EKONOMICKÁ FAKULTA TUL

DOC. ING. PETRA RYDVALOVÁ, PH.D.
ING. ELIŠKA VALENTOVÁ, PH.D.
ING. MAGDALENA ZBRÁNKOVÁ, PH.D.

SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V KONTEXTU UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Ing. Eliška Valentová, Ph.D.

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V KONTEXTU UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Liberec 2024

Název: Sociální podnikání v kontextu udržitelného rozvoje

Autorky:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Ing. Eliška Valentová, Ph.D.

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Recenzentka:

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA
Ředitelka České akademie zemědělských věd
Lektorka VŠEM, a. s. a CEMI MBA Studies, s. r. o.

Obálku zpracovala:

Barbora Schmidtová, DiS.

© Technická univerzita v Liberci

2024

ISBN 978-80-7494-712-4

Obsah

ANOTACE **6**

SEZNAM OBRÁZKŮ **7**

SEZNAM TABULEK **8**

SEZNAM ZKRATEK **9**

PŘEDMLUVA **11**

ÚVOD **12**

1 KONCEPT SOCIÁLNÍ EKONOMIKY V ČESKÉ REPUBLICE A VE SVĚTĚ **14**

1.1 Soukromý a veřejný sektor ekonomiky, jejich charakteristiky a funkce 15
1.2 Veřejný sektor 15
1.3 Soukromý sektor 17
1.4 Instituce ve veřejném sektoru 18
1.5 Specifické formy podnikání a jejich role z pohledu regionu 20

2 VEŘEJNÁ SPRÁVA, STÁTNÍ SPRÁVA A ROLE ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY V ROZVOJI SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ **23**

2.1 Ústavní základy územní samosprávy 25
2.2 Územní samospráva ve vztahu k sociálnímu podnikání 27
2.3 Sociální podnikání a jeho význam v rozvoji obce, SO ORP, kraje 28

3 HISTORIE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ **32**

3.1 Vymezení základních historických pojmů 33
3.2 Historie sociálního podnikání ve světě 34
3.3 Historie sociálního podnikání v ČR 36
3.4 Organizace působící v sociálním podnikání ve světě i v ČR 37

4 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ PODNIK V ČESKÉ REPUBLICE **44**

4.1 Sociální podnik v ČR 46
4.2 Důvody vzniku sociálního podniku 49
4.3 Sociální pilíř v rámci udržitelného rozvoje 51

5 PRINCIPY, INDIKÁTORY A STANDARDY SOCIÁLNÍHO PODNIKU **53**

5.1 Principy sociálního podniku a sociální ekonomiky 53
5.2 Indikátory/rozpoznávací znaky sociálního podniku 55
5.3 Standardy sociálního podniku 57

6 TYPY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ **67**

6.1 Vývoj forem sociálních podniků 67
6.2 Typy sociálních podniků 68

7 KOMUNITNÍ SEKTOR **78**

7.1 Komunita 78
7.2 Komunální a sociální podnikání 80

8 FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI SOCIÁLNÍHO PODNIKU A DAŇOVÉ DOPADY V SOCIÁLNÍM PODNIKU **82**

8.1 Finanční vztahy v sociálním podniku 82
8.2 Vícezdrojové financování 83
8.3 Zdroje financování sociálních podniků 89

9 ZALOŽENÍ A ŘÍZENÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKU **94**

9.1 Založení sociálního podniku 95
9.2 Podnikatelský plán sociálních podniků 99
9.3 Výběr právní formy 101

9.4 Lokalizace sociálních podniků ... 103
9.5 Strategie lidských zdrojů v nejširším pojetí stakeholderů ... 104
9.6 Marketing v sociálním podniku ... 105
9.7 Procesní řízení ... 108
9.8 Shrnutí specifik zakládání sociálních podniků ... 109

10 LIDÉ V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ ... 113

10.1 Zaměstnanci a manažeři v sociálním podniku ... 115
10.2 Vzdělávání v sociálních podnicích ... 119

11 BUDOUCNOST SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR ... 123

11.1 Koncept udržitelného rozvoje a ESG ... 124
11.2 Udržitelný rozvoj a sociální podnikání ... 129

ZDROJE ... 132

Anotace

Sociální podnikání se stalo v 21. století důležitou součástí ekonomik států, které se snaží myslet udržitelně. Pokud je pochopeno a uplatňováno správným způsobem, může dopomoci nejen k lepšímu životu zdravotně, sociálně či jinak znevýhodněným lidem na trhu práce, ale také ke zlepšení života a ekonomické situace pro všechny ostatní. Je to o jiné filozofii pohledu na podnikání, o využívání lokálních zdrojů, komunitním chování ve společnosti, včetně zodpovědného přístupu k ochraně životního prostředí. Lze hovořit o proměně přístupu k podnikatelským hodnotám, o konceptu, který by vedl k optimálnímu stavu žití člověka, pro který se používá termín „wellbeing nebo well-being“. Skripta přibližují téma sociálního podnikání z pohledu jeho role v udržitelném rozvoji regionů a jsou určena pro studenty povinně volitelného předmětu Sociální podnikání na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Jednotlivé kapitoly skript rámcově odpovídají obsahu přednášek.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postavení sociálního podnikání v ekonomice státu 14

Obrázek 2 Klesající křivka AC u přirozených monopolů 17

Obrázek 3: Vymezení/rozdělení veřejné správy 23

Obrázek 4: Obecný, environmentální a integrační sociální podnik 39

Obrázek 5: SPoint brána do světa sociálního podnikání 40

Obrázek 6: Typické znaky sociálního podnikání, kdo je a kdo není SP 48

Obrázek 7: Základní principy a jejich rozpoznávací znaky 56

Obrázek 8: Standardy sociálního podniku a jejich vymezení z hlediska jednotlivých pilířů 59

Obrázek 9: Legislativa vymezující právní formy pro podnikání sociálních podniků či realizaci činností dle účelu jejich založení 70

Obrázek 10: Vícezdrojové financování sociálních podniků 84

Obrázek 11: S-podnik plus – bezúročný úvěr pro SP 91

Obrázek 12: Ukázka propagace jarmarků (vánoční a jarní) sociálních podniků 106

Obrázek 13: Ukázka sociálního podniku ze sociální sítě Facebook 107

Obrázek 14: Ochranná známka Práce postižených 107

Obrázek 15: Koncepce podnikatelského plánu na základě modelu validace a monetizace 110

Obrázek 16: Pilíře udržitelného rozvoje a jejich vzájemné propojení 125

Obrázek 17: Klíčové oblasti udržitelného rozvoje České republiky 126

Obrázek 18: Oblasti jednotlivých pilířů ESG 127

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vybraných forem podnikání pro sociální podniky 102

Tabulka 2: Analýza stakeholderů sociálního podniku 105

Tabulka 3: Faktory ovlivňující personální činnost organizace a jednotlivé modely řízení dobrovolníků 116

Seznam zkratek

4P	Produkt, Price, Place, Promotion
7P	4P + People, Physical evidence, Process
AC	Average Cost (průměrné náklady)
ADRA	Adventist Development and Relief Agency
ANNO	Asociace nestátních neziskových organizací
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPM	Business Process Management
CO2	Oxid uhličitý
CSDD	Directive on Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CVCA	Czech Private Equity and Venture Capital Association
ČR	Česká republika
ČS	Česká spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DTI	Dánský technologický institut
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
ENSIE	European Network for Social Integration Enterprise
ESG	Environmental, Social, and Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
ISP	Integrační sociální podnik
IT	Informační technologie
KHK	Královehradecký kraj
KSP	Komora sociálních podniků
LCA	Life Cycle Assessment (posuzování životního cyklu)
LRAC	Dlouhodobé průměrné náklady
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NNO	Nestátní nezisková organizace
NRB	Národní rozvojová banka
NOZ	Nový občanský zákoník (Česko, 2012a)
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OPPPR	Operační program Praha Pól růstu
OPS	Obecně prospěšná společnost
OR	Obchodní rejstřík
OZP	Osoby se zdravotním postižením
PO	Právnická osoba
PPP	Public Private Partnership
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SČMVD	Svaz českých a moravských výrobních družstev
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
SP	Sociální podnik
TESSEA	Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky v ČR
ÚAP	Územně analytické podklady
UK	Univerzita Karlova
ÚP	Úřad práce
UR	Udržitelný rozvoj
USA	Spojené státy americké
ÚSC	Územně samosprávní celek
VB	Velká Británie
WISE	Work integration social enterprises
ZOK	Zákon o obchodních korporacích (Česko, 2012b)

Předmluva

Předkládaná skripta jsou určena primárně pro studenty povinně volitelného předmětu Sociální podnikání na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Jednotlivé kapitoly skript rámcově odpovídají obsahu přednášek a koncepci semestrálních prací prezentovaných v průběhu semestru. Semestrální práce spolu s rozhovory s odborníky z praxe poslouží i do budoucna k tvorbě případových studií. Tímto proto předem děkujeme všem studentům, kteří vypracují semestrální práci kvalitně a svědomitě, ať už se jedná o studenty kombinovaného či prezenčního studia.

Pro lepší přehlednost skript je v rámci každé kapitoly nejdříve představen její záměr (proč je téma v předmětu zařazeno) a cíl (čeho chceme dosáhnout). Dále jsou uvedena klíčová slova, na které již navazuje samotný studijní text. V závěru každé kapitoly jsou představeny otázky k zamyšlení a případná doporučená literatura či odkazy na videa (zde je nutné upozornit na skutečnost, že mohou být po nějaké době nedostupná a je zde prostor pro dohledání aktuálně přístupných).

Doufáme, že jasná struktura skript s odkazy na literární zdroje dopomůže ke snazšímu studiu, a praktická část případových studií zpracovávaných v průběhu semestru dopomůže k lepší představě o podstatě sociálního podnikání.

Kromě těchto skript a doporučené literatury si lze znalosti o sociálním podnikání prohloubit např. z dokumentárního filmu o sociální ekonomice a sociálním podnikání v ČR (P3CZPPP, 2014)[1].

Přejeme inspirativní vzdělávání a těšíme se na setkávání s Vámi.

Petra Rydvalová, Eliška Valentová a Magdalena Zbránková

[1] P3CZPPP, 2014. *Dokumentární film o sociální ekonomice a sociálním podnikání v ČR* [online]. [cit. 2024-07-31]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=QYZUvTX9NkI

Úvod

Sociální podnikání se ve 21. století zaslouženě stalo důležitou součástí ekonomik států, které se snaží myslet udržitelně. Pokud je pochopeno a uplatňováno správným způsobem, může dopomoci nejen k lepšímu životu zdravotně, sociálně či jinak znevýhodněným lidem, ale také ke zlepšení života a ekonomické situace pro všechny ostatní. Velká část vyloučených lidí se totiž bez sociálního podnikání ocitne v situaci, kdy je závislá na sociálních dávkách, nemá motivaci k tomu, aby vedla aktivní život. Sociální vyloučení je pak pro ně spojeno s chudobou, ocitnutí se v dluhové pasti a v extrémních případech i se zvýšenou kriminalitou. Je proto více než důležité se pokusit tyto občany začlenit a pomocí sociálního podnikání tak zlepšit život nejen jim, ale i ostatním.

Hned v úvodu je důležité upozornit na skutečnost, že sociální podnikání není jen a právě o zaměstnávání sociálně vyloučených lidí! Všimněme si toho slova PODNIKÁNÍ. Právě v tom se liší činnost sociálního podnikání např. od chráněných dílen. Nemělo by to být o nákupu produktů z povinnosti ve vazbě na legislativu, více informací viz zákon o zaměstnanosti (Česko, 2004), nebo ze soucitu, solidarity apod. Opravdu se jedná o tvorbu přidané hodnoty a zisku (pořadí těchto pojmů je zde záměrné) v rámci podnikatelské činnosti. V této souvislosti se často používá termín „pomalé podnikání“ (Kurková a Francová, 2015a). **Je to o jiné filozofii pohledu na podnikání, o využívání lokálních zdrojů, komunitním chování ve společnosti včetně, zodpovědném přístupu k ochraně životního prostředí.** Lze hovořit o proměně přístupu k podnikatelským hodnotám, o konceptu, který by vedl ke stavu žití člověka, pro který se používá termín „wellbeing nebo well-being“. To označuje stav člověka v celkové, osobní „pohodě“ jak z hlediska fyzického, duševního i emocionálního zdraví. Tento přístup má pro společnost mnoho pozitivních dopadů (pozitivní externality), protože lze předpokládat, že se spokojenější, zdravější populací jsou spojeny nižší náklady na zdravotní péči, kdy ušetřené finance mohou následně zlepšit celkovou kvalitu zdravotní péče. V návaznosti to znamená i snížení potřeby sociální podpory z veřejného rozpočtu, tj. snížení závislosti lidí na státní pomoci, současně zvýšení zájmu o práci a v důsledku i jejich produktivity. V důsledku to napomůže snižovat míru kriminality a sociálních konfliktů.

Jednou z nejvýznamnějších překážek, se kterou se sociální podnikání v České republice potýká, je jeho nedostatečné institucionální uchopení a zviditelnění. Tato situace se v posledních době výrazně zlepšuje. Např. v roce 2023 byla poprvé vyhlášena cena Zlatá

vážka, která oceňuje právě sociální podniky a dochází tak k tzv. zvědomování. Více viz kapitola 9.6. Další možností, jak toto téma přiblížit veřejnosti, je vzdělávání, začleňování tohoto tématu do výuky. Na Ekonomické fakultě TUL byl předmět zaměřený na sociální podnikání poprvé vyučován v akademickém roce 2009 a po patnácti letech dochází k jeho inovaci a rozšíření o pohled tzv. udržitelného rozvoje. Za tu dobu prošlo sociální podnikání výraznou změnou, přesto byla první skripta paní Ing. Jaroslavy Syrovátkové, Ph.D. (2010) cennou inspirací pro vytvoření skript nových, za což kolegyni patří velké poděkování.

Zdroje

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2004, částka 143. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128

KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ, 2015a. *Podnikejte pomalu: Zkušenosti sociálních podniků se zaměstnáváním osob a mentálním postižením a s duševním onemocněním* [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/media/com_form2content/documents/c1/a1137/f239/Podnikejte_pomalu_publikace_P3.pdf

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava, 2010. *Sociální podnikání*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 9788073726836.

1 Koncept sociální ekonomiky v České republice a ve světě

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je seznámit studenty se základní myšlenkou sociální ekonomiky. Dále je pro pochopení postavení sociálního podnikání důležité definovat veřejný a soukromý sektor a znát, jaké jsou mezi nimi rozdíly.

Klíčová slova: sociální podnikání, sociální kapitál, veřejný sektor, soukromý sektor

V prvé řadě si je třeba uvědomit vzájemný vztah mezi oblastí veřejného sektoru, sociálního podnikání a privátního sektoru, jak uvádí Obrázek 1. Oblast privátního sektoru je často chápána na opačné straně oproti oblasti veřejného sektoru. Tyto dvě oblasti spolu nutně komunikují, spolupracují, přestože subjekty působící v těchto protichůdných oblastech jsou založeny na odlišných principech. A mezi nimi se nachází oblast sociálního podnikání, která se může odehrávat jak na úrovni privátního sektoru a subjekt tak může být brán jako klasický podnik, jehož hlavním cílem je vytvářet zisk, tak může jít o subjekt nacházející se ve veřejném sektoru, kdy hlavním cílem bude například integrovat znevýhodněné obyvatele. Sociální ekonomika tak sama o sobě vytváří sociální kapitál a rozvíjí tím občanskou společnost. (Trčka, 2014)

Obrázek 1: Postavení sociálního podnikání v ekonomice státu

Oblast sociálního podnikání tak leží někde mezi veřejným a privátním sektorem a často je nazýván jako třetí sektor ekonomiky právě díky subjektům, které do ní spadají. Jedná se totiž především o soukromé ekonomické subjekty, které jsou nezávislé na státu, vykonávají ekonomické činnosti, ale od čistě privátního sektoru se odlišují přístupem k sociálním a environmentálním cílům. (Dohnalová, 2012)

Pro lepší pochopení těchto dvou oblastí následuje nejprve vymezení základních pojmů, charakteristik, funkcí a rozdílů mezi soukromým a veřejným sektorem.

1.1 Soukromý a veřejný sektor ekonomiky, jejich charakteristiky a funkce

Podnikání v ČR prošlo v posledním století velmi turbulentním obdobím. Dlouhá léta od 2. světové války bylo Československo zemí, v níž panovalo socialistické hospodaření a komunistický režim, kterému se za jeho vlády podařilo téměř zlikvidovat veškeré soukromé podnikání. V roce 1948 přijatá nová ústava sice deklarovala ochranu drobného a středního podnikání. Avšak ve skutečnosti se státní moci pomocí různých omezení podařilo život soukromých podnikatelů natolik znepříjemňovat, že v roce 1948 pracovalo v soukromém sektoru pouze 3,5 % ze všech pracovníků celého průmyslu. V oblasti zemědělství byl v roce 1949 přijat zákon o jednotných zemědělských družstvech, takže se i tato oblast dostala pod vedení vládnoucí strany. Po roce 1989 mohli zabavený majetek původní vlastníci získat alespoň částečně zpátky v rámci restitucí (ČTK, 2005). A došlo tak k opačnému přístupu, a sice vše zprivatizovat a přesunout do soukromých rukou, což s sebou přinášelo i chaos a nejistotu. Po čase se situace stabilizovala a v současnosti jsou subjekty, které se považují za veřejné (například veřejná služba obrany) a ty, které jsou výhradně v soukromých rukou (např. cestovní kanceláře). Lze konstatovat, že existence vládního či veřejného sektoru ekonomiky je ospravedlněna především selháváním trhu. Mezi tři nejčastější oblasti selhání trhu patří veřejné statky, externality a existence přirozených monopolů.

1.2 Veřejný sektor

Pojem veřejný (neboli také státní) sektor lze chápat jako nedílnou součást národního hospodářství a ekonomiky každého státu. Tento sektor je z principu tvořen institucemi, které fungují v různých právních vztazích. (Papoušková, 2012)

Veřejný sektor tedy je:

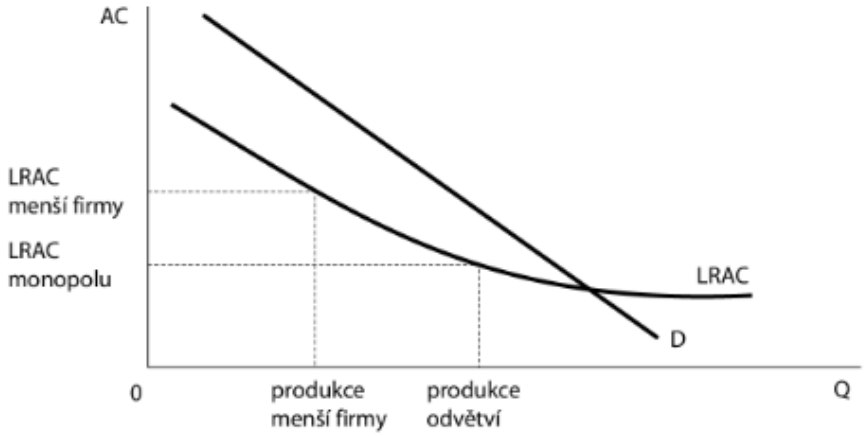
- sektorem neprivátním neboli netržním;
- financován z rozpočtových zdrojů (veřejných rozpočtů);
- řízen a spravován veřejnou správou;

- rozhodován veřejnou volbou;
- podléhající veřejné kontrole;
- financován z povinně odváděných daní a měl by se tedy opírat o zájem veřejnosti.

Hlavním kritériem úspěšnosti subjektu působícího ve veřejném sektoru není na rozdíl od toho soukromého zisk, jednotlivé instituce jsou zřizované státními, regionálními či lokálními (municipálními) orgány a poskytují především veřejné statky (= zboží a služby, které soukromý sektor nezajišťuje; např. obrana, veřejný pořádek, veřejná správa, dopravní infrastruktura, školství, sociální služby, likvidace odpadů…). Existence veřejného sektoru je odůvodnitelná především v oblastech, kde soukromý sektor (trh) je neefektivní a lze konstatovat, že některé ekonomické statky nemohou být zajišťovány soukromým sektorem v požadované kvantitě a kvalitě a stát tak musí převzít odpovědnost za produkci takových statků. (Peková, Pilný a Jetmar, 2005)

Příčinami tržního selhání jsou kromě samotné existence veřejných statků také existence:

- **Externalit** – externality mohou být v širokém slova smyslu přítomny vždy, když produkční funkce jedné firmy závisí nějakým způsobem na množství vstupů a výstupů jiné firmy. (Buchanan a Stubblebine, 1962) Externalitu lze chápat jako vliv organizace na blaho nezúčastněného jedince a to jak pozitivně, tak také negativně.
- **Přirozených monopolů** – Jedná se o speciální případ monopolu, kdy výroba určitého produktu jedinou firmou je méně nákladná než výroba stejného množství téhož produktu (Q) více firmami. Je to taková situace, kdy tržní poptávku po nějakém výrobku či službě může uspokojovat svou produkcí jedna firma s nižšími průměrnými náklady (AC), než kdyby v odvětví bylo více menších firem. (Jurečka, 2018) Nákladovou situaci ukazuje Obrázek 2. Dlouhodobé průměrné náklady (LRAC) jsou vzhledem k velikosti poptávky (D) ve svém průběhu klesající.



