁRIKOVÁ, D. a FRANCOVÁ, P. 2011. Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR. 1. vyd. Praha. Nová ekonomika, o. p. s. 30–31 s. ISBN: 978-80-260-0934-4.

BOARDMAN, A. 2001. Cost – Benefit Analysis. Cambridge. 45–58 s. ISBN 978-0521466745.

BREALEY, R., MYERS, S., ALLEN, F. 2011. Principles of Corporate Finance. London. 767–771 s. ISBN 978-0-07-353073-4.

CEZARY, M. 2010. Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną? Szczecin. 21 s. ISBN 978-83-930122-3-7.

ČADIL, J., 2011. Analýza nákladů veřejných rozpočtů na středního nezaměstnaného. Praha. Nová ekonomika, o. p. s., v rámci projektu Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky.

DEFOURNY, J. 2006. Sociální podniky v rozšířené Evropě, Koncept a skutečnosti. Social enterprises in enlarged Europe, conception and reality. Paper.

DOHNALOVÁ, M. a kol. 2012. Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 81–94 s. ISBN: 978-807-3572-693.

ELINGS, M. (2012). Effects of care farms Scientific research on the benefits of care farms for clients. [online]. Sociální zemědělství [cit. 2016-07-19]. Dostupné na <<http://www.socialni-zemedelstvi.cz/www/soczem/fs/effects-of-care-farms-elings.pdf>>.

FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ [online]. Bysnys pro společnost [cit. 2016-07-03]. Dostupné na <[http://byznysprospolecnost.prokoho.cz/wp-content/uploads/2016/03/1423060579\\_1\\_news-2.pdf](http://byznysprospolecnost.prokoho.cz/wp-content/uploads/2016/03/1423060579_1_news-2.pdf)>.

GILLES J., G., GENENEVIÉVE K., DUMONT G. 2011. Droit du service public Broché. s. 8–56. Guidance on Community-led Local Development in European Structural and Investment 2014. Version 3. Funds [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_community\\_local\\_development.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_community_local_development.pdf) >.

HINE, R., PEACOCK, J., PRETTY, J., 2008. Care farming in the UK: contexts, benefits and links with therapeutic communities. *Journal for Therapeutic and Supportive Organizations* 29 (3), 245-260. *Therapeutic Communities: The International*.

JINDŘÍŠKOVÁ, B. a kol. 2013. Zaměstnávání osob se zdravotním postižením [online]. Sociální dialog [cit. 2016-07-03]. Dostupné na <[http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Zamestnavani\\_OZP.pdf](http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Zamestnavani_OZP.pdf)>.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2007. Manažerské finance. Praha. 337–320 s. ISBN: 978-80-7179-903-0.

KURKOVÁ, G. a FRANCOVÁ, P. 2012. Manuál: Jak založit sociální podnik. People, Planet, Profit, o. p. s. 11–29 s. ISBN: 978-80-260-4042-2.

MENŠÍKOVÁ, J. Konferenční projev, CIRI, České sociální podnikání – Konference Podnikáme jinak, 20. 4. 2014.

MASON, C., DOHERTY, B. J. 2016. *Bus etika* 136: 451. doi: 10.1007 / s10551-014-2511-2. Dostupné na <<http://link.springer.com.infozdroje.czu.cz/article/10.1007%2Fs10551-014-2511-2>>.

MODERNÍ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. [online]. Sociální dialog [cit. 2016-07-03]. Dostupné na <<http://www.ergotep.cz>>.

OCHRANA, F. 2001. Hodnocení veřejných zakázek a veřejných projektů. Praha. 28–56 s. ISBN: 80-85963-96-5.

PESTOFF, A. V. A 2009. Democratic Architecture for the Welfare State. London and New York: Routledge, 9 s.

PROGRAM ROZVOJE VENKOVA 2014–2020 [online]. Státní zemědělský intervenční fond [cit. 2016-07-03]. Dostupné na <[https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fprv2014%2F1437024169525.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fprv2014%2F1437024169525.pdf)>.

REKTOŘÍK, J. 2010. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. vyd. Praha. 16 s. ISBN: 9788086929545.

RICHTER, M. a kol. 2002. Velký atlas odrůd ovoce a révy. Lanškroun: TG TISK 2002. 8–17 s. ISBN 80-238-9461-7.

ROBINSON, L. A. 2016. [Ir]rationality, Happiness, and Benefit-Cost Analysis. Dostupné na <<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-benefit-cost-analysis/article/irrationality-happiness-and-benefit-cost-analysis-introduction-to-the-special-issue/7AA843A1342289D9FEC9F8D49178CD5B>>.

RUPRECHTSBERGER S., Langzeitbeschäftigungslosigkeit ist ein Schwelbrand, der dringend gelöscht werden muss [online]. Arbeitplus. [cit. 2016-07-03]. Dostupné na <<http://arbeitplus.at/blog/2016/07/01/arbeitsmarktexpertin-zur-langzeitbeschaeftigungslosigkeit-schwelbrand-der-dringend-geloesch-t-werden-muss/>>.

SALINA, L., ZVAIGNEZE, A., DIAMANTA, Z. 2012. Implementation Evaluation of Strategies of Local Action Groups in Latvia. European Integration Studies. 69–76 s. ISSN: 1822-8402.

SEDLÁČEK, T. 2012. *Ekonomie dobra a zla*. 65 pole Praha. 163, 302 s. ISBN: 978-80-87506-10-3.

SVOBODOVÁ, L. *Kvalita pracovního života – změny ve světě práce, modely, indikátory* [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce Praha, [cit. 2016-07-03]. Dostupné na <[http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik\\_kvalita\\_pracovniho\\_zivota.doc](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_kvalita_pracovniho_zivota.doc)>.

THERAOEUTIC COMMUNITIES [online]. *Sociální zemědělství* [cit. 2016-07-19].

Dostupné na

<<http://www.socialni-zemedelstvi.cz/www/soczem/fs/journal-of-therapeutic-communities.pdf>>.

TRČKA, L. a kol. 2014. *Sociální podnikání. Teorie pro praxi*. Ústav sociálních inovací. Brno. 8–35 s. ISBN: 978-80-260-7215-7.

VALNČIK, R. a kol. 2014. *Perspektivy a financování odvětví produktivních služeb*. Praha. 32 s. ISBN: 978-80-7408-103-3.

VYSKOČIL, M. 2014. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020, sociální podnikání*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Ekonomicko-správní fakulta Masarykova Univerzita. 6–12 s.

WILDMANNOVÁ, M. 2016. *Věcný záměr zákona o sociálním podnikání*. [cit. 2016-10-03].

Dostupné na <[http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2016/10/Socialni-ekonomika-c\\_1.pdf](http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2016/10/Socialni-ekonomika-c_1.pdf)>.

ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2016-07-03]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.mpsv.cz/cs/8>>.

ZHANG, Y. 2016. *Selecting risk response strategies considering project risk interdependence*. [cit. 2016-10-03]. Dostupné na

<[http://apps.webofknowledge.com.infozdroje.czu.cz/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=6&SID=Y1SSwkQu2dbvvuhbPwv&page=2&doc=13](http://apps.webofknowledge.com.infozdroje.czu.cz/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=6&SID=Y1SSwkQu2dbvvuhbPwv&page=2&doc=13)>.