Obrázek 2 Klesající křivka AC u přirozených monopolů

Zdroj: Jurečka, 2018

Mezi **mimoekonomické faktory** existence veřejného sektoru patří snaha mírnit nerovnosti mezi subjekty. Dále jsou to také faktory, které přesahují ekonomické pojetí veřejného sektoru, a které jsou příčinou existence státu byť i jenom v jeho minimální podobě, např. potřeba vyšší autoritativní moci ve společnosti.

Hlavní funkce veřejného sektoru jsou:

- Alokační funkce, která spočívá v zajištění poskytování služeb buď čistě veřejného charakteru v oblastech, jako je obrana, bezpečnost, justice nebo v oblastech, kde je výhodnější, aby se v nich angažoval veřejný sektor místo soukromých osob, jako je výstavba a údržba dopravní infrastruktury, atd.
- Redistribuční funkce spočívající v mírnění rozdílů mezi jednotlivci ve společnosti přerozdělováním důchodů, progresívní zdanění příjmů, poskytováním sociálních dávek, atd.
- Stabilizační funkce, která je nutná především pro udržování ekonomiky v rovnováze aktivní politikou zaměstnanosti, monetární politikou, atd.

1.3 Soukromý sektor

Jak již bylo uvedeno výše, o produkci výrobků a služeb, z nichž není možné či efektivní dosáhnout většího zisku, nejeví soukromý sektor zájem, na druhou stranu o statky a služby, na kterých lze generovat zisk, bude mít soukromý sektor zájem a nebude tak prioritní tyto

statky financovat z veřejných zdrojů. Ve své podstatě soukromý sektor spojuje subjekty, které se ve svém dobrovolném rozhodování řídí vlastními ekonomickými zájmy, zahrnuje:

- soukromé firmy/společnosti vlastněné jednotlivci či skupinami osob, které jsou založené zpravidla k dosažení zisku;
- jednotlivce (resp. domácnosti) vykonávající soukromé ekonomické činnosti. Pod pojmem jednotlivec lze chápat jak spotřebitele, tak také zaměstnance soukromých podniků, vlastníky firem či účastníky tržních transakcí obecně. Je tedy zřejmé, že tytéž osoby mohou být i reprezentanty veřejného sektoru, slouží-li ve volených veřejných funkcích, v armádě nebo pracující v úřadech veřejné správy;
- v zásadě každého člena společnosti, nikoli však všechny činnosti, které jednotliví občané vykonávají.

V soukromém sektoru pak probíhá rozhodující část výroby i rozdělování statků a mezi hlavní charakteristiky tohoto sektoru lze zařadit:

- ekonomickou aktivitu organizuje trh;
- jsou-li splněny základní podmínky fungování trhu, vede rozhodování soukromých subjektů k efektivní alokaci zdrojů a naplňování veřejného zájmu;
- oblasti, ve kterých trh při alokaci zdrojů selhává – situace, kde tržní motivace nepůsobí, nebo kde není společensky efektivní;
- často nedostatečně vymezená soukromovlastnická práva, tj. stav, kdy určité zdroje nebo statky nemají vlastníky vybavené dostatečnou zákonnou autoritou k jejich ochraně;
- v těchto oblastech mohou výsledky fungování trhu zlepšit či doplnit vlády ⇒ statek, který trh nedodává, zajišťují samy nebo regulují chování ekonomických subjektů, pomáhají lépe definovat vlastnická práva a vytváří větší prostor pro fungování tržních sil;
- jejich zásahy mohou zvýšit ekonomický blahobyt.

1.4 Instituce ve veřejném sektoru

Jak uvádí Urban (2015), oba sektory (veřejný a soukromý) se vyznačují rozlišnými charakteristikami, jejich rozdíly jsou v následujícím textu popsány. Mezi rozdíly, kterými se veřejný odlišuje od soukromého sektoru, patří:

- pravomoc vybírat daně;

- veřejné instituce mají pravomoc svá rozhodnutí vynutit (na rozdíl od směny mezi soukromými subjekty – pokud jedna strana nepovažuje směnu za výhodnou, druhá ji nemůže násilím nutit) – např. pravomoc vyvlastnit soukromý majetek (a zaplatit za něj určitou dílčí kompenzaci);
- veřejné instituce provádějí ekonomické aktivity, které soukromé firmy vykonávat nemohou, tzn. především poskytovat či financovat poskytování veřejných služeb hrazených z daní;
- rozhodování volených zástupců do orgánů veřejných institucí je kolektivní (na většinovém základě) a věcně i procesně složitější než v soukromém sektoru;
- veřejné instituce jsou provozovány na základě „veřejného zájmu“, což znamená, že
- názory, co je pro společnost jako celek prospěšné a co ne, se u jednotlivců často liší (př. postavit na volném prostranství parkoviště nebo park?) a u veřejných služeb je tedy potřeba rozhodnout tak, aby to vyhovovalo co největšímu počtu lidí;
- důvodem pro rozdílnost názorů je odlišný prospěch, který z veřejného rozhodnutí jednotlivec může získat a dále také odlišné částky, kterými se veřejné instituce na jeho financování podílejí (např. ve formě daní).

Ve veřejném sektoru se můžeme setkat jednak s institucemi poskytujícími veřejné statky, které jsou **zřizovány** státem, či jiným veřejnoprávním subjektem**.** Vedle toho se můžeme setkat firmami, které jsou **založené** a vlastněné státem či jiným veřejnoprávním subjektem**.** V případě těchto firem lze konstatovat, že (Urban, 2015):

- nejsou vždy státem, regionálními či místními orgány přímo řízeny,
- na trhu se tak mohou chovat jako soukromé firmy, byť cíle takových ekonomických subjektů mohou být danými zakladateli ovlivňovány,
- k dosažení jejich cílů mohou tyto založené instituce získat od státu státní dotace (např. o firmy v oblasti železniční dopravy).
- v těchto firmách stát, či regionální/místní orgán vystupuje buď jako jediný či většinový vlastník,
- jmenování vedoucích pracovníků ve veřejných institucích je ovlivněno či odvozeno na základě volebního procesu. Jedná se buď o jmenování voleným orgánem, nebo orgánem, který byl voleným orgánem jmenován.

Pro pochopení veřejných institucí, těch, které jsou zřizovány a těch, které jsou zakládány, je nezbytné se zaměřit na vymezení veřejné správy a roli územní samosprávy, viz kapitola 2.

1.5 Specifické formy podnikání a jejich role z pohledu regionu

Region lze chápat jako komplex vznikající regionální diferenciací krajinné sféry, tedy jako území s definovanými prvky, ve kterém existuje specifická funkční a související infrastruktura a prosazuje se společný zájem na rozvoji a zlepšení podmínek obyvatelstva. (Borseková a kol., 2018) Region vymezuje charakteristickou, spojitou a unikátní část území, která se od ostatních regionů odlišuje určitými vlastnostmi, vývojem, funkcemi či strukturou. (Wokoun, 2008)

Úloha a stav regionu je tak prvkem důležitým pro určení kvality života jeho obyvatel. Mezi specifické formy podnikání, které lze ve vztahu k regionu charakterizovat patří například podnikání rodinné, které je pro region často velmi cennou složkou. Mezi další specifické formy podnikání lze zařadit samozřejmě i **podnikání sociální,** jelikož se jedná o podnikatelskou oblast, která je pro region přínosná nejen z hlediska finančního, ale především z hlediska komunitního. Sociální podnikání v regionu může mít příznivý vliv na:

- Uplatnění lidí se specifickými potřebami – nejedná se pouze o lidi se zdravotním postižením, ale i o další skupiny obyvatel, které jsou na trhu práce znevýhodněné, např. matky a otce na rodičovské dovolené, vězni ve výkonu trestu, atd.
- Přispění k lepší situaci v regionu – například díky dobročinným aktivitám, které sociální podniky často pořádají.
- Založení sociálního podniku – například pokud má obec podnikatelský nápad a chce využít výhod plynoucích ze sociálního podnikání, může se nad touto specifickou formou sama zamyslet.

Ze zkušeností vyplývá, že problematika SP by v rámci veřejné správy a hlediska subsidiarity měla být řešena na úrovni krajské, když obecní úroveň nemá o této problematice prozatím potřebné informace a daný problém neřeší a sociální podnikání na svém území příliš nereflektuje a naopak ministerská úroveň je příliš unifikovaná a obecná, tzn., že nebere v úvahu specifické problémy daného území. Kraj tak může svou činností přispět k:

- stabilní a dlouhodobé podpoře sociálních podniků,
- registrovat sociální podniky,

- pomáhat formou podpory sociálních podniků ve vyloučených regionech,
- investovat nejen do chodu, ale také do vzdělávání SP,
- specifikovat konkrétní potřeby a na ty navázat v rámci konkrétních projektů, např. projekt Buďte inspirací (Centrum investic, rozvoje a inovací, 2024) či Do praxe bez bariér v Královéhradeckém kraji (Královéhradecký kraj, 2024a).

Další z možností regionální podpory sociálního podnikání může být přímo založení regionálního centra podpory SP jako je tomu např. v Královehradeckém kraji – CIRI (2024). Jedná se o instituci, která zároveň slouží i jako tzv. Spoint.

Jak na rodinné, tak i na sociální podnikání by měl být v rámci regionu brán dostatečný zřetel, protože lze předpokládat, že pokud kraj/obec definuje podnik jako sociální, často bude také podnikem rodinným.

Zdroje

BORSEKOVÁ, Kamila, Soňa ČAPKOVÁ, Filip FLAŠKA, et al., 2018. *Vybrané kapitoly z veřejné správy a regionálního rozvoje*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-19-6.

BUCHANAN, James M. a William C. STUBBLEBINE, 1962. Externality. In: GOPALAKRISHNAN, Chennat, ed. *Classic Papers in Natural Resource Economics* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, s. 138-154 [cit. 2024-07-28]. ISBN 978-1-349-41750-6. Dostupné z: doi:10.1057/9780230523210_7

CIRI, 2024. Soutěž Buďte inspirací 2024. *Platforma investic, rozvoje a inovací Královéhradeckého kraje* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: http://www.proinovace.cz/cs/soutez

ČTK, 2005. Konec soukromého podnikání začal před 60 lety. In: *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 24. 10. 2005, 9:00 [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/konec-soukromeho-podnikani-zacal-pred-60-lety.A051021_183744_ekonomika_maf

DOHNALOVÁ, Marie, 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3572-693.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 9788027101467.

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2024a. Do praxe bez bariér. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/cs/do-praxe-bez-barier

PAPOUŠKOVÁ, Zdenka, 2012. Veřejný sektor – subjekty a jich postavení v rámci daní. In: *Dny práva 2011: Finance veřejného sektoru (právní a ekonomické aspekty jeho fungování)* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2013-10-17]. ISBN 978-80-210-5914-6. Dostupné z: https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2011/files/A01_financ.html

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2005. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-052-1.

TRČKA, Lukáš, 2014. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací. ISBN 978-80-260-7215-7.

URBAN, Jan, 2015. *Teorie národního hospodářství*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-724-9.

WOKOUN, René, 2008. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde. ISBN 9788072016990.

Zadání úkolu:

Jaké Vás napadnou podniky působící ve veřejném a v soukromém sektoru s podobným podnikatelským zaměřením, a jaké v nich spatřujete odlišnosti?

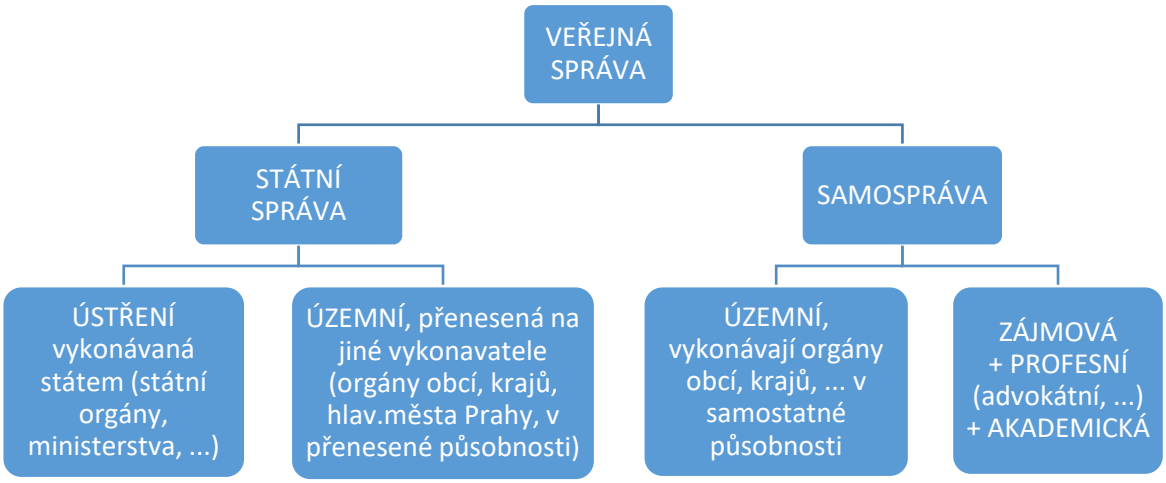
2 Veřejná správa, státní správa a role územní samosprávy v rozvoji sociálního podnikání

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je zasadit problematiku sociálního podnikání do vztahu k místním územním samosprávám.

Klíčová slova: územní samospráva, princip subsidiarity

V první kapitole jsme se zabývali vymezením veřejného a soukromého sektoru. Než se pustíme do vlastního fenoménu sociálního podnikání, je potřeba si připomenout prostředí, ve které působí. Jednou z významných charakteristik sociálního podniku je posilování nejen vnitřních, ale také vnějších vztahů (Hyánek a Wildmannová, 2018).

Česká republika je parlamentním, demokratickým a právním státem založeným na občanském principu. Mezi základní definiční znaky státu jsou standardně řazeny moc, území a obyvatelstvo. Jedním z nástrojů veřejné moci je veřejná správa, její základní rozdělení a vymezení uvádí Obrázek 3.



Obrázek 3: Vymezení/rozdělení veřejné správy

Zdroj: Rothanzl a Mottlová, 2022

Jak je patrné z obrázku, viz také příručka zastupitele (Rothanzl a Mottlová, 2022), z hlediska vymezení subjektů lze členit veřejnou správu na státní správu a samosprávu.

Znamená to, že v České republice se správou věcí veřejných zabývá nejen stát, ale i další subjekty. Mezi ty nejdůležitější patří **územní samosprávné celky** (Vavrochová a Kuš, 2012).

Z časového hlediska lze za zlomové pro rozvoj územní samosprávy považovat především období kolem roku 1990 a dále přelom nového tisíciletí, kdy došlo nejen k významné fázi vývoje reformy veřejné správy, ale také k mnoha důležitým legislativním změnám. Ty zásadně ovlivnily dnešní podobu fungování a postavení územně samosprávních celků v České republice. V zásadě přestává být charakteristické, že správa státu je pouze výlučnou záležitostí orgánů státu, a postupně dochází ke stále většímu podílu samosprávy na společenském řízení a rozhodování. Posilováním funkce a právního postavení územní samosprávy na municipální[2] úrovni, se dostáváme do nových vývojových etap, které ovlivňují rozvoj a funkci města a také podstatně vstupují do života občanů venkovských obcí[3]. (Kadeřábková a Peková, 2012)

Samosprávou[4] lze v nejobecnějším slova smyslu rozumět především samostatné spravování záležitostí. V případě územní samosprávy se bezprostředně dotýkají obyvatel daného území (obce, kraje). S touto problematikou se úzce váže pojem **subsidiarity**, kdy se nemá z rukou jednotlivců brát to, *„co mohou provést z vlastní iniciativy a vlastním přičiněním“*. Na vyšší společenství se tak nemá převádět to, co může být vykonáváno a dobře prováděno nižšími společenstvími. V důsledku je dáván důraz na autonomní rozhodování a svobodu jednotlivců nižších správních celků na úkor centrálního řízení. (Scheu, 2011)

Na úrovni státu, tj. ministerstev se detailnímu poznávání problémů sociálně vyloučených lokalit a jejich obyvatel věnuje sekce veřejného investování, výstavby a sociálního začleňování, která má ve své gesci tři klíčové oblasti rozvoje ČR. Jedná se například o zadávání veřejných zakázek, o územní plánování a v neposlední řadě také o problematiku

---

2 Municipální neboli obecní, či městský, týkající se obce, či komunální.

3 V České republice bylo v roce 2023 cca 6 250 obcí.

4 Moderní pluralitní demokracie zná více typů samosprávy – vedle místní (územní) také národně územní (autonomii), akademickou (univerzity, vysoké školy), profesionální (advokacie, lékařské komory aj.).

sociálního začleňování, kterým se zabývá jak Agentura pro sociální začleňování, tak také Odbor sociálního začleňování na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR (dále také MPSV). Ten se snaží především o přípravu a nastavení dlouhodobějších procesů a jejich řešení a také získávání financí na tyto postupy. Odbor se dále zaměřuje na aktivní propojení místních subjektů a přenášení informací z komunální úrovně směrem k relevantním resortům státní správy. Lze tedy konstatovat, že cílem odboru sociálního začleňování je zavádění/podpora vzájemné spolupráce mezi sociálními podniky a územní samosprávou za účelem zkvalitňování a rozvoje opatření eliminující sociální vyloučení. I z hlediska sociálních služeb a sociálního podnikání lze předpokládat, že v rámci daného území mají obec, kraj dostatečné informace ohledně potřeby finanční podpory tohoto typu podnikání, přesto se často jedná spíše o centralizované přerozdělování finančních prostředků. Jako příklad lze zmínit prostředky z fondů Evropské unie.

2.1 Ústavní základy územní samosprávy

Ústavní systém České republiky zaručuje samosprávu územně samosprávných celků v čl. 8 Ústavy ČR (Česko, 1993). V hlavě sedmé Ústavy ČR, v čl. 99–105 jsou upraveny ústavní základy územní samosprávy následovně. Česká republika se člení (Česko, 1993, čl. 99) na:

- obce, které jsou základními územními samosprávnými celky,
- kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky.

Zaměříme se dále **na obec**, ta je samostatně spravována zastupitelstvem. Tzn., že občané nespravují obec přímo (výjimku tvoří referendum), ale prostřednictvím zastupitelského sboru. Členové zastupitelstev – jsou voleni tajným hlasováním, a to na základě všeobecného, rovného a přímého volebního práva. Přičemž funkční období je čtyřleté. Územní samosprávné celky jsou **veřejnoprávními korporacemi**, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu. (Česko, 1993, čl. 101 a 102)

Jedná se tedy o **právnickou osobu veřejného práva**, která vykonává působnost v oblasti veřejné správy (státní správy a samosprávy). (Česko, 1993, čl. 101 odst. 3)

Obec jako veřejnoprávní korporace má:

- Veřejnoprávní postavení – obec je nadána veřejnou mocí, vrchnostensky rozhoduje o právech, povinnostech adresátů veřejné správy a povinnosti vymáhá.

- Soukromoprávní postavení – obec je schopna být nositelem práv a povinností jako právnická osoba soukromého práva a vstupuje do soukromoprávních vztahů, jako jsou např. smluvní vztahy – uzavírání nájemních, kupních smluv, zakládání obchodních společností, atp.

Veřejnoprávní korporace je právnickou osobou[5], tj. uměle vytvořeným subjektem práva, jejíž podstatu tvoří lidé, občané obce. Kromě územně samosprávných celků jsou veřejnými korporacemi např. veřejné vysoké školy, Český rozhlas, Česká televize, komory (nucené profesní organizace – advokátů, notářů, lékařů, veterinárních lékařů, architektů), Všeobecná zdravotní pojišťovna.

Postavení, orgány a působnost obcí upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2000). Obce vykonávají tzv. **spojený model veřejné správy**. Jde současně o:

- výkon samostatné působnosti (samosprávy) a
- výkon přenesené působnosti (státní správy).

Do samostatné působnosti obce spadají záležitosti, které jsou v zájmu:

- obce a občanů obce a
- obci svěřené zákonem.

Do přenesené působnosti obce spadá výkon státní správy podle zvláštních zákonů a je tedy povinností obce. Rozsah výkonu přenesené působnosti rozlišujeme následovně:

- obecní úřady (základní rozsah) mají obce I. stupně;
- pověřené obecní úřady (území je správním obvodem) mají obce II. stupně;
- pověřené úřady obcí s rozšířenou působností mají obce III. stupně.

Postavení obce je dáno třemi znaky/základy:

1. Personálním základem – obec je korporace tvořená osobami. Tyto osoby jsou občané obce.
2. Územním základem – každá část území České republiky je součástí území některé obce (vyjma vojenských újezdů). Obec má jedno nebo více katastrálních území.

[5] Právnické osoby vymezuje v České republice Občanský zákoník (Česko, 2012).

3. Majetkovým základem – obec má vlastní majetek a hospodaří s ním podle rozpočtu.

Ze zákona o obcích přímo vyplývá, že majetek obce MUSÍ BÝT:

- využíván hospodárně a účelně;
- o něj pečováno tak, aby byl chráněn před zničením, poškozením, zcizením a zneužitím;
- rozvíjen, s neupotřebitelným majetkem musí být zacházeno podle zvláštních předpisů;
- řádně evidován, včas vymáhán od dlužníků.

Obec je vedle státu a subjektů veřejné správy poskytovatelem veřejné služby (veřejné činnosti chodu obecního úřadu, výkon působností, finanční podpory, věcné veřejné služby). Stát garantuje některé veřejné služby a obec je vykonává. Do samostatné působnosti obce patří rozvoj sociální péče, bydlení, ochrana a rozvoj zdraví, rozvoj dopravy a strojů, rozvoj výchovy a vzdělávání, rozvoj kultury, ochrana veřejného pořádku, přináleží také péče o místní komunikace a osvětlení. Na základě toho obec např. **zřizuje/ruší** jesle, mateřské školky, základní školy, obecní policii atd.

Z hlediska správy majetku může **zakládat** ekonomické subjekty. Základní povinnosti při hospodaření s obecním majetkem upravuje zejména zákon o obcích (Česko, 2000), a to vždy s „péčí řádného hospodáře“.

2.2 Územní samospráva ve vztahu k sociálnímu podnikání

V postkomunistických zemích, kde veřejná správa převzala velkou část sociální péče o své občany formou veřejného financování, je návrat ke svépomocné či občanské ekonomice v této oblasti často komplikovaná. Územní orgány samosprávy proto musely samy nastavovat mechanismy vhodné pro regulaci, podporu a pomoc občanům v sociální oblasti. Moderní sociální stát již totiž nemá sociální oblast výhradně ve svých rukou, ale co největší prostor se snaží dávat právě územním samosprávám. Poskytovat sociální služby všem, nesledovat specifické potřeby jednotlivých územních samospráv, se totiž vyznačuje značnou byrokracií a neefektivitou. (Halásek, 2006)

Sociální podniky působí jak na lokální, tak také regionální úrovni a je pro ně specifická potřeba řešit věci místní komunity se znalostí potřeb místa a lidí a za podpory místních zdrojů. Všechny tyto skutečnosti se pak dále prolínají do úspěšnosti komunitní praxe.

Sociální podnik by měl proto uspokojovat přednostně místní potřeby a využívat místní zdroje. (Hyánek a Wildmannová, 2018)

Cílem sociálního podnikání může být podpora smyslu pro společenskou odpovědnost právě na místní úrovni a finanční vztahy a hospodaření sociálního podniku pak mohou být podřízeny obecně prospěšnému cíli uvedenému v zakládacích dokumentech (těmi mohou být zakládací listina, smlouva či stanovy). Případný zisk z podnikání je v SP použit přednostně na rozvoj sociálního podnikání anebo pro splnění obecně prospěšného cíle. Lze tak říci, že sociální podniky působí jak na lokální, tak také regionální úrovni a cílem SP je mimo jiné integrovat znevýhodněné lidi zpátky do místní komunity. Důležitými podmínkami pro fungování vzájemného vztahu mezi místní územní samosprávou, komunitou a sociálním podnikem jsou proto:

- Správná identifikace místního problému, vhodně zvolená skupina lidí, jež se má pomoci, a která se může díky sociálnímu podnikání lépe integrovat zpět do společnosti.
- Vhodně zvolená komunikace, kdy vzniká vzájemný vztah mezi jednotlivými aktéry a je proto potřeba, aby komunikace fungovala na vzájemné důvěře a poskytované informace byly pravdivé.
- Získání finančních prostředků potřebných pro správný chod sociálního podniku.
- Zpětná vazba.

K vymezení, definici sociálního podnikání se ještě vrátíme v kapitole 3. Připomeňme si zde, že sociální podnikání není „jen“ o řešení zaměstnanosti vyloučených/ohrožených lidí na trhu práce, ale také, jak je vymezeno v úvodu, o využívání lokálních zdrojů, komunitním chování ve společnosti včetně, zodpovědném přístupu k ochraně životního prostředí.

2.3 Sociální podnikání a jeho význam v rozvoji obce, SO ORP, kraje

Jak již bylo řečeno v kapitole 2.2, téma sociálního podnikání by i z hlediska subsidiarity mělo být řešeno ideálně na úrovni územní samosprávy. Mělo by být součástí procesu plánování a rozvoje obce a dalších forem regionálního uskupení (SO ORP, kraj, stát). Pro další úvahy je nezbytné uvědomit si vazbu mezi nástroji rozvoje obce (kraje a státu) a jejich legislativním vymezením. Při velikém zjednodušení tohoto tématu lze říci, že povinným

pro fungování obce je v podstatě hlavně rozpočet obce. Protože tématem těchto skript NENÍ management obcí, ale je zde potřeba poukázat na propojení řešené problematiky konstatujeme dále, že jestliže obec zamýšlí realizovat svůj investiční rozvoj, je dalším nezbytným nástrojem tzv. územní plán. Územní plánování je proces, jehož smyslem je nalezení dohody o využití území v nejširším slova smyslu. Je třeba zdůraznit, že se jedná o „dohodu“ využití území obce, kterou sjednává především obec sama! Nástrojem územního plánování je tzv. územně plánovací dokumentace, v případě obce tzv. územní plán (a regulační plán). Ten umožňuje reagovat na potřeby rozvoje obce a umožňuje účinně koordinovat především investiční politiku obce. Umožňuje obci – samosprávě, „samospravovat“ obec se vší zodpovědností z toho vyplývající. Obec může na základě toho např. jako účastník územního řízení, uplatňovat zájmy obce, tj. zájmy veřejné.

Pro vypracování územního plánu potřebuje jeho pořizovatel tzv. územně plánovací podklady, kterými jsou (ČESKO, 2024):

- Územně analytické podklady (dále také ÚAP) se pořizují pro území kraje a pro území úřadů obcí s rozšířenou působností. Slouží ke zjišťování a vyhodnocování stavu, vlastností a hodnot území, limitů využití území, záměrů na provedení změn v území, vyhodnocování vyváženosti vztahu podmínek v území pro příznivé životní prostředí, pro sociální soudržnost a pro hospodářský rozvoj (rozbor podmínek udržitelného rozvoje) a určují problémy k řešení v územních plánech obcí.
- Územní studie, ta je územně plánovacím podkladem, který navrhuje, prověřuje a posuzuje možná řešení vybraných problémů, případně úprav nebo rozvoj některých funkčních systémů v území, například veřejné infrastruktury, územního systému ekologické stability atd.

My se dále zaměříme na územně analytické podklady (ÚAP), které obsahují zjištění a vyhodnocení stavu a vývoje území, dále jeho základních hodnot, omezení z důvodu ochrany veřejných zájmů (vyplývajících z právních předpisů nebo stanovených na základě zvláštních právních předpisů). Zdůrazníme, že součástí zpracování ÚAP by mělo být také zjišťování a vyhodnocení udržitelného rozvoje území, určení problémů k řešení jako podkladů pro návrh k jejich odstranění. Je tedy zřejmé, že ani mapování stavu sociálního podnikání by z těchto podkladů nemělo být vyloučeno a že je potřeba, aby byly i obce s touto problematickou dostatečně seznámeny.

Příklad: V rámci vlastního průzkumu v prvním kvartálu roku 2024 provedeného v obcích, a to s vedením obcí, SO ORP Liberec[6] můžeme konstatovat, že z výsledků dotazníkového šetření uskutečněného v rámci zpracování ÚAP vyplývá, že nejčastěji jsou za SP označovány ekonomické subjekty – zaměstnavatelé osob znevýhodněných na trhu práce. Přičemž oslovení respondenti (starostové obcí) chápou (dle očekávání) sociální podnik především jako pracoviště, které zaměstnává výrazný podíl osob se zdravotním postižením. Pouze necelá čtvrtina si uvědomuje jeho celou podstatu. Přesto oslovení respondenti v případě SP předpokládají, že naplňují cíle udržitelného rozvoje a mají bližší vztah k ochraně životního prostředí.

Zajímavým zjištěním je, že zástupci vedení (správy obcí) vnímají úzký vztah mezi SP a místní komunitou včetně jejich dopadu na lokální rozvoj v sídle takového podniku, přestože téměř nikdo z dotázaných o činnosti SP na svém území neví. I když starostové oslovených obcí nemají (kromě statutárního města Liberec) žádné ponětí o sociálním podnikání na svém území, uvědomují si, že by SP mohly být důležitým faktorem pro rozvoj obce. Nejčastěji zvolená odpověď opět korespondovala s vnímáním sociálních podniků jako specifických zaměstnavatelů, kdy nejvíce respondentů uvedlo, že SP snižují nezaměstnanost v obci a svou činností narovnávají podmínky na trhu práce. Dále jsou SP brány jako zaměstnavatelé poskytující pocit životní jistoty, který není závislý pouze na podpoře z veřejných zdrojů. Veřejné zdroje k podpoře SP, např. bezúročnou půjčku, poskytnutí dotací či smlouvu o spolupráci, uvedl vždy pouze jeden respondent. Možnou podporu tohoto typu podnikání by oslovení respondenti viděli spíše v poskytnutí obecních prostor pro různé společenské aktivity, poradenství při přípravě podnikatelských záměrů, medializaci úspěšných podnikatelských příkladů či upřednostnění místních dodavatelů pro potřeby obce. Lze konstatovat, že na SP je nahlíženo pozitivně nejen z hlediska zaměstnanosti, ale také z hlediska environmentálního. Potřeba větší znalosti o SP vyplynula z toho, že:

- *oslovení respondenti vidí SP především jako zaměstnavatele osob zdravotně znevýhodněných;*
- *nemají povědomí o působení SP na svém území*

[6] SO ORP Liberec čítá 28 obcí, z nich je 7 měst. Prosím, dohledejte si je.

- *a neznají žádnou specifickou podporu tohoto typu podnikání.*

Možným řešením je zlepšit informovanost příkladem dobré praxe, resp. zvýšit oporu při zakládání vlastního sociálního podniku obcí při řešení komunitních problémů, či zavést pravidelná setkání představitelů obce a SP například formou kulatých stolů.

Zdroje

ČESKO, 1993. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 1993, částka 1. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1

ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2000, částka 38. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128

ČESKO, 2024. Vyhláška č. 157/2024 Sb., o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a jednotném standardu. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-157/zneni-20240701

HALÁSEK, Dušan, 2006. Veřejná správa a sociální ekonomika. In: *Veřejná správa 2006*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 128-131. ISBN 80-7194-882-9. Dostupné také z: https://dk.upce.cz/handle/10195/35122?show=full

HYÁNEK, Vladimír a Mirka WILDMANNOVÁ, 2018. Sociální podnikání: Teorie, vymezení, definice, vztahy. In: ANNO ČR. *Zastřešujeme nestátní neziskové organizace v České republice* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: Dostupné z: http://anno-cr.cz/wp-content/uploads/2018/08/Vladim%C3%ADr-Hy%C3%A1nek-a-Mirka-Wildmannov%C3%A1-1.pdf

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ, 2012. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-910-4.

ROTHANZL, Lukáš a Ivona MOTTLOVÁ, 2022. Základní principy fungování obce a jejích orgánů. In: SVAZ MĚST A OBCÍ ČR. *Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2022*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, s. 13-38. ISBN 978-80-88375-20-3. Dostupné také z: https://www.smocr.cz/Shared/Clanky/12158/eprirucka-final.pdf

SCHEU, Harald Christian, 2011. Princip subsidiarity v právu EU. *Acta Universitatis Carolinae - Iuridica* [online]. Praha: Karolinum, **1**, 47-58 [cit. 2023-12-07]. ISBN 978-80-246-1947-7. ISSN 0323-0619. Dostupné z: https://www.prf.cuni.cz/sites/default/files/old_files/1404047099.pdf

VAVROCHOVÁ, Simona a Petr KUŠ, 2012. Územní samosprávné celky. 2., aktualiz. vyd. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 9788086976266.

Zadání

Zhodnoťte situaci týkající se sociálního podnikání ve Vašem územně samosprávním celku. Kdo se sociálními podniky zabývá, jsou vypsány nějaké specifické formy podpory? Jak participuje například místní samospráva v rámci sociálních podniků? Lze nalézt na stránkách obce mediální podporu sociálních podniků?

3 Historie sociálního podnikání

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je přiblížit historii sociálního podnikání, jeho vývoj, základní historické pojmy s ním spojené, a také stručný vhled do historie SP ve světě.

Klíčová slova: občina, mutálka, cechy, spolky, družstva

Prvopočátky sociálního a ekonomického myšlení sahají až k takovým myslitelům, jakými byli Platón, Aristoteles a Seneca. Současná sociální ekonomie, i družstevní hnutí, mají své kořeny v pojmu sociální filozofie, která se objevila v 19. století, ale která se svým způsobem zachovala až do dneška. (Syrovátková, 2010)

Z teorie vztahů sociální ekonomie vychází sociální ekonomika, která se již zabývá souhrnem hospodářských činností na určitém území. Z ní se následně odvíjí ekonomika sociálního podnikání jako teorie podnikového hospodářství. Lze říci, že ekonomika sociálního podnikání je postavena na předpokladu, že bezprostředním motivem vzniku takové firmy není zisk, ale tvorba přidané hodnoty, komunitní prospěšnost, vytvoření pracovních příležitostí, atd. V tržním hospodářství se jedná o nástroj (nikoliv alternativu), který je protiváhou „pouhé“ ekonomické prosperity a rozšiřuje podnikání o sociální kapitál a kvalitu životního prostředí. (Dušková, 2009)

Sociální podnikání je podnikatelským projevem sociální ekonomie řešícím otázky chudoby, sociálního strádání a nezaměstnanosti, včetně zaměstnanosti zejména na místní úrovni a s důrazem na udržitelný rozvoj. Jedná se o společensky prospěšné podnikání ekonomických subjektů, jejichž cílem je řešit společenský nebo environmentální problém. Podnikání zde slouží jako prostředek a primárním cílem není zisk, ale udržitelné řešení daného problému. Zisk je zpravidla investován zpět do rozvoje podniku. Subjekty sociální ekonomiky jsou nejen sociální podniky, ale také organizace podporující jejich činnost finančně ve sféře finanční, poradenské i vzdělávací, viz např. TESSEA. (Syrovátková, 2010)

Pojem sociální podnikání byl v minulosti neznámý, ačkoliv i v daleké historii najdeme myšlenkově podobné jevy. Výše zmíněné „moderní“ pojetí sociálního podniku, jako řešení sociální a ekonomické výzvy zároveň, se začalo objevovat v 90. letech 20. století. A to na obou stranách Atlantiku. (Vyskočil, 2014) Historické kořeny sociálního podnikání sahají

do minulosti. Předchůdcem sociálního podniku byla tradiční občina. Dále se zaměříme na vymezení základních pojmů z historického hlediska.

3.1 Vymezení základních historických pojmů

V podkapitole si vysvětlíme pojmy, které jsou s tématem sociálního podnikání úzce spojeny, jako občina, obecní pastviny, cechy, družstva, mutálky atd. (Syrovátková, 2010)

Občina: Historické kořeny sociálního podnikání sahají do minulosti. Předchůdcem sociálního podniku byla tradiční občina, tj. společné vlastnictví a hospodaření na pozemcích patřících obci, která je přidělovala svým členům a rozhodovala o jejich využití jako celku.

Obecní pastviny: Občina fungovala v západní Evropě v podstatě do počátku novověku, tj. do zahájení procesu ohrazování v Anglii, ale ve střední a hlavní východní Evropě přetrvávala v podobě obecních pastvin až do počátku minulého století.

Obecní vlastnictví: V řadě rozvojových zemí (v Africe a Jižní Americe) přetrvává obecní (komunitní) vlastnictví dodnes a má tyto tři znaky:

- stírání rozdílu mezi spotřebitelem, investorem a výrobcem či poskytovatelem služeb,
- demokratičnost rozhodování,
- stírání rozdílu mezi ziskovostí a neziskovostí.

Cechy řemeslníků: Za předchůdce družstev lze pokládat sdružování řemeslníků do cechů, které vznikaly ve středověkých městech. Zpočátku plnily úlohu vzájemné podpory a pomoci, tedy jakousi formu zajištění i v oblasti zdravotní a sociální, ale později již převládly jejich hospodářské úkoly a ochrana monopolního postavení na trhu.

Družstva: První družstva vznikají ve 40. letech 19. století. Objevují se nejrůznější druhy družstev jako například výrobní, spotřební, zemědělské a úvěrové. K jejich vymezení v současnosti, dle zákona o obchodních korporacích (Česko, 2012b), se ještě vrátíme.

Mutálky: Mutálky jsou pozůstatkem dělnických podpůrných spolků, které vznikaly v Anglii již koncem 17. století (friendly societis) a od roku 1793 byly chráněny zákonem.

Družstevní spolky: Ve Francii dnes slouží různé druhy družstevních spolků (např. mutualités) k úhradě nadstandardních nákladů ve zdravotní péči.

Spolek vzájemné pomoci. V Itálii vznikl první spolek vzájemné pomoci roku 1738 mezi typografy v Turíně. Ve Francii se dělnické podpůrné organizace (Sociéttés de soucours mutuelle) zakládaly většinou na přelomu 18. a 19. století a v dalších desetiletí se rozšířily v západní a střední Evropě.

Koncepty sociálního podnikání: Koncepty sociálního podnikání, tak jak je známe v současnosti, se formují v Evropě a v USA na počátku 90. let 20. století.

3.2 Historie sociálního podnikání ve světě

Pojem sociální ekonomie poprvé použil Buat-Nançay v díle „Prvky politiky a výzkumu skutečných principů sociální ekonomie“ v roce 1773. Sociální ekonomií se v tomto pojetí rozumí teoretické systémy, vztahy, jejichž explicitním cílem je řešení sociálních problémů, jakými jsou (Syrovátková, 2010):

- chudoba,
- nezaměstnanost a
- další formy sociálního strádání.

Lze tak říci, že pojem sociální podnikání si uvědomovali i v minulosti, ale nebyla zde větší snaha o jeho další ukotvení a širší pochopení. Již v dávné minulosti existují samozřejmě myšlenkově podobné jevy, ale řešení sociální a ekonomické výzvy se začalo objevovat až v 90. letech 20. století a to na obou stranách Atlantiku, jak v USA, tak také v Evropě.

Ve spojených státech lze sociální podnikání jako fenomén identifikovat na počátku devadesátých let, kdy byla Harvard Business School vytvořena sociální podnikatelská iniciativa, která je dodnes považována za milník v pojetí sociálního pojetí podnikání v USA. Přesto zůstalo SP v USA dodnes považováno za vágní pojem a nahlíženo je na něj jako na cestu řešení problémů pomocí financování nestátních neziskových organizací (NNO). Lze však spatřit i směr chápání, které vidí SP jako inovativní zmobilizování tržních sil k řešení společenských problémů. Tento směr se volně překládá jako myšlenková škola sociálních inovací (social innovation school of thought). (Vyskočil, 2014)

V Evropě se koncept sociálního podnikání etabluje také v 90. letech, a sice v souvislosti se vznikem družstev, která původně nahrazovala chybějící veřejné služby. S rokem 1990 začínají také v Evropě první významnější pokusy o výzkum sociálního podnikání, přičemž jedním z prvních subjektů zabývajících se zkoumáním podnikatelských záměrů se

sociálním obsahem byl časopis Impresa. V roce 2002 například vláda premiéra Tonyho Blaira založila tzv. Koalici pro sociální podnikání a sociálně podnikatelský svaz pro vzdělávání populace o sociálním podnikání, s čímž souvisí také první seznam sociálních podniků a právní zakotvení.