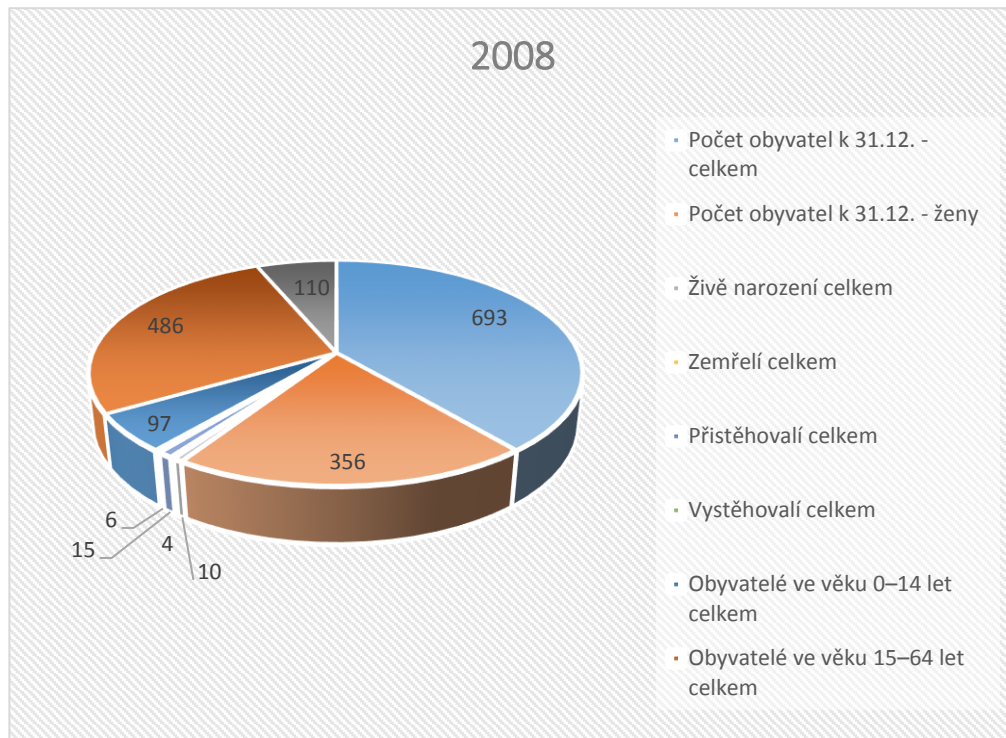
## 9 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Informace o pozemku .....	43
Tabulka č. 2 – Analýza zainteresovaných stran .....	48
Tabulka č. 3 – Komunikační plán sociálního podniku .....	50
Tabulka č. 4 – Komunikační plán sociálního podniku .....	51
Tabulka č. 5 – Analýza rizik.....	53
Tabulka č. 6 – Harmonogram činností.....	55
Tabulka č. 7 – Rozpočet investiční části projektu .....	56

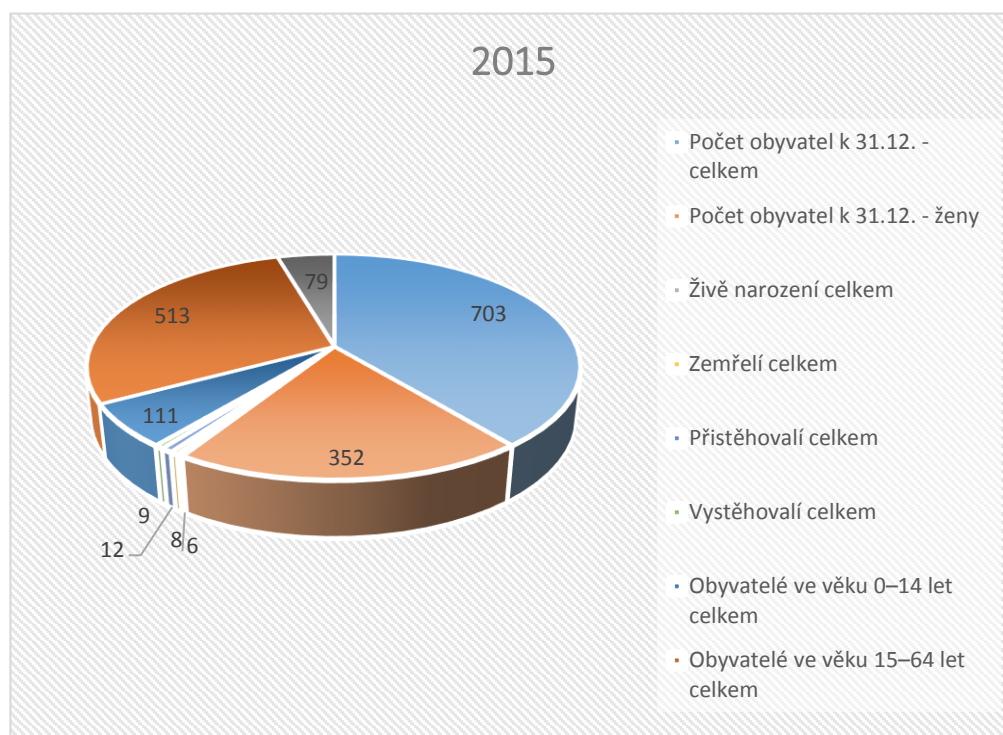
## 10 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Sektorové rozložení. Zdroj: Pestoff, 2009 .....	11
Obrázek č. 2 – Mapa Mikroregionu Hustířanka <sup>1</sup> .....	33
Obrázek č. 3 – Mapa území Místní akční skupiny Hradecký venkov <sup>1</sup> .....	34
Obrázek č. 4 – Administrativní členění Královéhradeckého kraje <sup>1</sup> .....	35
Obrázek č. 5 – Návrh organizační struktury technického zázemí .....	43
Obrázek č. 6 – Informace o pozemku .....	44
Obrázek č. 7 – Návrh personální struktury soc. podniku <sup>1</sup> .....	45
Obrázek č. 8 – Návrh finančních zdrojů soc. podniku <sup>1</sup> .....	46
Obrázek č. 9 – Analýza rizik .....	52

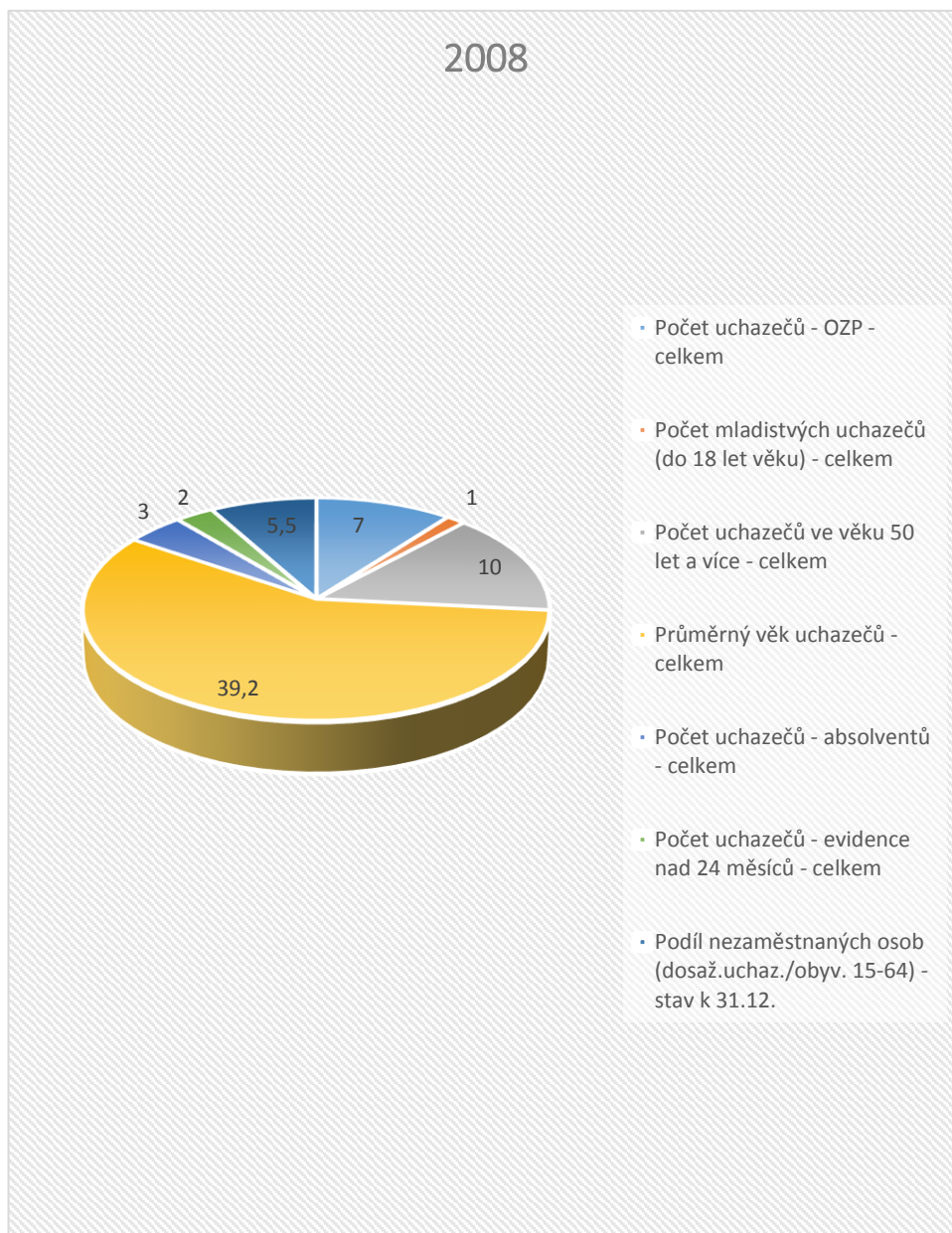
## 11 Příloha



Graf č. 1 – Struktura obyvatelstva obce Dubenec v roce 2008 – počet obyvatel

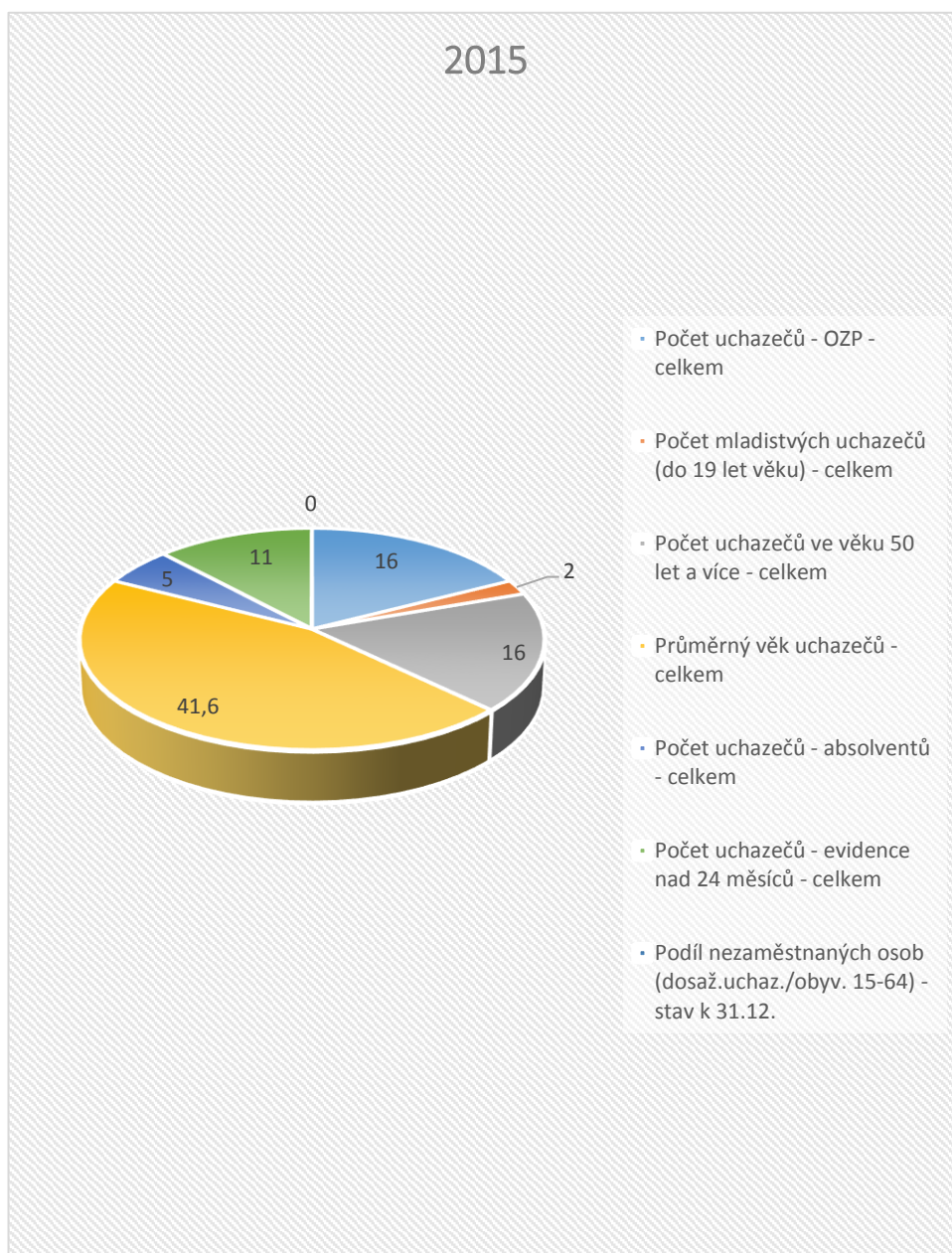