Jak evropské, tak také americké SP vznikají shodně s primární myšlenkou vyřešit určitý sociální problém. Prvním společným rozdílem je pak charakter aktérů, kdy ve spojených státech převažuje orientace na jednotlivce jako sociálního podnikatele, který za pomoci inovátorské myšlenky zakládá organizaci plnící jeho vizi, v Evropě má snaha o sociální změny spíše kolektivní charakter postavený na skupinové iniciativě. Proto se také tento koncept v Evropě vyvíjel spolu s družstevnictvím. V evropských definicích jsou proto na rozdíl od zámořského přístupu často zmiňovány podmínky demokratičnosti a kolektivního řízení. (Dohnalová, 2012)

Dalším rozdílem v chápání SP je způsob práce se zdroji, kdy zatímco americký přístup klade důraz téměř výlučně na využití tržních zdrojů, ten evropský se obrací více ke zdrojům netržním, veřejným a kolektivním financím. Americký přístup pak vidí sociální podniky jako 100% neziskové, které musí veškerý zisk vrátit zpět do podnikání. Evropský přístup lze považovat za benevolentnější, jelikož umožňuje částečné rozdělení zisku mezi vlastníky či členy SP. Vzhledem k výše uvedenému, kdy americký přístup se zaměřuje na tržní a evropský na netržní zdroje, je tento rozdíl překvapující. Jak již bylo řečeno, americký přístup preferuje podniky vlastněné jednou osobou a Evropský tíhne ke kolektivnímu přístupu (družstva, spolky) a možná právě proto americký přístup neklade na řízení sociálního podniku zvláštní nároky a pohlíží na něj jako na každou jinou soukromou organizaci. Evropský koncept SP pak tíhne spíše k přístupu klást na každý SP požadavky demokratického a participativního řízení, které bude environmentálně i sociálně svědomité. (Dohnalová, 2012)

Jako moderní přístup k SP by pak mohla být označena snaha pojem sociálního podnikání legislativně ukotvit a v ideálním případě ho díky tomu také podpořit (viz dále Slovensko, Irsko, Itálie, atd.). Přesto lze říci, že i přes základní jednotné myšlení a pohled na sociální podnikání, nelze veřejné politiky evropských států považovat za jednotné. Lze najít jak odlišné definice, možnosti dotací, právní formy, rozdílné přístupy k registraci SP.

Např. Dánský technologický institut (DTI), chápe sociální podnikání jako „… podnikání s primárně sociálními cíli, jehož hospodářský zisk je znovu investován do podnikání nebo

do rozvoje místní komunity, spíše než by se jednalo o podnikání s potřebou maximalizovat zisk pro zainteresované osoby či vlastníky.“ (Department of trade and industry, 2002)

3.3 Historie sociálního podnikání v ČR

Česká republika je dlouhodobě považována za sociálně smýšlející stát, ať už z hlediska podpory v nezaměstnanosti, délky rodičovské dovolené, atd. Hluboké kořeny sociální ekonomiky sahají až do 19. století, kdy rostla tradice silné občanské společnosti a byly zakládány řady spolků a církevních organizací, které k tomu měly dopomoci. Vedle toho byla zakládána sociální družstva (viz kapitola 6.2). V padesátých letech bylo přijato rozhodnutí o zřízení fondu dlouhodobého úvěru, který ulehčil situaci pro výrobní družstva. Avšak s příchodem normalizace a budováním reálného socialismu v sedmdesátých letech 20. století byl nastolen systém tzv. socialistického podnikání (realizace služeb poskytovaných občany na základě povolení národního výboru), v osmdesátých letech doplněn o družstevní podnikání. Tento systém kontroloval spolkovou a družstevní činnost a od každého vyžadoval občanskou angažovanost v socialistickém/komunistickém režimu. V mnoha oblastech byl nestátní neziskový sektor zničen, v myšlence režimu reálného socialismu existovat nemohl. Po roce 1989 došlo k obnově nejen spolků a družstev, ale na základě nové legislativy vznikaly nadace, obecně prospěšné společnosti a změnilo se postavení církve v této sociální oblasti. Jelikož období socialismu znamenalo nejen pro tržní, ale také pro netržní ekonomiku výrazný krok zpět, musely se neziskové organizace nově učit fungovat a přizpůsobit se podmínkám tržní ekonomiky a svobodného prostředí. Negativním dopadem pak bylo přílišné spoléhání se na veřejné zdroje, přehnaná tržní orientace a odklon od pozitivních principů aplikovaných v období první republiky. (Dohnalová 2012) Přesto lze situaci v tzv. třetím sektoru v ČR považovat za uspokojivou (Vyskočil, 2014). Kromě velké řady spolků, NNO či nadací se stále více mluví o tzv. udržitelnosti, která se stává velkým trendem a neodmyslitelnou součástí podnikatelského světa a jejíž jednou z hlavních částí je začlenění sociálních hledisek do podnikání.

Z hlediska legislativního usiluje komunita sociálního podnikání v České republice o ukotvení jeho vymezení od roku 2017, kdy legislativní rada vlády schválila věcný záměr zákona o sociálním podnikání. (Úřad vlády ČR, 2017) Zlomovým byl rok 2024, kdy dne 27. 3. vláda schválila a návrh zákona o integračním sociálním podniku (MPSV ČR, 2024a).

3.4 Organizace působící v sociálním podnikání ve světě i v ČR

Z hlediska konceptu tématu sociálního podnikání, který je postaven na participativním základě, je třeba zmínit vliv organizací na jeho rozvoj. Příkladem takových organizací je ve světovém měřítku PARTAS, zaměříme se dále především na české organizace působící na rozvoj sociální podnikání.

PARTAS. Organizace je sociálním podnikem působícím v Dublinu, která jako první v Irsku začala rozvíjet a šířit myšlenky sociální ekonomiky a sociálního podnikání jako takového. Založena byla v roce 1984 jako obecně prospěšná společnost na podporu vytváření pracovních míst a sociální inkluze. Od roku 1997 pak poskytuje podporu neziskovým organizacím a podnikům, které podnikají za účelem dosažení sociálních cílů, podporuje rozvoj komunit a ovlivňuje politiku na místní i národní úrovni. Stěžejní činností této organizace je poskytování mentoringu a výcvik manažerů SP. (Dolina a kol., 2010)

SČMVD – Svaz českých a moravských výrobních družstev. SČMD je občanským sdružením právnických osob – výrobních družstev, jejichž historie sahá až na přelom 19. a 20. století. Novodobou tradici píše SČMVD od roku 1953 a většina družstev má předmět své činnosti zaměřen průmyslově a řemeslně. Specifickým znakem těchto družstev je podpora a zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Zřejmě díky účinným nástrojům podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením je tento sociálně-společenský cíl nejčastějším také u nově vznikajících sociálních družstev. Svaz rozvíjí spolupráci nejen na národní úrovni, ale také v rámci evropských a světových družstevních kultur. Svaz stál také za řadou projektů v rámci iniciativy EQUAL ESF, kdy přispěl například ke vzniku nejméně 17 družstev a podniků a dál působí v několika projektech, kde spolupracuje s řadou partnerů, včetně neziskových organizací a vysokých škol. (Brančíková, 2010)

Asociace sociálního zemědělství. V České republice působí rovněž asociace specializující se na sociální podnikání v zemědělském sektoru. Pomáhá např. tvorbě podmínek pro udržitelný rozvoj zemědělství s ohledem právě na sociální problematiku a to zvláště ve venkovských oblastech. Posláním sociálního zemědělství jako takového je nejen produkce a prodej zemědělských produktů, ale také (Asociace sociálního zemědělství, 2024b):

- možnost nabízet nová pracovní místa znevýhodněným osobám na farmách;

- poskytovat sociální služby;
- poskytovat vzdělávací aktivity;
- uskutečňovat rozmanité druhy terapií pro široké spektrum osob, především ty se zdravotním či sociálním znevýhodněním.

TESSEA. Nejvýznamnější českou organizací sdružující sociální podniky je TESSEA, která zastřešuje více jak 70 takových subjektů a podporovatelů sociální ekonomiky v ČR. Organizace je na jedné straně podporovatelem svých členů, tak také komunikátorem mezi státem, kraji a dalším institucemi. Působí jako expertní partner pro orgány státu, samosprávy, ale například i pro akademickou sféru. Hlavními přínosy TESSEA jsou právě podniky a lidé, které sdružuje, a nejsilnější stránkou jsou dlouholeté praktické zkušenosti těchto členů. (TESSEA, 2021) S ohledem na její význam pro sociální podnikání si tuto organizaci více přiblížíme.

Cílem organizace TESSEA je rozšířit vnímání o sociálním podnikání a přinášet inovativní řešení společenských a ekologických problémů. Díky svému postavení může tato organizace snáze vytvořit prostor pro prosazování společenských inovací do praxe. Posláním organizace TESSEA je podporovat rozvoj sociální ekonomiky, vzdělávat, zastupovat a síťovat SP. Nesoustředí své aktivity pouze do sociální ekonomiky ČR, ale reprezentuje SP také v zahraničí. Na jedné straně přináší impulsy do evropské i globální debaty o vývoji tohoto sektoru a na straně druhé se inspiruje pozitivními příklady v zahraničí. Mezi činnosti prováděné touto organizací patří například:

- prosazovat zájmy SP;
- poskytovat expertízu v oblasti často složité legislativy;
- realizovat poradenskou funkci při nastavování dotačních výzev na podporu sociálního podnikání a utváření principů sociálního podnikání z hlediska veřejného mínění;
- mapovat potřeby sociálních podniků a následně se snažit o prosazení jejich zájmů;
- vzdělávat a mentorovat sociální politiky, pořádat přednášky na školách, atd.

Dle původní definice této organizace se rozlišuje tzv**. obecný sociální podnik**, který plní společensky prospěšný cíl v obecných oblastech společnosti, jako je např. kultura, vzdělávání, ochrana životního prostředí. Pokud takový podnik se společensky prospěšným cílem má ze svých zaměstnanců alespoň 30 % znevýhodněných osob, jedná se o tzv. integrační podnik (viz vládou schválený zákon o integračním podniku; MPSV ČR, 2024a).

Z uvedeného vyplývá, že ne každý obecný SP musí být zároveň integračním sociálním podnikem (ISP). MPSV od roku 2017 používá také termín environmentální sociální podnik, jako další formu společensky odpovědného cíle viz Obrázek 4.

Obrázek 4: Obecný, environmentální a integrační sociální podnik

Zdroj: Královéhradecký kraj, 2024b

Komora sociálních podniků (KSP) – Jedná se instituci působící v ČR, která vznikla na základě požadavků sociálních podniků a jejímž cílem je zastřešit oblast sociálního podnikání, sociálních inovací a sociální ekonomiky. Komora sdružuje odborníky s teoretickými i praktickými zkušenostmi, což jí dopomáhá k úspěšnější realizaci projektů v oblasti zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práci.

Mezi hlavní předměty činností KSP patří (Komora sociálních podniků, 2023):

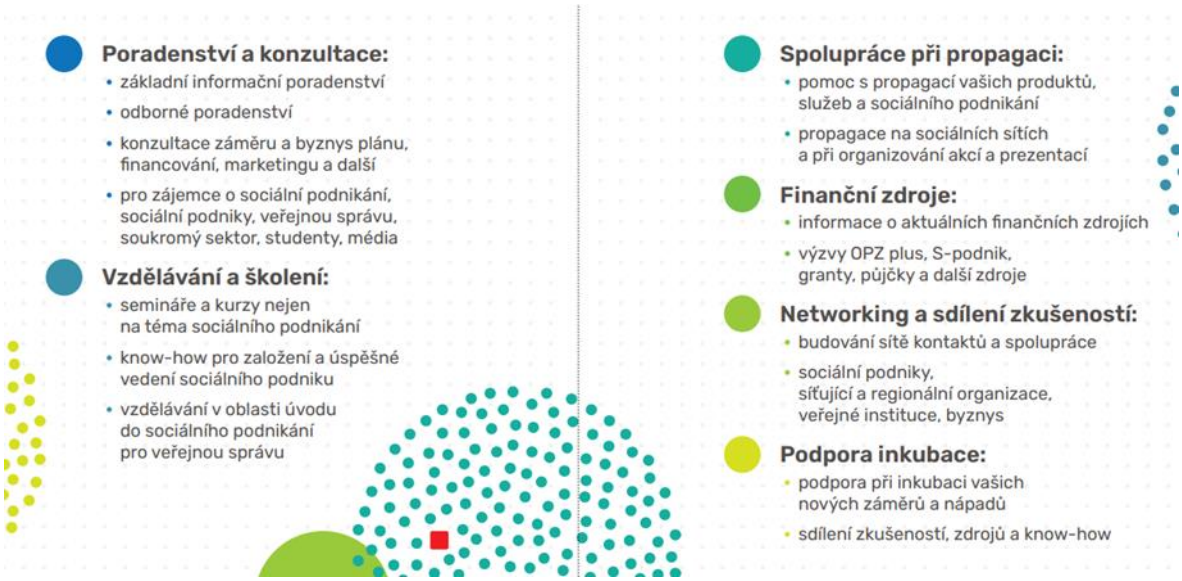
- vzdělávací činnost;
- publikační činnost;
- iniciace vzniku nových sociálních podniků;
- monitoring a analýza skupin ohrožených sociálním vyloučením;
- komunikace napříč subjekty zabývajícími se sociálním podnikáním;
- sledování současné i chystané legislativy, včetně jejího připomínkování;
- informovanost sociálních podnikatelů o čerpání finančních zdrojů;
- tvorba krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých strategií v oblasti lidských zdrojů;

- vyhodnocování tržních příležitostí pro nově vznikající sociální podniky, a to jak ve veřejném, tak také soukromém sektoru.

Evropská síť integračních sociálních podniků (ENSIE; European Network for Social Integration Enterprise) – Jedná se o evropskou síť pro podniky sociální integrace (WISE), které usilují o inkluzivnější a integrovanější formy zaměstnávání. Založena byla v roce 2001 v Brugách a cílem této organizace je jejich zastupování navenek a podpora národních a mezinárodních zájmů. Dále chtějí přispět k udržitelnému rozvoji v rámci EU v následujících oblastech (ENSIE, 2022):

- trh práce a sociální začlenění znevýhodněných rizikových skupin obyvatel;
- ekonomická životaschopnost integračních sociálních podniků;
- prosazování rovných příležitostí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR) – V rámci sociálního podnikání je neodmyslitelná také role Ministerstva práce a sociálních věcí, které se snaží o jeho podporu a vypisuje dotační tituly. Dále spolupracuje se organizacemi zabývajícími se sociálním podnikáním a je institucí přijímající žádosti o zřízení pracovního místa pro osoby se zdravotním postižením. Kromě dotační podpory realizuje ministerstvo také regionální „SPointy“, jejichž hlavní oblasti působení zobrazuje Obrázek 5.



Obrázek 5: SPoint brána do světa sociálního podnikání

Zdroj:MPSV ČR, 2023

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO ČR) – Nezaměřuje se přímo na podporu subjektů sociálního podnikání. Sociální podniky mohou u MPO přesto žádat finanční

podporu v rámci stávajících výzev určených pro malé a střední podniky. Výzvy jsou zaměřeny na různé oblasti a podniky ve všech stádiích jejich životního cyklu (tj., jak na začínající, tak i stávající). Dále se MPO zapojuje do diskuzí a pořádá kulaté stoly např. k přípravě zákona o sociálním podnikání.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR ČR) – Spadá pod něj odbor pro sociální začleňování a bylo spolu s Ministerstvem vnitra řídícím orgánem Integrovaného operačního programu, v rámci kterého byla např. v programovacím období 2007–2013 sociálním podnikům poskytována investiční podpora jejich rozvoje.

Deklarace odpovědného podnikání – Jedná se o iniciativu sociálních podniků a zaměstnavatelů, kteří se hlásí k odpovědnému podnikání a hodnotám udržitelného zaměstnávání zdravotně a sociálně znevýhodněných zaměstnanců. Cílem této deklarace je nejen sdružování SP, ale také přibližování tohoto tématu širší veřejnosti, médiím a legislativcům a samozřejmě také *„vznik smysluplného definičního legislativního rámce pro sociální podnikání“*. (Deklarace odpovědného podnikání, 2023a) Vedení dialogů se státní správnou považuje tato organizace za klíčové a to jak formou diskuzí, tak také různých eventů. Deklarace uvádí, že co do počtu členů je sdružením největšího množství sociálních podniků.

Agentura pro sociální začleňování – Odbor pro sociální začleňování (Agentura) spadá pro Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR ČR) a je expertním nástrojem Vlády ČR k zajištění podpory sociálního začleňování. Zejména pak k podpoře vyšších a základních územně samosprávních celků (ÚSC), tzn. včetně jejich sdružení (územní celky a obce) a jejich klíčových partnerů v nástrojích a politikách, které mají za cíl pomoci v procesu sociální integrace obyvatel ohrožených sociálním vyloučením, nebo již v sociálním vyloučení žijících. Dále má tato agentura za cíl snižování či eliminaci sociálně vyloučených lokalit a to v kontextu a zájmu celé obce a jejích občanů. Obcím a městům pomáhá tato agentura detailně mapovat problémy sociálně vyloučených lokalit a dále při přípravě a nastavování dlouhodobějších procesů pro jejich řešení a získávání financí na tyto postupy.

Mezi podporované oblasti patří například rodina, vzdělávání, zadluženost, zdraví (například zaměření praktického lékaře na romské pacienty) či **bydlení.** Dle odhadů MPSV ČR žilo v roce 2021 cca 70 000 osob bez střechy nad hlavou, tj. na ulici, v ubytovnách či jiných obytných prostorech. Dalších cca 120 tisíc pak žilo v nejistém či nevhodném bydlení, např. u příbuzných v přelidněných bytech či s příliš krátkými nájemnými smlouvami a bylo

tak ztrátou bydlení ohroženo. Agentura se snaží inspirovat příklady dobré praxe a poučení ze zahraničí či z chyb uskutečněných v ČR (MMR ČR, 2021).

Asociace nestátních neziskových organizací ČR (ANNO) – Tato instituce poskytuje potřebná školení a konzultace týkající se především možných dotačních titulů, dále také konzultační agentura pro vládní jednání v oblastech veřejné správy. Jejich posláním je poskytovat prostor pro další rozvoj, vzdělávání a poradenství pro NNO.

Dále existuje v ČR několik regionálních uskupení, která mohou díky svému geografickému zacílení snáze rozpoznat potřeby sociálních podniků. Jedná se například o:

- **SINEC** pro Moravskoslezský kraj (SINEC, 2014),
- **Regionální centrum podpory sociálního podnikání Hradec Králové** (Královéhradecký kraj, 2023d),
- **Komora sociálních podniků – Jihomoravský kraj** (Komora sociálních podniků, 2023).

Zdroje

ASOCIACE SOCIÁLNÍHO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2024b. *Sociální zemědělství* [online]. [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: http://www.socialni-zemedelstvi.cz/

BRANČÍKOVÁ, Lucie, 2010. *Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít* [online]. s. 39 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Soci%C3%A1ln%C3%AD_p%C5%99idan%C3%A1_hodnota_podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ročník 2012, částka 34. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90

DEKLARACE ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ, 2023a. Deklarace. *Deklarace odpovědného podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://odpovednepodnikani.cz/deklarace/

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, 2002. Social enterprise: A strategy for success. *GOV.UK* [online]. [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: https://employeeownership.com.au/eoa/wp-content/uploads/2020/08/Social-enterprise-A-strategy-for-success.pdf

DOHNALOVÁ, Marie, 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3572-693.

DOLINA, Petr, Miroslav MACHALA, Vlastimil MIKULÁŠEK, Vojtěch MILER, Karel RYCHTÁŘ, John KEARNS a Kenneth GERMAINE, 2010. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele* [online]. s. 32 [cit. 2024-05-20]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/MANU%C3%81L_PRO_P%C5%98E%C5%BDIT%C3%8D_SOCI%C3%81LN%C3%8DHO_PODNIKATELE.pdf

DUŠKOVÁ, Jitka, 2009. *Současná sociální ekonomie a její zdroje*. Brno. Dostupné také z: https://theses.cz/id/mgg3e0/. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

ENSIE, 2022. *Evropská síť integračních sociálních podniků* [online]. EUROPEAN NETWORK FOR SOCIAL INTEGRATION ENTERPRISES. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.ensie.org/Portals/ensie/OpenContent/Files/11720/ensie_leaflet2022_CZ.pdf

KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ, 2023. Komora sociálních podniků: O nás. *Komora Sociálních Podniků - a společensky odpovědných organizací* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/onas

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023d. Regionální centrum v akci. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/cs/regionalni-centrum-v-akci

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2024b. Sociální podnik. *Akademie Chytrého regionu* [online]. [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: https://www.chytraakademie.eu/course-player?show&id=370&lesson=377

MMR ČR, 2021. Příručka dobré praxe – Bydlení – OSZ – 2022. *Agentura pro sociální začleňování MMR ČR* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/Bydlen%C3%AD_2021_09_08.pdf

MPSV ČR, 2023. Spoint: Brána do světa sociálního podnikání. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/SPoint_Let%C3%A1k.pdf

MPSV ČR, 2024a. Aktuality: Vláda schválila návrh zákona o integračním sociálním podniku. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2024-07-31]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/aktuality/5279-vlada-schvalila-navrh-zakona-o-integracnim-socialnim-podniku

SINEC, 2014. *Klastr sociálních inovací a podniků SINEC* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.klastr-socialnich-podniku.cz/

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava, 2010. *Sociální podnikání*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 9788073726836.