Graf č. 2 – Struktura obyvatelstva obce Dubenec v roce 2015 – počet obyvatel

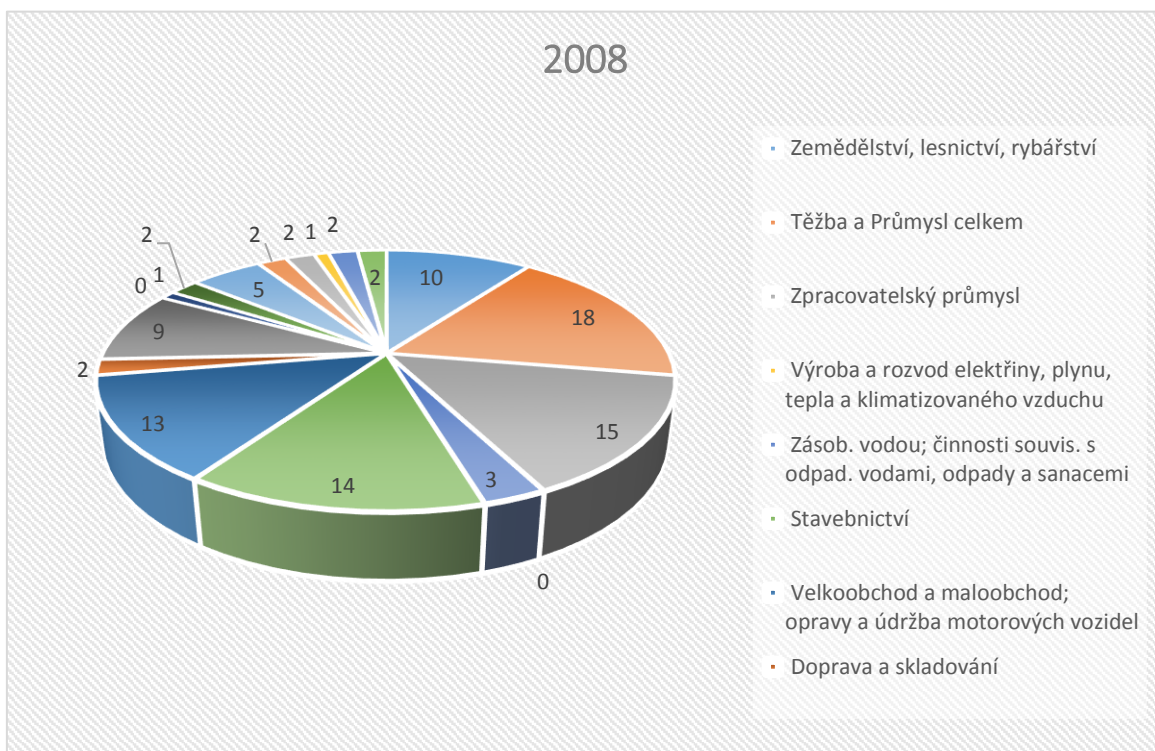


Graf č. 3 – Uchazeči o zaměstnání v obci Dubenec v roce 2008 – počet uchazečů