TESSEA ČR, 2021. Co je TESSEA. *TESSEA* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/cz/o-tessea/o-spolku-my-o-nas

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2017. Legislativní rada vlády schválila věcný záměr zákona o sociálním podnikání. ÚŘAD VLÁDY ČR. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/lrv/tiskove-zpravy/legislativni-rada-vlady-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-154234/

VYSKOČIL, Marek, 2014. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020: Sociální podnikání. In: ÚŘAD VLÁDY ČR. *Vláda ČR* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

Zadání

Zjistěte si aktuální stav legislativy vymezující sociální podnikání v České republice. Jaké benefity mohou sociálním podnikům plynout z jasně definované právní úpravy?

4 Sociální podnikání a sociální podnik v České republice

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je blíže objasnit sociální podnikání v České republice. Jak je chápán sociální podnik jako takový, co si představit pod pojmem znevýhodněná osoba a sociální kapitál.

Klíčová slova: sociální kapitál, sociální pilíř, sociální podnik

Sociální podnikání je reakcí na probíhající sociální a ekonomické změny, podněty a výzvy společenského vývoje. (Orlíková a Mura, 2016; Dohnalová a Průša, 2011) V době přípravy skript, jak již bylo uvedeno, stále nevstoupil v platnost připravený zákon o sociálním podniku. Souhlas se záměrem schvalovat daný zákon byl odhlasován v červnu 2017 (Úřad vlády ČR, 2017) a od té doby došlo k několika úpravám a dalším předlohám. Připravovaný zákon by měl přitom především jasně definovat sociálně integrační podnik a farmu. Tyto podniky by pak měly mít snadnější přístup k přímé finanční podpoře státu, ke slevám na pojistném a dále také vyšší prioritu při zadávání veřejných zakázek. Pokud se potom integračnímu podniku podaří dostat svého zaměstnance na otevřený trh práce, může počítat s finančním bonusem. (Muzikantová, 2024)

Připravovaný zákon by se měl týkat především zaměstnávání lidí, kteří za poslední dva roky byli více jak 12 měsíců na seznamu uchazečů o zaměstnání a mají pouze základní vzdělání. Dále by se měl vztahovat na lidi s uděleným azylem, nezaměstnané v exekuci, dospělé ve věku 55 let, lidi se zdravotním postižením, bývalé vězně propuštěné z výkonu trestu či lidi bez domova. (Muzikantová, 2024)

Věcný záměr (TESSEA, 2014) navrhuje regulaci sociálního podnikání právním předpisem, jenž si klade za cíl především stanovit rámec právní úpravy, která bude upravovat podmínky pro přiznání statusu sociálního podniku. Mezi dílčí cíle lze zařadit kontrolu dodržování těchto podmínek a případné odnětí tohoto statusu v případě zjištění určitých pochybení. Zákon o sociálním podnikání nemá za cíl vytvářet novou právní formu, ale pouze stanovit podmínky, které budou muset podnikající fyzické osoby (FO) nebo právnické osoby (PO) dodržovat, pakliže budou chtít využívat statusu sociálního, resp. sociálního integračního podniku a případných benefitů, které z tohoto statusu plynou.

Dle uvedené (v ČR k polovině roku 2024 ve stavu přípravy) právní úpravy by status sociálního podniku mohl platit pro fyzické a právnické osoby, přičemž jeho záměrem by mělo být omezení nakládání se ziskem (zisk bude z více než 50 % využit pro další rozvoj společensky prospěšné činnosti) a dále povinnost sledovat ekonomický, sociální a environmentální prospěch.

Návrhy právních úprav vycházejí v jednotlivých zemích z kořenů a chápání sociálního podnikání v daném státě. Přestože v zemích na jihu Evropy převažují spíše sociální družstva, kdežto britské pojetí se kloní spíše k osobě sociálního podnikatele, byla v rámci EMES (EMES – výzkumná síť odborníků podporovaných EU založená v roce 1996, jejichž cílem je vybudovat přístup k sociálnímu podnikání založeném na teoretické a praktické znalosti souvisejících oblastí – ekonomie, sociologie, politologie a managementu) nalezena shoda v základních znacích sociálního podniku. (Kurková a Francová, 2012) Návrh české právní úpravy pak vychází právě z definice sociálních podniků vypracované EMES, a to v návaznosti na Iniciativu pro sociální podnikání (Social Business Initiative) ve sdělení komise Evropskému parlamentu. V EU lze spatřit, jak se postupem času v mnoha zemích pojem sociálního podnikání ukotvoval v právních úpravách.

Jako příklady lze zmínit:

- Belgii – Zákon o společnostech založených k sociálním účelům z roku 1995;
- Velkou Británii – Zákon o zájmových společnostech z roku 2001;
- Francii – Zákon o podnikatelských líhních z roku 2002;
- Itálii – Zákon o sociálním podniku z roku 2005;
- Polsko – Zákon o sociálním podnikání a podpoře sociální ekonomiky z roku 2010;
- Řecko – Zákon o sociální ekonomice a sociálním podnikání z roku 2011;
- Slovensko – Zákon č. 112/2018 Z., o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov z roku 2018.

Pojem sociální podnikání je těžko uchopitelný jak z právního, tak obecného hlediska. V širším smyslu by mohl zahrnovat jakékoliv sociálně orientované instituce, které svou činností generují zisk a nesou určitá rizika. Často tato sociální podnikání vznikají z potřeb obecně prospěšných, místních či regionálních, nejde tedy o sledování individuálních cílů. (Dolina a kol., 2010) Problém lze ilustrovat na příkladu dvou hypotetických organizací s podobným cílem. Jedna organizace přijímá finanční dary, a poté rozdává zdarma zeleninu chudým lidem. Druhá organizace rozdává neprodané zbytky zeleniny obchodních řetězců,

které by bez její iniciativy byly určené k vyhození. Obě tak poskytují jídlo zdarma chudým, avšak první organizace je charitativní organizací a málokdo ji v tomto pojetí bude považovat za sociální podnik. Toto pojetí bude pro většinu lidí splňovat spíše druhý podnik, který může existovat i bez charity. (Peredo a McLean, 2006)

Sociálnímu podnikání jako takovému je v současné době věnována velká pozornost, jsou hledány nové možnosti, jak jej podpořit a rozvíjet, avšak SP jako takové není myšlenkou novou (viz kapitola 3). Stejně jako v ostatních oblastech, také v sociálním podnikání lze vidět snahu o právní uchopení dané problematiky, jako je tomu například v Itálii, Velké Británii či na Slovensku.

4.1 Sociální podnik v ČR

Sociální podnik budeme v podmínkách ČR definovat jako fyzickou nebo právnickou osobu, které byl přiznán status sociálního podniku. Přičemž nárok na přiznání takového statusu např. z důvodu podpory z veřejných zdrojů (dotační programy) bude mít subjekt, který splní kumulativně tyto podmínky:

- Podniká (realizuje zisk, dle občanského zákoníku; Česko, 2012a);
- jeho zakladatelské právní jednání stanovuje způsob vykonávání společensky prospěšné činnosti a podmínky nakládání se ziskem použitým pro další rozvoj sociálního podniku a/nebo na zajištění společensky prospěšné činnosti; sociální podnik, který je fyzickou osobou, stanovuje způsob vykonávání společensky prospěšné činnosti a podmínky nakládání se ziskem prohlášením, které uveřejňuje způsobem umožňujícím dálkový přístup;
- má nastavena pravidla pro účast zaměstnanců a členů na směřování podniku:
    - zaměstnanci a/nebo členové jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování společensky prospěšných cílů – informace jsou průběžně poskytovány zaměstnancům, jsou nastaveny participativní způsoby hodnocení naplňování společensky prospěšných cílů, o jejichž realizaci jsou zaměstnanci průběžně informováni (organizování setkání se zaměstnanci a provedení zápisů z příslušných schůzí, e-mailová komunikace, interní zpravodaj, příp. jiný prokazatelný způsob) nebo

- zaměstnanci a/nebo členové jsou zapojení do rozhodování o směřování podniku; disponují hlasovacím či rozhodovacím právem umožňujícímu účinně ovlivnit směřování sociálního podniku, zaměření jeho podnikatelských aktivit. V kontextu jednotlivých právních forem bude zákon specifikovat, jakým způsobem bude toto zapojení realizováno, přitom bude brán ohled na to, aby tato podmínka nebyla nepřiměřeně odrazující pro zájemce o sociální podnikání;

- více než 50 % svého zisku před zdaněním, včetně nerozděleného zisku z minulých let, reinvestuje do rozvoje svého sociálního podniku a/nebo pro zajištění společensky prospěšné činnosti a zveřejňuje informace o využití případného zisku použitého na rozvoj sociálního podniku a/nebo na společensky prospěšnou činnost,
- směřuje k naplnění environmentálního prospěchu – zohledňuje environmentální aspekty výroby i spotřeby (zákon bude tuto podmínku blíže specifikovat);
- má minimálně 30 % příjmů z vlastních tržeb; zákon bude definovat, co představuje vlastní tržby sociálního podniku tak, aby bylo bráněno zneužívání statusu sociálního podniku např. k podvodnému čerpání dotací nebo k přeprodávání zakázek (pokud by např. mezi benefity patřil zvýhodněný přístup do výběrových řízení);
- nenarušuje místní společenství nad míru nutnou k provozování podnikání; zákon bude opět specifikovat, kdy je tato podmínka považována za splněnou;
- zaměstnává alespoň jednu osobu a současně zaměstnává osoby v souhrnné výši nejméně jednoho plného úvazku přepočteného stavu zaměstnanců nepřetržitě po dobu alespoň 12 měsíců před podáním žádosti o status sociálního podniku;
- zveřejňuje svoje zakladatelské právní jednání, v případě podnikající fyzické osoby nahrazené prohlášením o způsobech vykonávání společensky prospěšné činnosti, a svoje každoroční výroční zprávy, způsobem umožňujícím dálkový přístup;
- zveřejňuje svoje konečné vlastníky a má transparentní vlastnickou strukturu; podmínka transparentnosti se bude týkat i finančních rezerv a dceřiných společností sociálního podniku;
- nemá dluhy po splatnosti vůči daňové správě nebo dluhy po splatnosti na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti či na pojistném na veřejném zdravotním pojištění;
- není v procesu likvidace nebo v úpadku dle insolvenčního zákona;

- jeho statutární orgány jsou bezúhonné ve smyslu příslušného zákona;
- má uzavřeno alespoň jedno období jako podnikající osoba a zároveň po dobu nejméně 12 měsíců před podáním žádosti o status sociálního podniku nebo statusu integračního sociálního podniku splňuje všechny podmínky pro dosažení tohoto statusu.

TESSEA chápe sociální podnikání jako podnikání za účelem zisku, které přispívá nejen k integraci znevýhodněných osob na trhu práce, ale také k udržitelnému rozvoji celé společnosti za předpokladu respektování ekologických limitů a šetrného nakládání se zdroji. (TESSEA, 2021) Organizace se tedy snaží nejen o propagaci udržitelného rozvoje (viz kapitola 11) z hlediska sociálního pilíře, ale také zbylých oblastí. Dle MPSV ČR (2022) se jedná o souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje (více viz portál MPSV ČR – České sociální podnikání).

Bylo zde uvedeno již více pohledů na vymezení sociálního podnikání. Položme si nyní otázku, který ekonomický subjekt je sociálním podnikem, a kdo se naopak za něj pouze vydává, ale definici sociálního podnikatele nesplňuje? Odpověď shrnuje Obrázek 6.

ANO jedná se o sociální podnik	**NE nejedná se o sociální podnik**
• Chce dělat věci jinak, má hodnotovou motivaci v kontextu principů SP. • Umí podnikat, podnikání je základem příjmů. • Většinu zisku vrací zpět do podniku • Respektuje zájmy, potřeby a rozvoj svých zaměstnanců. • Zpravidla zaměstnává znevýhodněné osoby (není podmínkou). • Je nezávislý a spolupracuje s místní komunitou, chová se partnersky a šetrně k životnímu prostředí.	• Podnik, který se za sociální pouze označí, přitom nenaplňuje dané principy SP • Každý společensky odpovědný podnik (CSR • NNO, který si přivydělává prodejem výrobků • Sociálně-terapeutické pracoviště • Každý zaměstnavatel s více jak 50 % zaměstnanci se zdravotním postižením • Chráněná dílna, kdy nejde o zaměstnávání v ekonomickém smyslu, ale o terapii.

Obrázek 6: Typické znaky sociálního podnikání, kdo je a kdo není SP

Zdroj: Královéhradecký kraj, 2024b

Lze říci, že to, co odlišuje SP od komerčního podniku, není ani předmět činnosti, ani kvalita služeb či manažerské metody, ale je to obecně prospěšný cíl, jemuž mají výsledky podnikatelské činnosti dopomoci. (Dolina a kol., 2010)

Přístup blížící se sociálnímu podnikání vykazuje některé z následujících znaků (Vyskočil, 2014):

- Aktivity nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) uskutečňované za účelem získání dodatečných zdrojů pro svoji činnost.
- Aktivity NNO, které mají za cíl přijímat riziko činnosti a plnit svůj cíl ekonomickou činností.
- Aktivity komerčního podnikání, do kterých je integrován sociální prvek.

V širším pojetí můžeme tedy sociálním podnikem rozumět jakýkoliv sociálně orientovaný podnik, který se chová sociálně, generuje zisk a podstupuje ekonomické riziko. V užším pojetí lze za SP považovat podnikatelský subjekt, který zaměstnává hendikepované či jinak pracovně znevýhodněné osoby (např. seniory, matky na mateřské dovolené, atd.), kdy podíl těchto osob je často součástí právní definice sociálního podnikání.

Rozdíl NNO oproti SP je především v tom, že tyto organizace se spoléhají na solidaritu, dary, příspěvky a dobrovolnickou práci, avšak bez ohledu na zisk či udržitelnost. Sociální podnik by však měl být zacílen na sociální prospěch, a to s ohledem na trvalou udržitelnost. (Kurková a Francová, 2012)

4.2 Důvody vzniku sociálního podniku

Důvody, proč založit sociální podnik, mohou vycházet jak z potřeb znevýhodněných osob, tak z nápadu podnikatele založit podnik prospěšný společnosti. Mezi další důvody uváděné jako hlavní příčiny vzniku sociálních podniků lze zařadit například (Gordon, 2015):

- **Selhání trhu a státu.** Pokud některé statky či poskytování služeb nedokáže efektivně zajistit stát, může to být impulz pro vznik sociálních podniků. Stát může selhávat například v poskytování odpovídajících sociálních služeb a pracovní trh v soukromém sektoru neumožňuje efektivně zaměstnávat sociálně či zdravotně „znevýhodněné“ jedince.
- **Politická prospěšnost.** Některé aktivity neziskového státu lze považovat za více podporované z veřejných zdrojů a to jenom proto, že jsou pro stát výhodnější.

Veřejné finance mohou být potom vynaloženy na potřeby tzv. „středového voliče“ a poptávka menšin tak může zůstat neuspokojena, což může být dále prostor pro neziskové a sociální podniky.

- **Teorie selhávání dobrovolnického prvku.** Přestože v neziskovém sektoru pracuje mnoho dobrovolných odborníků se zkušenostmi, jsou neziskové organizace často limitované v řešení velkých problémů. Jedná se zejména o nedostatek zdrojů (finančních či nefinančních).

Za znevýhodněné na trhu práce lze považovat konkrétně vymezené osoby, a to po dobu, po kterou toto znevýhodnění trvá. Znevýhodněnými osobami ve smyslu sociálního podnikání rozumíme:

- fyzické osoby se zdravotním postižením,
- sociálně znevýhodněné fyzické osoby, které bude zákon definovat jako osoby:
- věkově znevýhodněné,
- s nízkou či obtížně uplatnitelnou kvalifikací,
- pečující o závislé členy domácnosti,
- s trestní minulostí,
- v bytové či hmotné nouzi,
- jinak ohrožené diskriminací na trhu práce.

Důležitým tématem v této souvislosti je tzv. sociální kapitál. Pod tímto pojmem se označují:

- vztahy a partnerství mezi organizacemi a sektory (namísto resortismu a prosazování úzkých skupinových zájmů),
- sítě lidí a organizací (namísto izolovaných aktivit),
- solidarita a inkluze (namísto sociálního vylučování),
- dobrovolná solidarita nejnižších i nejvyšších společenských tříd,
- důvěra v místní vládu a administrativu (její transparentnost a důvěryhodnost),
- dlouhodobý vztah k místu,
- místní zaměstnanost,
- udržení lidí v krajině.

Více viz téma lidé v sociálním podnikání v kapitole 10.

4.3 Sociální pilíř v rámci udržitelného rozvoje

S problematikou sociálního podnikání je úzce spjat také často diskutovaný pojem udržitelný rozvoj. V rámci udržitelného rozvoje sledujeme podnik ze tří základních pilířů, kterými jsou environmentální, ekonomický a sociální. Je ale potřeba upozornit na to, že nelze chápat komerční podniky, které přijaly koncept ESG, automaticky za podniky sociální. Pilíř sociální se zabývá především soudržností mezi jednotlivými generacemi a také mezi společenskými skupinami, rovnými právy pro všechny, přístupem ke vzdělání či omezováním chudoby. Za podnik udržitelný z hlediska sociálního pilíře lze chápat podnik stabilní a spravedlivý, podporující vzdělání, naslouchající lidem, angažující se ve společenském dění a v komunitách. V současném světě je třeba mít úctu a respektovat odlišnosti druhých. Nikdo by neměl být ze společnosti vylučován na základě odlišností například v názorech, pohlaví či národností. (MŽP ČR, 2022)

Obecně bychom mohli říci, že sociální podniky přijímají společenskou odpovědnost firem v největším možném rozsahu. V tomto ohledu bývají sociální podniky často mylně zaměňovány s komerčními firmami, které přijaly koncepci společenské odpovědnosti firem (CSR). Proto je ve skriptech stručně představen jak koncept CSR tak princip trojí odpovědnosti, viz kapitola 11.

Zdroje

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ročník 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA, 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-573-1.

DOLINA, Petr, Miroslav MACHALA, Vlastimil MIKULÁŠEK, Vojtěch MILER, Karel RYCHTÁŘ, John KEARNS a Kenneth GERMAINE, 2010. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele* [online]. s. 32 [cit. 2024-05-20]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/MANU%C3%81L_PRO_P%C5%98E%C5%BDIT%C3%8D_SOCI%C3%81LN%C3%8DHO_PODNIKATELE.pdf

GORDON, Mike, 2015. A typology of social enterprise traditions. In: *ICSEM Working Papers. No. 18*. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2024b. Sociální podnik. *Akademie Chytrého regionu* [online]. [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: https://www.chytraakademie.eu/course-player?show&id=370&lesson=377

KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ, 2012. *Manuál: jak založit sociální podnik* [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2023-12-06]. ISBN 978-80-260-4042-2. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Manual_Jak_zalozit_socialni_podnik_P3_u.pdf

MPSV ČR, 2022. Sada rozpoznávacích znaků pro sociální podnik. *OP Zaměstnanost plus* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/18812957/P%C5%99%C3%ADloha+%C4%8D.+2+sada+rozpozn%C3%A1vac%C3%ADch+znak%C5%AF+soci%C3%A1ln%C3%ADho+podniku.pdf/2dbb5152-9312-4e20-bde1-9666f8ee69fc

MUZIKANTOVÁ, Lenka, 2024. Bonus za práci pro lidi s handicapem. Jurečka řekl, co pro to dělá jeho rezort. In: *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 19.2.2024 [cit. 2024-07-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/olomouc/zpravy/ministr-marian-jurecka-novy-zakon-socialni-podniky.A240219_193124_olomouc-zpravy_kurl

MŽP ČR, 2022. Co je udržitelný rozvoj. *Evropský týden udržitelného rozvoje - Týden udržitelnosti* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.tydenudrzitelnosti.cz/o-projektu/

ORLÍKOVÁ, Monika a Ladislav MURA, 2016. Social entrepreneurship and social enterprises: The case of Slovakia. In: *Proceedings of the 4th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability* [online]. Praha: VŠE, s. 495-505 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://imecs.vse.cz/wp-content/uploads/2015/08/IMECS-2016-Full-Papers.pdf

PEREDO, Ana María a Murdith MCLEAN, 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* [online]. **41**(1), 56-65 [cit. 2024-07-31]. ISSN 10909516. Dostupné z: doi:10.1016/j.jwb.2005.10.007

TESSEA ČR, 2014. Přehled rozpoznávacích indikátorů pro integrační sociální podniky (WISE). *TESSEA* [online]. 10.10.2014 [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/images/pdf/prehled_indikatoru_integracni_SP_2014.pdf

TESSEA ČR, 2021. Co je TESSEA. *TESSEA* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/cz/o-tessea/o-spolku-my-o-nas

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2017. Legislativní rada vlády schválila věcný záměr zákona o sociálním podnikání. ÚŘAD VLÁDY ČR. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/lrv/tiskove-zpravy/legislativni-rada-vlady-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-154234/

VYSKOČIL, Marek, 2014. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020: Sociální podnikání. In: ÚŘAD VLÁDY ČR. *Vláda ČR* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

Zadání

Téma k diskuzi: Jaký je rozdíl mezi sociálním a komerčním podnikání snažícím se o udržitelnost v rámci sociálního pilíře?

Diskutujte téma: Je třeba rozlišit, zda podnik provádí běžnou podnikatelskou činnost, avšak sociální cíl staví před ten ziskový, či ve své podnikatelské činnosti primárně podniká za účelem zisku, avšak zároveň zaměstnává znevýhodněné osoby a čerpá na ně dotace.

5 Principy, indikátory a standardy sociálního podniku

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je představit základní principy, indikátory/rozpoznávací znaky a také obecné standardy vymezující sociální podnik.

Klíčová slova: standardy, principy, indikátory

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1, sociální podnik je jedním z aktérů sociální ekonomiky, vyvíjí podnikatelskou činnost za účelem naplňování svých sociálních cílů, je jedním z modelů zaměstnávání lidí znevýhodněných na otevřeném trhu práce. SP poskytuje pracovní uplatnění, které se blíží běžnému zaměstnávání, přihlíží však výrazně ke specifikům svých zaměstnanců, poskytuje v případě potřeby určitou míru podpory, zároveň však usiluje o maximální využití svého potenciálu v kontextu potřeb komunity a lokality, kde působí.

5.1 Principy sociálního podniku a sociální ekonomiky

Z kapitoly 3 je patrné, že základní principy sociálních podniků vyplývají z historického vývoje, a že základní principy evropských sociálních podniků jsou úzce propojené s družstevním hnutím v 90. letech. Např. v Itálii v roce 1991 italský parlament přijal zákon vymezující speciální status sociálních družstev. V kapitole 4.1 jsme si vymezili SP z hlediska podmínek, které musí splnit za účelem podpory z veřejných zdrojů. Nyní si téma více zobecníme. Mezi základní prvky určující sociální podnik v Evropě patří:

- Obecně prospěšný cíl či účel vyjádřený ve statutu nebo stanovách (otázky zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje).
- Participace členů (pracovníků) na demokratickém rozhodování a samosprávě a posilování sociálního kapitálu podniku i místních komunit.
- Specifické financování a použití zisku (byznys „non for profit).

Podstatou vnímání sociálního podniku v České republice je, že se jedná o konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim

poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu. Dle MPSV ČR (2024b) musí být sociální podnik pro naplnění podmínek k získání dotačního titulu (podpory SP) postaven na následujících **principech:**

- společensky prospěšný cíl pro oblast zaměstnávání a začleňování osob znevýhodněných na trhu práce (obchodní korporace mají zveřejněny dokumenty v obchodním rejstříku)[7];
- sociální prospěch ve smyslu integrace znevýhodněných skupin osob a účast všech zaměstnanců na sociálním směřování podniku;
- ekonomický prospěch;
- environmentální prospěch;
- místní prospěch.

Pravděpodobně nejvýznamnějším výrazem uznání sociálních podniků a sociální ekonomiky, pocházejícím přímo zevnitř této „komunity“, je **Charta principů sociální ekonomiky** (Hyánek a Wildmannová, 2018), vytvořená sítí Social Economy Europe, což je celoevropské sdružení reprezentující zástupce sociální ekonomiky. Jedná se o následující principy:

- Nadřazenost individuálních a společenských cílů nad kapitálem.
- Dobrovolné a otevřené členství.
- Demokratická kontrola členství (netýká se nadací a obdobných subjektů, protože nemají žádné členy).
- Kombinace zájmů členů/uživatelů a obecného zájmu.
- Obrana a uplatňování zásady solidarity a odpovědnosti.
- Autonomní řízení a nezávislost na veřejných orgánech.
- Většina přebytků je využívána pro dosahování cílů udržitelného rozvoje, služeb v zájmu členů nebo v obecném zájmu.

[7] Obchodní korporace mají zveřejněny dokumenty v obchodním rejstříku na www.justice.cz. U OSVČ na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě např. v místě provozovny. Nestátní neziskové organizace je mají zveřejněny v příslušném rejstříku dle právní formy organizace.

Tyto principy jsou i v našem prostředí dobře známé a využívané řadou autorů či institucí, viz další kapitola 5.2.

5.2 Indikátory/rozpoznávací znaky sociálního podniku

Přehledné zpracování principů a rozpoznávacích znaků sociálních podniků pro Výzvu 024 OPZ+ [8] (MPSV ČR, 2022) uvádí Obrázek 7. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé indikátory vymezeny dle jednotlivých prospěchů a žadatelé o finanční dotace se musí veřejně a transparentně hlásit k principům SP a ISP, a naplňovat veškeré rozpoznávací znaky.

V kapitole používáme výrazy, které by bylo vhodné ukotvit:

- Princip – základní předpoklad, výchozí zásada, pravidlo …
- Pilíř – nositel myšlenky, nosná opora, důležitá složka něčeho …
- Standard – norma, kritérium, obecně uznávaný vzor, ustálená míra …

[8] Vyhlašovatelem je MPSV ČR z operačního programu Zaměstnanost +, přičemž cílem je posilovat aktivní začleňování a podpořit tak rovné příležitosti, nediskriminaci a aktivní účast znevýhodněných skupin.

Cíl	Princip	Rozpoznávací znak
1. Společensky prospěšný cíl	Společensky prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v zakládacích dokumentech.	Podnik má společensky prospěšný cíl spočívající v zaměstnávání a sociálním začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, který je formulován v zakládacích dokumentech a tyto dokumenty jsou veřejně dostupné.
2. Sociální prospěch	Integrace osob ze znevýhodněných skupin.	Podíl osob ze znevýhodněných skupin tvoří více než 30 % zaměstnanců.
		Podnik poskytuje integrační podporu zaměstnancům ze skupin znevýhodněných osob.
	Účast zaměstnanců a/nebo členů na směřování podniku.	Jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování společensky prospěšných cílů; jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku.
3. Ekonomický prospěch	Případný zisk používán přednostně pro rozvoj SP a/nebo pro naplnění jeho společensky prospěšných cílů.	Min. 51 % případného zisku je reinvestován ráno do rozvoje SP a/nebo naplňování jeho deklarovaných společensky prospěšných cílů.
	Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.	Manažerské řízení podniku je nezávislé na externím zřizovateli či vlastníkovi.
	Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.	Tržby z prodeje výrobků a/nebo služeb a/nebo zboží tvoří alespoň 30 % z celkových výnosů podniku
4. Environmentální prospěch	Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby a/nebo provozování aktivit prospívající životnímu prostředí.	Podnik má formulované zásady environmentálně šetrného podnikání (např. podle principů cirkulární ekonomiky), výroby, spotřeby a provozu podnikatelské činnosti a zároveň tyto zásady naplňuje v praxi.
5. Místní prospěch	Uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.	Podnik se ve své činnosti orientuje na lokální potřeby.
	Využívání přednostně místních zdrojů.	Podnik přednostně využívá místní zdroje: a) zaměstnává místní obyvatele, b) nakupuje od místních dodavatelů.
	Spolupráce SP s místními aktéry.	Podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry.

Obrázek 7: Základní principy a jejich rozpoznávací znaky

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV ČR, 2022

5.3 Standardy sociálního podniku

Standardy sociálního podniku vznikly z potřeby definovat a rozpoznat sociální podnik v podmínkách České republiky a tím ho odlišit od dalších modelů zaměstnávání znevýhodněných osob. Mají napomoci k ujasnění hlavních charakteristik sociálního podniku a porozumění základním hodnotám, ke kterým se sociální podnik hlásí. Mezi základní hodnoty subjektů sociální ekonomiky lze zařadit například:

- Solidarita. Solidaritou se rozumí regulace vztahů, jejímž cílem je zabránit kastování a snižování sociální distance tak, aby byla zachována jistá sociální mobilita. Regulace se děje srovnáváním příležitostí a jeho úspěšné zapojení do společnosti. (Vojtíšek, 2018) Zjednodušeně řečeno tkví základní myšlenka solidarity v aktivní pomoci slabšímu jedinci a snaze zabezpečit jeho základní práva. (Koldinská, Tomeš a Křepelka, 2017)
- Sociální soudržnost. Nedostatek sociální soudržnosti lze indikovat jako slabé sociální vazby a může na lokální úrovni vést ke vzniku sociálně problémových městských oblastí, v nichž dochází ke koncentraci patologických jevů (kriminalita apod.). (Šafr, Bayer a Sedláčková, 2008)
- Sociální odpovědnost lze chápat jako odpovědnost k místní komunitě, nediskriminační chování nejen vůči zaměstnancům, ale i v obchodním jednání a vůči širší veřejnosti.
- Demokratické rozhodování postavené na principu 1 člen = 1 hlas.
- Participace členů (zaměstnanců, klientů) na majetku, financování, rozhodování a na užitcích (a rizicích), participace na financování aktivit.
- Autonomie. Sociální podniky nejsou přímo podřízeny veřejným institucím, ale jsou dobrovolně zakládány skupinami lidí. (Syrovátková, 2008)

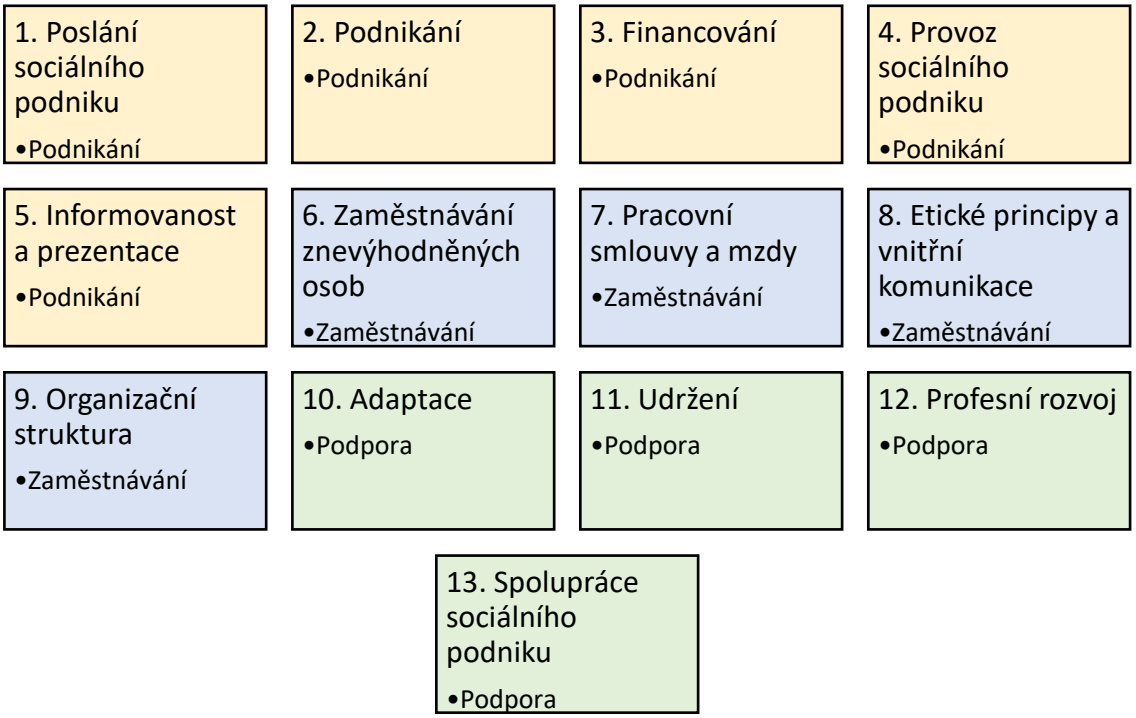
Cílem standardů je zajištění transparentnosti sociálních podniků ve vztahu k:

- zákazníkům,
- zaměstnancům,
- veřejným institucím,
- organizacím a agenturám,
- poskytovatelům služeb v oblasti zaměstnanosti,
- potenciálním donátorům a investorům.

Standardy sociálních podniků jsou v návaznosti **na jejich poslání** postaveny na třech základních pilířích v oblastech:

- **Podnikání**. Vychází ze standardu, že sociální podnik je podnikatelský subjekt, který působí na běžném trhu a je schopný obstát v konkurenci s ostatními podniky. Podnik zároveň usiluje o etiku podnikání navenek ke svým zákazníkům, konkurentům i směrem ke svým zaměstnancům. Podnikání a provoz musí být transparentní a srozumitelné pro všechny zainteresované strany a v souladu s platnými právními předpisy. Za tímto účelem sociální podnik buduje vlastní identitu a informuje okolí o své činnosti.
- **Zaměstnávání.** Sociální podnik zaměstnává kromě osob bez jakéhokoliv znevýhodnění i stanovené procento osob znevýhodněných. Za znevýhodněné jsou považováni jak zdravotně postižení (tělesně a mentálně postižení, osoby s kombinovaným postižením a duševně nemocní), tak i znevýhodnění sociálního charakteru (např. osoby po návratu z vězení, bezdomovci, bývalí uživatelé návykových látek). Zaměstnání v sociálním podniku je vhodné zejména pro ty, u kterých se předpokládá, že budou potřebovat dlouhodobou, popř. opakovanou pracovní a psychosociální podporu. Pracovní podmínky jsou rovnocenné pro všechny zaměstnance.
- **Podpora/opora.** Zaměstnávání znevýhodněných není jediným cílem sociálního podniku. Podpora sociální role spočívá také v tom, že poskytuje svým zaměstnancům zvýšenou míru pracovní a psychosociální podpory v období adaptace a následně dle individuálních potřeb zaměstnance. Cílem této podpory je udržet si práci v sociální firmě a podpořit další profesní rozvoj zaměstnanců. (Pozn.: Zde je u slova „podpora“ třeba odlišit od finanční podpory ve smyslu veřejných dotací. Vnímejme jej spíše jako oporu.)

Uvedené pilíře jsou dále rozpracovány do 13 standardů. Vymezené standardy sociálních podniků z hlediska jednotlivých pilířů zobrazuje Obrázek 8.



Obrázek 8: Standardy sociálního podniku a jejich vymezení z hlediska jednotlivých pilířů

Zdroj: MPSV ČR, 2024c

Dále jsou vyjmenovány jednotlivé standardy podrobněji a u vybraných standardů jsou vymezena kritéria, která mohou být i sociálních podniků/firem zkoumána.

Standard 1 – Poslání sociálního podniku

Sociální podnik veřejně deklaruje své poslání, které obsahuje závazek podnikat, vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu. Tomu jsou uzpůsobeny vnitřní postupy a způsob řízení sociální firmy.

Kritéria zkoumaná v rámci poslání SP:

- Sociální podnik má písemně deklarované poslání a zveřejňuje ho.
- Poslání je v souladu s definicí sociálního podniku dle standardů.
- Sociální podnik má vnitřní postupy a systém řízení, které umožňují plnit poslání.
- Existuje způsob hodnocení plnění poslání a na základě výsledků tohoto hodnocení existují přijatá opatření změny.

Standard 2 – Podnikání

Sociální podnik podniká a je schopen obstát na běžném trhu. Podnikání SP je etické a v souladu s platnými právními předpisy, např. s občanským zákoníkem (Česko, 2012a), zákonem o obchodních korporacích (Česko, 2012b), ad. Mezi kritéria standardu podnikání lze zařadit:

- Sociální podnik má zpracovaný podnikatelský plán, který je alespoň 2x ročně vyhodnocován. Součástí podnikatelského plánu je marketingový plán, strategie řízení ekonomických rizik firmy a postup, jakým budou zaměstnanci o případné krizové situaci a jejím řešení informováni.
- Sociální podnik má oprávnění podnikat.
- Sociální firma má zpracován soubor vnitřních pravidel, která upravují chování zaměstnanců sociální firmy k zákazníkům, dodavatelům, investorům a konkurentům. Všichni zaměstnanci jsou s těmito pravidly seznámeni a řídí se jimi.

Standard 3 – Financování

Sociální podnik má minimálně 50 % příjmů zajištěno z vlastní produkce, tj. prodeje zboží nebo služeb. Ekonomickým cílem je finančně stabilní, dlouhodobě udržitelná a prosperující firma, která je respektovaná obchodními partnery a bankami. Mezi kritéria naplňující standard z hlediska financování patří:

- Sociální podnik naplňuje stanovené procento příjmů z vlastní produkce. Případné další zdroje financování (dary, dobrovolnická práce, dotace a granty z prostředků veřejných rozpočtů na provoz) jsou doplněním příjmů, které vyrovnává znevýhodnění firmy vyplývající ze zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce.
- Ekonomická strategie SP vede k udržení či posílení konkurenceschopnosti, a to i formou investic do rozvoje této firmy.
- SP má zpracovaný krizový plán pro případ platební neschopnosti.

Standard 4 – Provoz sociálního podniku

Provoz sociálního podniku je bezpečný a zohledňuje specifické potřeby svých znevýhodněných zaměstnanců. Pro tento účel má zpracované provozní postupy, včetně řešení nouzových a havarijních situací. Tyto postupy jsou všem zaměstnancům srozumitelné a dostupné.

Mezi kritéria provozu SP patří:

- Sociální podnik má zpracované základní provozní postupy.
- Sociální podnik má vytipována možná pravděpodobná i méně pravděpodobná nebezpečí a vypracovaná pravidla, jak jim předcházet a jak postupovat, pokud nastanou.
- Každý zaměstnanec je seznámen s provozními postupy, postupy jsou všem zaměstnancům dostupné a jsou používány v praxi.
- Každý zaměstnanec je proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Standard 5 – Informovanost a prezentace

Sociální podnik otevřeně a pravdivě informuje veřejnost, zejména ostatní podnikatelské subjekty, potenciální zákazníky, veřejné instituce a zájemce o zaměstnání o svém poslání a činnosti. Prezentace sociálního podniku nevede ke stigmatizaci zaměstnaných znevýhodněných osob. Mezi kritéria lze zařadit:

- Prezentace sociálního podniku je veřejně dostupná, obsahuje základní informace o firmě, produktech či službách, které nabízí, o pracovních podmínkách, možnostech zaměstnání, adresu a kontakty.
- Prezentace sociálního podniku není primárně postavena na tématu znevýhodnění zaměstnanců.

Standard 6 – Zaměstnávání znevýhodněných osob

Jak už zde bylo uvedeno několikrát, typické pro sociální podnik je zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce. Striktní podíl těchto osob na zaměstnancích daného sociálního podniku je dán u tzv. INTEGRAČNÍHO SOCIÁLNÍHO PODNIKU. Nicméně lze předpokládat, že bude nastaven podíl i v případě „běžného“ sociálního podniku, a to ve vazbě na Zákon o zaměstnanosti (Česko, 2004). Zákon o zaměstnanosti se zabývá otázkou zprostředkování zaměstnání z hlediska státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. Pravidla jsou stanovena pro všechny podniky v ČR zaměstnávající více jak 25 zaměstnanců. Základním principem je solidarita, kterou sociální podnik naplňuje tím, že zaměstnává ty znevýhodněné, kteří potřebují delší dobu adaptace při nástupu do zaměstnání a dlouhodobou podporu nutnou pro jeho udržení.

Hlavními kritérii (číselné údaje je třeba dohledat vždy aktuálně platné), která je potřeba naplnit, jsou:

- Sociální podnik zaměstnává stanovené procento osob, které mají ztížený vstup na běžný trh práce.
- Do stanoveného procenta jsou započítáni pouze ti zaměstnanci, kteří vzhledem ke svému znevýhodnění čerpají dlouhodobou nebo opakující se pracovní a psychosociální podporu.
- Sociální podnik má stanovena kritéria způsobu výběru zaměstnance.

Standard 7 – Pracovní smlouvy a mzdy

Všichni zaměstnanci jsou v pracovněprávním vztahu se sociální firmou a jsou za svoji práci finančně ohodnoceni, tzn.:

- Všichni zaměstnanci mají písemně uzavřenou pracovní smlouvu nebo dohodu konanou mimo pracovní poměr.
- Všichni zaměstnanci mají stanovenou základní mzdu, která odpovídá jimi zastávané pozici, výši pracovního úvazku a druhu práce v daném regionu.
- Sociální podnik má vypracovaný přehledný mzdový předpis (základní mzda, pohyblivé složky, zaměstnanecké výhody).

Standard 8 – Etické principy a vnitřní komunikace

Sociální podnik má stanovené etické principy a pravidla vnitřní komunikace a dbá na informovanost svých zaměstnanců. Mezi kritéria patří:

- Etické principy sociálního podniku zahrnují zejména respekt k důstojnosti a ochraně soukromí zaměstnanců, deklaraci a uplatňování principu rovných příležitostí a principu solidarity. Tyto principy jsou obsaženy v pravidlech vnitřní komunikace.
- Zaměstnanci jsou při nástupu do práce seznámeni s etickými principy a pravidly vnitřní komunikace sociální firmy.
- Sociální podnik má zaveden a využívá přehledný systém předávání informací.
- Sociální podnik pravidelně informuje zaměstnance o výsledcích hospodaření a dalším směřování.