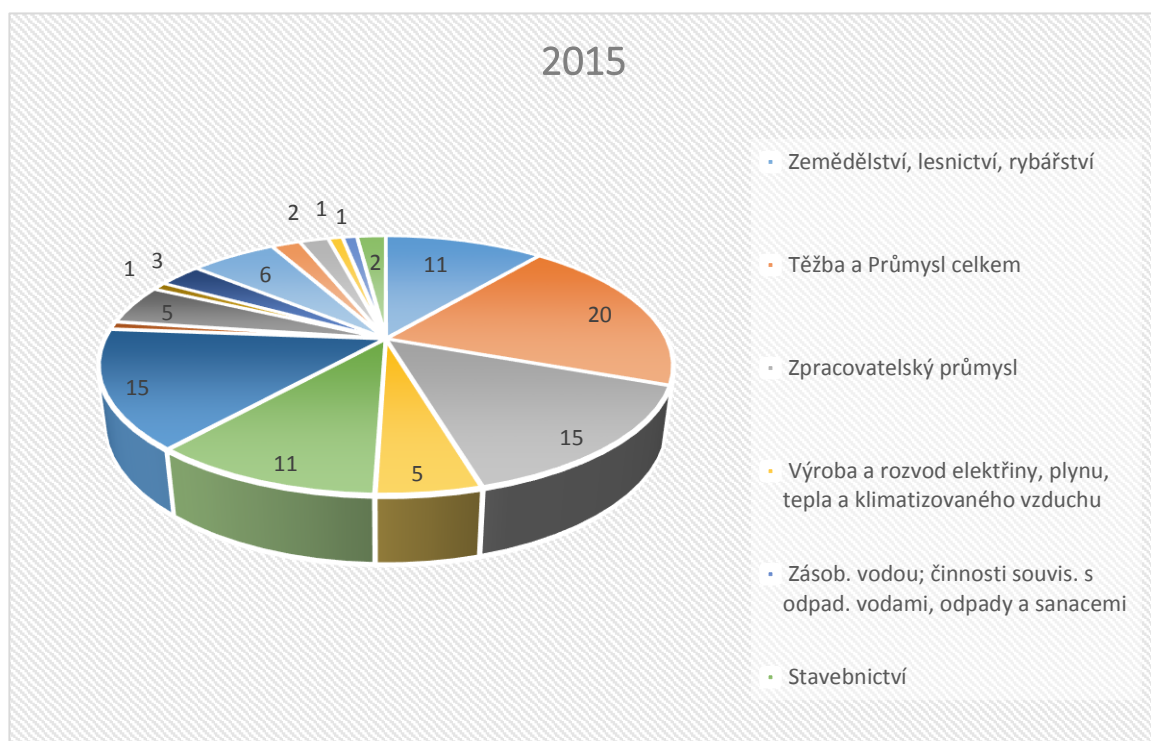




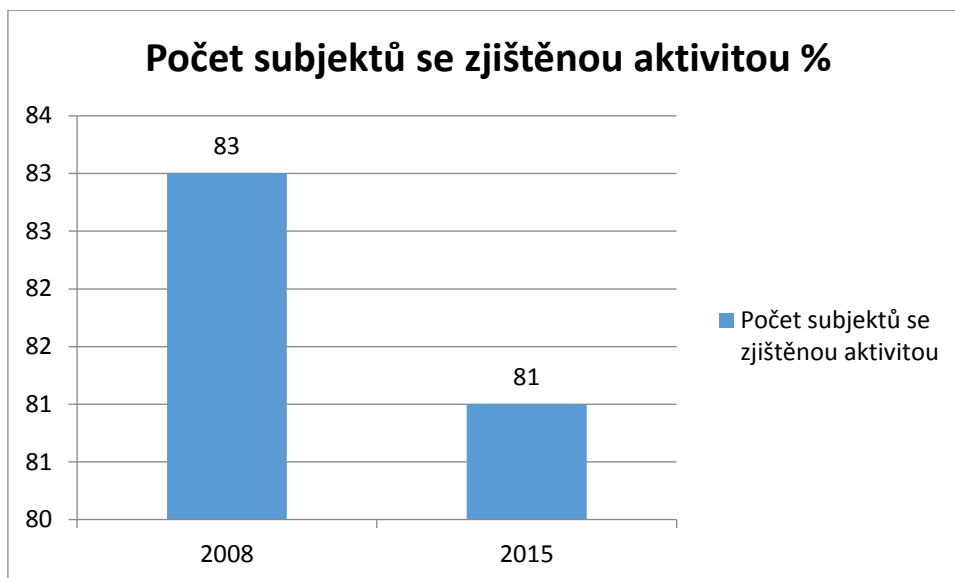
Graf č. 4 – Uchazeči o zaměstnání v obci Dubenec v roce 2015 – počet uchazečů



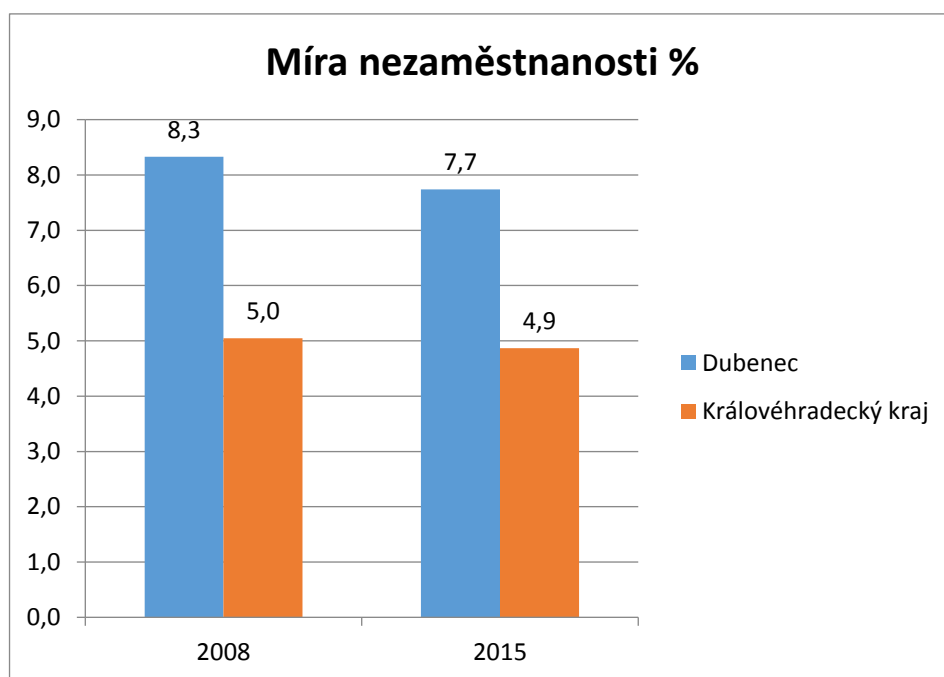
Graf č. 5 – Rozložení podnikatelských aktivit v obci Dubenec v roce 2008 – počet subjektů



Graf č. 6 – Rozložení podnikatelských aktivit v obci Dubenec v roce 2015 – počet subjektů



Graf č. 7 – Počet subjektů se zjištěnou podnikatelskou aktivitou



Graf č. 8 – Míra nezaměstnanosti v obci v porovnání s krajským průměrem