Standard 9 – Organizační struktura

Sociální podnik má jasně stanovenou organizační strukturu a systém řízení, který je popsán a je srozumitelný, tzn.:

- Sociální podnik má zpracovaný organizační řád, který obsahuje vymezení pravomocí a odpovědnosti, které se vztahují k jednotlivým pracovním pozicím, a vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
- Všichni zaměstnanci jsou s organizačním řádem seznámeni, znají své povinnosti a odpovědnosti.
- Sociální podnik má zpracovaný popis jednotlivých pozic, včetně požadované kvalifikace a dalších požadavků pro danou pracovní pozici.
- Ke každé pracovní pozici je vypracována náplň práce, která může být upravena na základě konkrétního znevýhodnění zaměstnance přijatého na tuto pozici.
- Systém řízení zohledňuje rozličnosti ve výkonu pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců.

Standard 10 – Adaptace

Sociální podnik zohledňuje potřeby svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich úspěšnou adaptaci a výkon kvalitní práce, což v podstatě znamená, že:

- Existuje a je používán systém zaškolování a pracovní a psychosociální podpory, který umožňuje zohlednit individuální potřeby zaměstnance tak, aby se po zaškolení orientoval v novém prostření a rozuměl své pracovní činnosti.
- Jsou provedeny nezbytné úpravy pracovního prostředí v souladu s potřebami znevýhodněných zaměstnanců.
- Všichni zaměstnanci jsou informováni o specifikách daného sociálního podniku.

Standard 11 – Udržení

Sociální podnik přiměřeně přizpůsobuje pracovní podmínky a prostředí potřebám svých zaměstnanců a zajišťuje jejich odborné vedení a pracovní rozvoj.

Z hlediska kritérií se jedná o to, že:

- V sociálním podniku je zajištěno odborné vedení zaměstnanců v oblasti podnikání.
- Sociální podnik průběžně vyhodnocuje a případně upravuje pracovní podmínky a míru potřebné pracovní a psychosociální podpory svých zaměstnanců.

- Sociální podnik předchází nadměrnému stresu na pracovišti a uplatňuje zásady prevence vyhoření.
- Každý zaměstnanec sociálního podniku ví, jak získat pracovní či psychosociální podporu, pokud se dostane do obtížné situace.
- Každý zaměstnanec sociálního podniku má právo na pravidelné hodnocení výkonu své práce.

Standard 12 – Profesní rozvoj

Sociální podnik usiluje o profesní rozvoj svých zaměstnanců zejména v oblasti podnikání sociální firmy a dále o rozvoj dovedností a schopností, které mají vliv na pracovní výkonnost a zvyšují konkurenceschopnost a možnost uplatnit se na trhu práce. Z hlediska potřebných kritérií se jedná o to, že SP má zpracován plán dalšího vzdělávání zaměstnanců, včetně finančního, časového a provozního hlediska, a řídí se jím. Všichni zaměstnanci jsou s tím seznámeni.

Standard 13 – Spolupráce sociálního podniku

Sociální podnik spolupracuje s organizacemi a institucemi, které se zabývají problematikou zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce či jejich podporou, přičemž vzájemná pomoc a podpora organizací zaměřujících se na sociální podnikání je velmi častá.

V praxi to znamená, že:

- Sociální podnik využívá služeb organizací, které poskytují pracovně asistenční podporu při vstupu do tohoto podnikání, při výkonu práce a v problémových a krizových situacích znevýhodněného zaměstnance nebo konzultační služby, např. při výběru uchazečů o práci v sociálním podniku.
- Zaměstnanci jsou o případné spolupráci sociálního podniku s organizacemi poskytujícími pracovně asistenční podporu předem seznámeni.
- Sociální podnik je napojen na síť služeb zaměstnávání znevýhodněných osob v daném regionu. (Operační program Zaměstnanost +; více informací např. Krajský úřad Pardubického kraje, 2023)

V roce 2019 byla pro MPSV vypracována studie, jejíž součástí byla sada otázek interpretována formou samohodnocení (sebeevaluaci) a týkající se naplňování principů

sociálních podniků stanovených právě MPSV. Do dotazníkového šetření byly zahrnuty integrační, obecné i environmentální SP, přičemž jasně dominovaly ISP, kterých ve zkoumaném vzorku bylo 156, tj. 95 %. V celkovém hodnocení získalo pak 47 % podniků zelenou barvu na semaforu, což znamená, že naplňují principy na výbornou, 45 % podniků získalo žlutou, tzn., že prošly hodnocením, ale mají ještě velký prostor pro zlepšení. Zbylých 8 % respondentů dostalo hodnocení červenou barvou a ty tedy v principech neprošly. (Francová a Fraňková, 2019)

Zdroje

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ročník 2004, částka 143. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ročník 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ročník 2012, částka 34. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90

FRANCOVÁ, Petra a Eva FRAŇKOVÁ, 2019. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf

HYÁNEK, Vladimír a Mirka WILDMANNOVÁ, 2018. Sociální podnikání: Teorie, vymezení, definice, vztahy. In: ANNO ČR. *Zastřešujeme nestátní neziskové organizace v České republice* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: http://anno-cr.cz/wp-content/uploads/2018/08/Vladim%C3%ADr-Hy%C3%A1nek-a-Mirka-Wildmannov%C3%A1-1.pdf

KOLDINSKÁ, Kristina, Igor TOMEŠ a Filip KŘEPELKA, 2017. *Sociální právo EU*. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-701-1.

KRAJSKÝ ÚŘAD PARDUBICKÉHO KRAJE, 2023. Dotační programy probíhající v oblasti podpory sociálního podnikání. *Pardubický kraj* [online]. 6. 11. 2023 [cit. 2024-07-28]. Dostupné z: https://www.pardubickykraj.cz/dotacni-programy-probihajici-v-oblasti-podpory-socialniho-podnikani

MPSV ČR, 2022. Sada rozpoznávacích znaků pro sociální podnik. *OP Zaměstnanost plus* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/18812957/P%C5%99%C3%ADloha+%C4%8D.+2+sada+rozpozn%C3%A1vac%C3%ADch+znak%C5%AF+soci%C3%A1ln%C3%ADho+podniku.pdf/2dbb5152-9312-4e20-bde1-9666f8ee69fc

MPSV ČR, 2022. Sada rozpoznávacích znaků pro sociální podnik. *OP Zaměstnanost plus* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/18812957/P%C5%99%C3%ADloha+%C4%8D.+2+sada+rozpozn%C3%A1vac%C3%ADch+znak%C5%AF+soci%C3%A1ln%C3%ADho+podniku.pdf/2dbb5152-9312-4e20-bde1-9666f8ee69fc

MPSV ČR, 2024b. Financování. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/financovani

MPSV ČR, 2024c. Principy a definice. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava, 2008. Rizika sociálního podnikání pro neziskový sektor. In: *Podnikatelské modely sociálnej ekonomiky*. Bánská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, s. 0-6. ISBN 978- 80-8083-663-4.

ŠAFR, Jiří, Ivo BAYER a Markéta SEDLÁČKOVÁ, 2008. Sociální koheze. Teorie, koncepty a analytická východiska [Social Cohesion: Theories, Concepts, and Analytical Framework]. *Czech Sociological Review* [online]. 2008-4-1, **44**(2), 247-270 [cit. 2024-07-31]. ISSN 00380288. Dostupné z: doi:10.13060/00380288.2008.44.2.02

VOJTÍŠEK, Petr, 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3709-9.

Zadání

Pokuste se najít a na základě vlastních parametrů definovat vyloučenou lokalitu v ČR a představit organizaci, která by jí mohla pomoci.

Pro vámi vybraný SP vymezte/doložte naplnění standardů 1 až 13.

Diskutujte pojmy: podnik – firma – závod. Včetně vymezení vazby na legislativu a teoretické zázemí v odborné literatuře.

6 Typy sociálních podniků

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je uvést jednotlivé typy sociálních podniků, čím se vyznačují, jaká jsou jejich specifika a možnosti.

Klíčová slova: nadace, družstvo, integrační sociální podnik

Jak již bylo uvedeno, sociální podnikání může mít mnoho podob. Může se jednat například o obecný sociální podnik, integrační sociální podnik, o tzv. tranzitní program či o environmentální sociální podnik.

6.1 Vývoj forem sociálních podniků

Z kapitoly 3 o historii sociálního podnikání je zřejmé, že v i minulosti měly sociální podniky různou podobu.

Z historického hlediska lze typy sociálních podniků definovat následovně:

- **Svépomocné či vzájemné spolky.** Vznikaly již v Římě v době antiky, kdy se sdružovali svobodní občané a pomáhali si při mimořádných událostech. Spolky jsou spojovány také s cechy, které sdružovaly řemeslníky a obchodníky, chránily jejich zájmy, vzdělávaly je, pečovaly o ně. V Čechách na konci 19. století vznikaly baráčnické spolky, které měly charitativní, vlastenecké a zábavní cíle. Zvláštní spolky také zakládali horníci, kteří ve středověku vytvářeli horní bratrstva.
- **Nadace**. Vznikají již ve středověku jako charitativní organizace v úzkém napojení na církev. Nadace můžeme díky tomu zařadit mezi jednu z nejstarších forem dobročinnosti.
- **Sociální pojišťovny**. Na konci 19. století se začaly vytvářet různé sociální pojišťovny, které měly charakter nemocenské pokladny, úrazové pojišťovny a bratrské pokladny.
- **Družstva**. Jako poslední vývojová etapa lze uvést družstva, kdy se může jednat například o spotřební družstva, výrobní družstva, úvěrní družstva, neúvěrní zemědělská družstva a bytová družstva.

V současnosti (začátek 21. století) lze vymezit následující základní modely sociálních podniků (Dohnalová, 2012; Dohnalová, 2021; Defourny a Nyssens, 2017):

1. Asociativní model. Podnikatelsko-neziskový model sociálního podniku (Entrepreneurial non-profit model). Iniciátorem (iniciativy zdola nahoru) pro založení sociálního podniku bývá nestátní nezisková organizace, která si v rámci vícezdrojového financování podnikatelskou činností rozšiřuje přístup k prostředkům pro svou hlavní náplň, tj. na podporu svého sociálního poslání.

2. Družstevní model sociálního podniku (Social cooperative model). Většinou vzniká přesunem ze vzájemné prospěšné činnosti směrem k chování, které dává důležitost obecnému zájmu a demokratickému řízení. Družstvo s sebou nese základní principy v podobě rovné hlasovací pravomoci a omezení odměňování kapitálovými podíly. V českém prostředí je důležitou pozitivní změnou legislativní ustanovení sociálního družstva v § 758 Zákona č 90/2012 Sb. o obchodních korporacích (Česko, 2012b).

3. Byznys model sociálního podniku (Social business model). Je založen iniciativou zdola nahoru s úmyslem být podnikatelským subjektem a současně plnit poslání sociálního podnikání. Realizuje podnikatelskou, tzn. ziskovou činnost, ale se sociálním posláním.

V zahraniční literatuře, a my se o této možnosti zmiňujeme také, se můžeme setkat i s dalším modelem, kterým je:

4. Model sociálního podniku spolupracující s veřejným sektorem (Public-sector social enterprise model). Stát (vláda, municipality) jej zavádí za účelem zefektivnění a nakládání s veřejnými prostředky. Odpovědnost za poskytování veřejných služeb je tak převáděna na soukromé subjekty – na sociální podniky. Ty jsou pod veřejnou kontrolou nebo jsou alespoň veřejně regulovány. Sociální podniky mohou v důsledku vznikat jako „odštěpené“ podniky veřejného sektoru, například v rámci komunitního rozvoje ve vyloučených, zanedbaných oblastech. Spadá sem již zmíněné založení sociálního podniku obcí.

6.2 Typy sociálních podniků

V této podkapitole budou popsány přístupy, vymezení typů sociálních podniků a jejich specifika. Jak již bylo řečeno, sociální podnikání je podnikatelská činnost zaměřená jak na dosahování zisku, tak na společenský prospěch. Zisk je z více než 50 % využit pro další

rozvoj sociálního podniku a/nebo za účelem zajištění společensky prospěšné činnosti. Sociální podnikání se vyznačuje transparentním nakládáním se ziskem a důrazem na dobré mravy vně i uvnitř podniku. Sociální podnikání přináší prospěch společnosti a respektuje místní potřeby.

Společensky prospěšnou činností, kterou sociální podnik podporuje z části svého zisku, se rozumí zejména činnost v oblasti ochrany životního prostředí, kultury, vzdělávání, pomoci znevýhodněným osobám či rozvoje místního společenství. Lze se setkat s různou typologií sociálních podniků.

Na status sociálního podniku bude mít žadatel právní nárok, pokud splní podmínky uvedené hodnotitelem, např. ve vazbě na žádost o dotaci, zapojení do soutěže, či ve vazbě na platný zákon, který podmínky stanovuje. (Dohnalová a Bareš, 2020). Sociální podnik nepředstavuje novou právní formu; status sociálního podniku může nabýt podnikající fyzická osoba nebo právnická osoba. V případě právnických osob, které vymezuje občanský zákoník (Česko, 2012a) a ve vazbě na další legislativu, lze vymezit právní formy pro jejich podnikání či realizaci činností dle účelu jejich založení, viz Obrázek 9.

Obchodní korporace vymezené zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (Česko, 2012b)	Nestátní neziskové organizace a další vymezené dle občanského zákoníku (Česko, 2012a) a další navazující legislativy
•veřejná obchodní společnost •komanditní společnost •společnost s ručením omezeným •akciová společnost •evropská společnost •evropské hospodářské zájmové sdružení •družstvo (družstvo, sociální družstvo, bytové družstvo, evropská družstevní společnost)	•spolky •ústavy •nadace a nadační fondy •obecně prospěšné společnosti •právnické osoby založené podle zákona o církvích a náboženských společnostech (Česko, 2002a) •registrované církve a náboženské společnosti •svazy církví a náboženských společností •evidované právnické osoby založené církví a náboženskou společností •zahraniční právnické osoby se sídlem na území Evropského hospodářského prostoru, které na českém území provozují odštěpný závod, pokud splňují ostatní podmínky pro udělení statusu •podnikající fyzické osoby, dle navazující legislativy

Obrázek 9: Legislativa vymezující právní formy pro podnikání sociálních podniků či realizaci činností dle účelu jejich založení

6.2.1 Co není automaticky sociální podnik

Nejprve si vymezíme, co není sociální podnik, nebo alespoň ne automaticky!

Nestátní neziskové organizace (NNO). Hranice vnímání rozdílů mezi NNO a SP je pro většinu lidí velmi tenká. Na počátku devadesátých let bylo v USA na sociální podnikání nahlíženo jako na cestu řešení problémů financování NNO a sociální činnost byla tak často vnímána jako jakási doplňková či vedlejší činnost těchto neziskových organizací. (Vyskočil, 2014) Z podstaty činností i názvu těchto Nestátních NEZISKOVÝCH organizací je nezahrnujeme jako typ sociálního podniku.

Chráněné pracovní místo. S účinností od 1. 1. 2012 zanikl pojem chráněná dílna a byl nahrazen institutem chráněného pracovního místa. To chápeme jako pracovní místo, které je zřízené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s Úřadem práce ČR (ÚP ČR) dle ustanovení § 75 zákona o zaměstnanosti (Česko, 2004). Chráněným pracovním místem se rozumí pracovní činnost vykonávaná zpravidla

zaměstnancem s těžším zdravotním postižením, kterému bylo pracovní místo uzpůsobeno dle jeho fyzických a psychických schopností. Technické úpravy těchto pracovních míst jsou přizpůsobeny a zaměřeny na pracovníka ve smyslu vymezení a uspořádání prostoru, ohledu na používání osobních pomůcek, jako například invalidních vozíků a s tím související umístění pracovišť a přístupu k nim. Upraveny tak mohou být stoly, manipulační desky, sedačky, nástroje, nářadí, pracovní pomůcky, atd. Kromě vybavení je toto pracoviště specifické také svým individuálním přístupem k zaměstnancům při instruktáži, nácviku činností, odborným dohledem zdravotních rehabilitačních zaměstnanců, popřípadě sociálních pracovníků, kteří pomohou se zdoláváním psychických bariér při adaptaci a samotné práci.

Na stránkách MPSV ČR je pak podrobně popsán návod k podání tiskopisů pro příjem člověka se zdravotním postižením. Dle platné legislativy, ustanovení § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Česko, 2004), se za osobu se zdravotním postižením rozumí osoby, které jsou (Česká správa sociálního zabezpečení, 2014):

- Invalidními ve třetím stupni – jestliže pracovní schopnost poklesla o min 70 %.
- Invalidními v prvním a/nebo druhém stupni – jestliže pracovní schopnost poklesla minimálně o 35, resp. 50 %.
- Zdravotně znevýhodněné – jedná se o osoby, které mají zachovánu schopnost vykonávat soustavné zaměstnání či jinou výdělečnou činnost, ale jejich schopnost zůstat pracovně začleněný je podstatně omezena. Mezi příčiny tohoto omezení lze zařadit například dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav, který má trvat déle než rok a omezuje danou osobu tělesně, smyslově či duševně.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že na osoby, které již byly nebo budou uznány invalidními v prvním, druhém nebo třetím stupni podle zákona o důchodovém pojištění, se automaticky pohlíží jako na osoby se zdravotním postižením (OZP).

6.2.2 Typologie z hlediska zapojení znevýhodněných osob na trhu práce

Z hlediska míry zapojení znevýhodněných osob na trhu práce lze vymezit klasický sociální podnik (viz výše kapitola 5) a integrační sociální podnik.

Integrační sociální podnik (ISP) je definován jako fyzická nebo právnická osoba, které byl přiznán status integračního sociálního podniku, přičemž nárok na jeho přiznání bude mít subjekt naplňující definici sociálního podniku, který zaměstnává a sociálně začleňuje

osoby znevýhodněné na trhu práce, za následujících podmínek (je nutné si vždy doplnit aktuální údaje):

- Podíl znevýhodněných zaměstnanců tvoří alespoň 30 % průměrného ročního počtu zaměstnanců přepočteného na úvazky (poměr zaměstnanců ze znevýhodněných skupin vůči celkovému počtu zaměstnanců se vyjadřuje v průměrných ročních přepočtených stavech zaměstnanců, do kterých se započítávají zaměstnanci s pracovní smlouvou a dohodou o pracovní činnosti) a
- provádí prokazatelné aktivity směřující k dalšímu uplatnění těchto osob na trhu práce a/nebo sociální integraci a zajišťuje svým znevýhodněným zaměstnancům psychosociální podporu.

Pojem je tedy odvozen od integrování těžko zaměstnatelných zpět do pracovního procesu a do společnosti jako takové. V zahraničí se pak lze setkat s legislativní úpravou pouze integračních sociálních podniků. (MPSV ČR, 2024d) ENSIE (2022) chápe integrační sociální podnik (používá se pro ně akronym WISE – work integration social enterprises) jako podnik založený na principech:

- Sociální a pracovní integrace osob, které se kvůli svému znevýhodnění ocitly na okraji společnosti, a jejich tzv. sociální handicap vůči ostatním se neustále zvyšuje.
- Podnikání, které je jádrem samotné tržní ekonomiky, může být často důležitým faktorem, který může zabránit fenoménu vyloučení.
- Podniků, které mají silný edukační rozměr a kromě samotného předmětu podnikání realizují také školicí a vzdělávací programy, které mohou dále rozvíjet potenciál znevýhodněných osob a to nejen po stránce profesní, ale také lidské.

6.2.3 Typologie ve vazbě na právní formu podnikání právnických osob

Nejprve si připomeňme, že sociální podnikání může provozovat i fyzická osoba! Z hlediska právních forem podnikání právnických osob se jedná nejčastěji o družstva, spolky, obecně prospěšné společnosti, společnosti s ručením omezeným a nadace.

Družstva

Družstvo jako právní forma podnikání je pro sociální podnik zvolena velmi často. V roce 1991 například italský parlament přijal zákon, který určuje speciální statut sociálním družstvům, které v této době v Itálii mimořádně rostou. Podstatou družstev bylo původně

nahrazovat chybějící veřejné služby, ale s rozvojem sociálního státu byl smysl posunut k dalším sociálním problémům a k řešení akutních společenských výzev. (Vyskočil, 2014)

V ČR byla první družstva se sociálním podnikání spojovaná s Cyrilem Kampelíkem a vznikem družstevních záložen. V počátcích byly zakládány převážně spotřební a výrobní spolky dělnictva a měšťanstva. Tuto dobu lze označit za období silného altruismu a solidarismu. Toto tvrzení potvrzuje především skutečnost, že dle údajů z roku 1869 bylo v českých zemích 40 % všech spolků tehdejší habsburské monarchie. Negativní pohled a odpor k družstevnictví způsobený socialistickým režimem, vedl po roce 1989 k zakládání spíše občanských sdružení či OPS. V některých zahraničních zemích se jedná o výhradní právní formu pro sociální podniky. V ČR je však, jak již bylo uvedeno výše, družstevnictví vymezeno šířeji. (Vyskočil, 2014)

V současnosti definuje družstvo legislativa ČR (Česko, 2012b) jako společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Družstvo musí mít nejméně tři členy a jeho obchodní firma musí obsahovat označení „družstvo“. Ve zvláštních ustanoveních zákon o obchodních korporacích (Česko, 2012b) upravuje specifické typy družstev, a to bytové družstvo a **sociální družstvo**. Základním dokumentem družstva jsou stanovy. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze a statutárním orgánem družstva je představenstvo. Vznik a zánik družstva je totožný se zápisem resp. výmazem do/z obchodního rejstříku. Více viz zákon o obchodních korporacích (Česko, 2012b).

Spolky

Spolků bylo na našem území nejvíce registrováno v roce 1939 (celkem 9115), avšak v období protektorátu došlo k útlumu spolkového života. Po druhé světové válce došlo k dočasné obnově spolkových a dobrovolnických organizací, avšak radikální změnu přinesl zákon z roku 1951 o dobrovolných organizacích, který umožňoval spolkům změnu na organizace, *v nichž se sdružuje lid k uplatnění svých demokratických svobod a k podpoře úsilí o výstavbu socialismu.* Komunistický režim, přestože byl ve svém myšlení sociální, nepodporoval jakékoliv dobrovolné sdružování obyvatel a tak velká část spolků svou činnost ukončila. Po roce 1989 byla pak spolková i nadační činnost rychle obnovována a to zejména díky zákonu 83/1990 o sdružování občanů, který přinesl právo svobodně se sdružovat. Řada nově vzniklých sdružení tak svou činností navázala na tradici za socialismu zaniklých spolků. (Vyskočil, 2014)

V současnosti je spolek právně upraven v § 214–302 občanského zákoníku (Česko, 2012a).

Účelem spolku mohou být vzájemně prospěšné cíle. Může se jednat o společné aktivity členů spolku (např. sportovní kluby, myslivecká sdružení apod.), nebo veřejně prospěšné cíle směřující vůči veřejnosti (poskytování sociálních služeb, vzdělávací a informační aktivity apod.). Tyto cíle mohou být i smíšené. Je potřeba zdůraznit, že daný zákon umožňuje, aby spolek podnikal. Nicméně nesmí to být jeho hlavní činností a případný zisk musí být použit na podporu dosažení hlavních cílů spolku, tj. naplňovat jeho účel. Členy spolku mohou být fyzické i právnické osoby. Název musí obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, případně zkratku „z. s.“ Zapisuje se do spolkového rejstříku, který je veden příslušným rejstříkovým soudem, více viz zákon (Česko, 2012a).

Obecně prospěšné společnosti

Pod pojmem obecně prospěšné společnosti (OPS) se rozumí právnická osoba, která byla založena dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (Česko, 1995). Tento zákon byl k 1. lednu 2014 zrušen a nahrazen novým občanským zákoníkem (Česko, 2012a). Pokud u nějaké obecně prospěšné společnosti nedošlo k transformaci na ústav, nadaci nebo nadační fond, řídí se i nadále tímto zákonem. Nová OPS ale již dle tohoto zákona nemůže vzniknout.

Historicky tedy pro obecně prospěšnou společnost platilo, že:

- byla založena podle tohoto zákona (Česko, 1995),
- poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a
- její výsledek hospodaření (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.
- Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení "obecně prospěšná společnost", nebo jeho zkratku "o. p. s.". Jiné osoby nesmějí ve svém názvu nebo obchodní firmě toto označení používat.

Nalézt lze i OPS, které se svým zaměřením specializují na sociální podnikání. Jako příklad lze uvést OPS **Nová ekonomika** (2024), mezi jejíž oblast působení patří především:

- Zadávání veřejných zakázek se společenským rozměrem.

- Diversity management – z hlediska diversity managementu lze mluvit o výzvách, které jsou spojené s různorodou pracovní silou a vznikají v důsledku rozdílů pracovníků. Pro úspěšné zvládnutí této výzvy je potřeba pochopení kořenů těchto rozdílů a včasné odhalení možných problémů. Nejdříve je proto potřeba zjistit příčinu různorodosti, jak problém co nejlépe vyřešit. (Shatrughan a Usha, 2020).
- Sociální ekonomika. Hlavním náplní činnosti této OPS je potom vzdělávání, organizace seminářů a konferencí a odborné poradenství v oblastech společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek, ale také zvýšení finanční gramotnosti.

Jako další OPS zabývající se výhradně sociálním podnikáním, spolupracující s TESSEA a zaměřující se na podporu rozvoje sociálního podnikání v ČR, je P3 - People, Planet, Profit (P3CZPPP, 2023). Tato OPS se zaměřuje především na osvětu sociálního podnikání, nabízí poradenství, mentoring a tvorbu dlouhodobých vzdělávacích programů pro potenciální sociální podnikatele. Především pak nastavování marketingových a obchodních strategií. (P3CZPPP, 2023). Jedná se tedy o OPS, která se snaží o prosazení inovativních ekonomických nástrojů, které svým charakterem sledují sociální a ekologické cíle a zároveň vytvářejí zisk.

Společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejen díky svému snadnému založení, jednoduchému způsobu řízení a nižší administrativní náročnosti obecně nejoblíbenější právní formou podnikání. Lze ji využít i pro koncepci sociálních podniků. Účetnictví např. spolků, či OPS může být díky vícezdrojovému financování a různým dotačním omezením velmi složité. Dalším z důvodů je přehlednost a transparentnost podnikání z hlediska účelu založení, tj. dosahování zisku. Kvůli zpřísnění podnikatelských podmínek a změně zákona o zaměstnanosti se například chráněné dílny transformovaly do formy s.r.o. Bylo například zrušeno ustanovení, kdy je možné mzdy zaměstnanců snížit s ohledem na výši invalidního důchodu a byla také snížena dotace na zaměstnávání lidí se zdravotním postižením. Transformace z chráněných dílen na s.r.o. byla často impulsem pro zásadní úpravy ve výrobě či oceňování zakázek. Dále bylo potřeba transformaci vhodně komunikovat a vysvětlit zaměstnancům přechod z role „klienta“ chráněné dílny do pozice „zaměstnance“ v plném rozsahu a se všemi důsledky. (Malá, 2019)

Společnost s ručením omezeným je právně vymezena v zákoně o obchodních korporacích (Česko, 2012b). Jedná se o kapitálovou společnost, název společnosti musí obsahovat

označení „společnost s ručením omezeným“ (nebo jako zkratku s. r. o. či spol. s r. o. Minimální vklad společníka, a tudíž i minimální výše základního kapitálu společnosti, je 1 Kč.

Nadace

Dle občanského zákoníku (Česko, 2012a) zakládá zakladatel nadaci *k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak.* Nadaci není možné založit za účelem podpory politických stran či hnutí a také výlučně k výdělečným cílům. Plní-li nadace zákonem zakázaný účel, je možné ji soudně bez návrhu zrušit či nařídit její likvidaci. Nadace tak může podnikat pouze v případě, že samotné podnikání představuje pouhou vedlejší činnost a výdělky slouží jen k podpoře růstu nadace. Nadace je řízena správní radou a svůj majetek získává z příspěvků, vkladů a darů.

Z předchozího studia víme, že jsou i další formy podnikání právnických osob, zde jsou uvedeny jen ty nejčastější.

Vliv na výběr právní formy má u sociálního podniku:

- charakter podnikatelského záměru;
- potřeba spoluzodpovědnosti všech, nebo pouze některých spolupracovníků;
- struktura zainteresovaných skupin (stakeholderů);
- předpokládaný další rozvoj;
- způsob financování, finanční a investiční náročnost podnikání;
- výše základního vkladu případně požadovaný počet společníků;
- další faktory jsou individuální ve vazbě na historii daného podnikatelského záměru.

Více viz kapitola 9.

Zdroje

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, 2014. *Co znamená status osoby zdravotně znevýhodněné (OZZ)?* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/947682/letak_ozz.pdf/26e81a21-6651-4ef3-5b01-d608a0145c40

ČESKO, 1995. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Ročník 1995, částka 065 [cit. 2023-12-09]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248

ČESKO, 2002a. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2002, částka 2. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2004, částka 143. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2012, částka 34. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90

DEFOURNY, Jacques a Marthe NYSSENS, 2017. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. **28**(6), 2469-2497 [cit. 2024-07-31]. ISSN 0957-8765. Dostupné z: doi:10.1007/s11266-017-9884-7

DOHNALOVÁ, Marie a Pavel BAREŠ, 2020. *Legislativní a institucionální podmínky pro činnost sociálních podniků a pro zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce: s přihlédnutím ke specifickému postavení a možnostem pracovní integrace u osob se záznamem v trestním rejstříku* [online]. Praha: VÚPSV [cit. 2023-11-25]. ISBN 978-80-7416-359-3. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_476.pdf

DOHNALOVÁ, Marie, 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3572-693.

DOHNALOVÁ, Marie, 2021. *Význam sociálních podniků. Význam a role sociálních podniků pro kvalitu pracovního života ohrožených skupin obyvatelstva: Monotematická studie* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné také z: https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-8-vsouhrn-vyznam-a-role-socialnich-podniku.pdf

ENSIE, 2022. *Evropská síť integračních sociálních podniků* [online]. EUROPEAN NETWORK FOR SOCIAL INTEGRATION ENTERPRISES. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.ensie.org/Portals/ensie/OpenContent/Files/11720/ensie_leaflet2022_CZ.pdf

MPSV ČR, 2024d. Služby v oblasti sociální integrace. *MPSV Portál* [online]. [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/3.1-sluzby-v-oblasti-socialni-integrace

MALÁ, Lenka, 2019. I neziskovka si může založit sociální podnik. MPSV ČR. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/clanky/3068-i-neziskovka-si-muze-zalozit-socialni-podnik

NOVÁ EKONOMIKA, 2024. Nová ekonomika: O nás. *Nová ekonomika* [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: http://nova-ekonomika.cz/o-nas/

P3CZPPP, 2023. *P3 - PEOPLE, PLANET, PROFIT: Úvod* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.p-p-p.cz/cs/

SHATRUGHAN, Yadav a Lenka USHA, 2020. Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2020-05-13, **39**(8), 901-929. ISSN 2040-7149. Dostupné z: doi:10.1108/EDI-07-2019-0197

VYSKOČIL, Marek, 2014. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020: Sociální podnikání. In: ÚŘAD VLÁDY ČR. *Vláda ČR* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

Zadání

Zopakujte si právní formy podnikání (podmínky založení, povinnosti, práva, vnímané slabé a silné stránky z hlediska životní dráhy firem, atd.) dle platných českých právních norem.

7 Komunitní sektor

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je představit pojem komunita a dále vzájemný vztah mezi komunálním a sociálním podnikáním.

Klíčová slova: komunita, komunitní sektor, institucionální sektor

V návaznosti na 3. kapitolu, kde je řešena „komunitní prospěšnost“ je třeba doplnit právě vymezení pojmu komunita. S tímto termínem se setkáváme také ve stanovených principech sociálního podnikání z hlediska environmentálního a místního prospěchu (viz Obrázek 7), kde je uveden princip: „Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.“ V následující kapitole bude proto problematika místních komunit a komunálního podnikání blíže vysvětlena.

7.1 Komunita

Pod pojmem komunita (z lat. *communitas* = společenství, pospolitost) si lze představit sociální útvar charakterizovaný na jedné straně zvláštním typem sociální vazeb uvnitř společenství, tak také specifickým postavením jednotlivých členů navenek neboli v rámci širšího sociálního prostředí (König, 1968). V sociologii se větší zájem o problematiku komunit objevuje přibližně od 80. let devatenáctého století v rovině teoretické a empirické. Teoretický přístup propagoval především Ferdinand Tónnies, který přišel se svou koncepcí v době, kdy pokrok určený kapitalistickou industrializací přestal být dostatečně obdivován a začal budit rozpaky. Komunita (v tomto pojetí spíše pospolitní vztahy) byla symbolem krásné, ale ztracené minulosti. Empiricky orientovaní badatelé na druhé straně nezkoumali komunitu pro ni samotnou, ale soustředili se spíše na studium nejrůznějších sociálních problémů souvisejících se sociálními přesuny danými industrializací. Prostředí komunity se v té době zdálo být nejvhodnějším pozadím pro studium bídy, kriminality, alkoholismu, opuštěných dětí, rozvrácených rodin a dalších sociálních projevů, se kterými se musela rychle rostoucí průmyslová města vypořádat. V té době však nebyla snaha o bližší zkoumání chování jednotlivých komunit, nacházení problémů a nástrojů k jejich řešení. Šlo spíše o studie popisného či reportážního charakteru. (Keller, 1986; Bell a Newby, 2012)

Za **komunitu** tak může být označována skupina lidí, kteří se sdružují díky sdílenému prostoru nebo společnému zájmu a na základě toho navazují nové, bližší vzájemné kontakty. Jak uvádí Keller (1986), v sociologické literatuře lze nalézt pojem komunita ve spojeních například komunita sousedská, profesní, akademická, církevní. Jako příklad lze uvést módní značky, kdy komunita sdružuje lidi se zájmem o konkrétní značku. Dále lze zmínit komunity terapeutické, alkoholově závislých, romské komunity, atd.

Z hlediska ekonomického lze komunitu vymezit na:

- **Institucionální sektor.** Podniky sociální ekonomiky a organizace na mikroúrovni, včetně obcí (viz kapitola 2).
- **Tržní producenti.** Zde lze komunity chápat a rozdělit na:
    - Nefinanční instituce, tj. družstva (dělnická, zemědělská, spotřebitelská, ve vzdělávání, dopravě, bydlení, zdravotní péči, sociální péči, atd.), jiné sociální podniky založené na členském principu, ostatní soukromí tržní výrobci (některá sdružení a jiné právnické osoby), neziskové instituce sloužící nefinančním sociálním podnikům, nefinanční podniky kontrolované sociálními firmami.
    - Finanční instituce (úvěrové družstva, vzájemné pojišťovny[9] a svépomocné úvěrové společnosti, pojišťovací družstva, neziskové instituce sloužící nefinančním institucím, sociálním podnikům).
    - Vládní instituce.
- **Netržní producenti.** Komunitou zde chápeme:
    - Domácnosti[10], tj. neziskové instituce menší velikosti sloužící domácnostem.

---

[9] S výjimkou organizací systému sociálního zabezpečení a obecně kromě svépomocných společností s povinným členstvím a těch, jež jsou řízeny firmami mimo sociální ekonomiku.

[10] Sektor domácností (S14) zahrnuje také individuální podnikatele a obchodní partnerství bez právní subjektivity, které jsou tržními výrobci a nepatří do sociální ekonomiky. To zahrnuje také neziskové organizace menší velikosti, které jsou netržní výrobci a tvoří součást sociální ekonomiky.

- Sdružení a nadace zaměřená na sociální akce[11], jiné neziskové organizace sloužící domácnostem (kulturní, sportovní atd.).

7.2 Komunální a sociální podnikání

Cílem místního komunálního podnikání je vytvořit vhodné pracovní místo pro členy skupin (komunit), které se nacházejí mimo volný pracovní trh. To se děje ve spolupráci se sdruženími, veřejným sektorem a místní komunitou, která má nejvíce informací k tomu správně pracovní místo definovat. Podnikatelské aktivity jsou tak úzce spojeny s komunitou a řeší konkrétní nedostatek. Financování je nejčastěji vícezdrojové, kdy i v rámci komunálního podnikání jsou využívány sponzorské dary, členské příspěvky či dotace.

Jak již bylo uvedeno v obecně stanovených principech SP (viz kapitola 5), je z hlediska environmentálního a místního prospěchu „Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky“ (viz Obrázek 7), z čehož jasně plyne vzájemná souvislost mezi komunálním a sociálním podnikáním. Mezi nejvýznamnější faktory úspěšnosti komunální podpory ekonomiky lze zařadit například kvalitní vedení města/obce, znalosti, inovace a finanční prostředky (EU, národní, atd.). Neméně důležitá je také spolupráce veřejného a soukromého sektoru, která by se měla opírat o důvěrné vzájemné vztahy a vhodnou komunikaci. (Ježek, 2008) Takto ukotvené vztahy by měly být součástí strategického rozvoje obce, kde by vedení obce mělo ukotvit jasnou představu podpory místních komunit.

[11] Neziskové organizace, které jsou soukromými netržními výrobci s dobrovolným členstvím a účastí a strategická a operativní nezávislost; jeho účelem je dosažení společenského blahobytu prostřednictvím poskytování zboží a veřejných sociálních služeb, bezplatně nebo za ceny, které nejsou ekonomicky významné, osobám nebo skupinám osob, které jsou ohrožené, sociálně vyloučené nebo ohrožené vyloučením. Tyto organizace vytvářejí neziskový sektor zaměřený na sociální činnosti, který je zjevně součástí sociální ekonomiky.

Zdroje

BELL, Colin a Howard NEWBY, 2012. *Sociology of Community* [online]. Routledge [cit. 2024-07-31]. ISBN 9781136272462. Dostupné z: doi:10.4324/9780203043110

JEŽEK, Jiří, 2008. Podpora rozvoje místní ekonomiky v malých městech České republiky. In: *National and Regional Economics VII*. Košice: Ekonomická fakulta technickej univerzity v Košiciach, s. 341-347. ISBN 978-80-553-0084-9.

KELLER, Jan, 1986. Komunita - proměny nebo zánik? *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. G, Řada sociálněvědná* [online]. G30. **35**(G30), 31-42 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: https://hdl.handle.net/11222.digilib/111713

KÖNIG, René, 1968. The community. London: Routledge & Kegan Paul. ISBN 9780710034939.

Zadání

Pokuste se vymezit komunitu pro Vámi vybrané sociální podniky.

8 Financování činnosti sociálního podniku a daňové dopady v sociálním podniku

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je přiblížit studentům (a možná i potenciálním zakladatelům) možnosti financování sociálních podniků.

Klíčová slova: vícezdrojové financování, business angel, venture capital, leasing, forfaiting, factoring, crowdfunding, PPP

V případě sociálních podniků platí ještě více přímá závislost mezi bezproblémovou existencí a šíří nabídky dostupných inovačních programů a podpor zaměřených na vytvoření a rozvoj těchto podniků. Životaschopnost (schopnost rozvoje v dynamicky měnícím se podnikatelském prostředí) sociálních podniků je tak často dána právě schopností a potenciálem získat pro realizaci myšlenky nezbytné finanční prostředky. Pro financování těchto podniků je pak více než u jiných podnikatelských subjektů důležité uplatňovat princip průběžného vícezdrojového financování a dále využívat i nabídky alternativních možností a veřejných financí. Možnost financovat svou činnost z více zdrojů a nebýt závislý pouze na jednom výhradním zdroji, jehož finanční pomoc není vždy zcela zaručena, může být pro sociální podnik klíčové. Absence jediného zdroje by pak totiž mohla vést až k úplnému konci podnikatelské činnosti.

8.1 Finanční vztahy v sociálním podniku

Finanční vztahy a hospodaření sociálního podniku jsou podřízeny obecně prospěšnému cíli, který je uveden buď ve stanovách, nebo v zakládací listině. Hospodaření sociálního podniku směřuje k jeho dlouhodobé ekonomické stabilitě, přičemž sociální firma má minimálně 50 % příjmů zajištěno z vlastní produkce, tj. z prodeje zboží nebo služeb. Ekonomických cílem je finančně stabilní, dlouhodobě udržitelná a prosperující firma, která je respektovaná obchodními partnery a bankami. Ekonomická rizika je SP nucen podstoupit a snaží se je eliminovat prostřednictvím:

- podílu členů na majetku,
- vhodně nastavenými nástroji rozhodování,

- vícezdrojového financování – pro SP je charakteristické, jelikož často získávají finanční prostředky nejen na základě své podnikatelské činnosti, ale také jsou jim poskytovány finance od orgánů veřejné správy.

Mezi kritéria, která musí sociální firma naplňovat, aby získala finanční podporu z veřejných zdrojů, patří:

- Stanovené procento příjmů z vlastní produkce. Případné další zdroje financování (dary, dobrovolnická práce, dotace a granty z prostředků veřejných rozpočtů na provoz) jsou doplněním příjmů, které vyrovnává znevýhodnění firmy vyplývající ze zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce.
- Ekonomická strategie firmy vede k udržení či posílení konkurenceschopnosti, a to i formou investic do rozvoje firmy.
- Sociální podnik má zpracovaný krizový plán pro případ platební neschopnosti.
- Případný zisk z účasti na trhu je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a pro naplnění jeho obecně prospěšných cílů.

8.2 Vícezdrojové financování

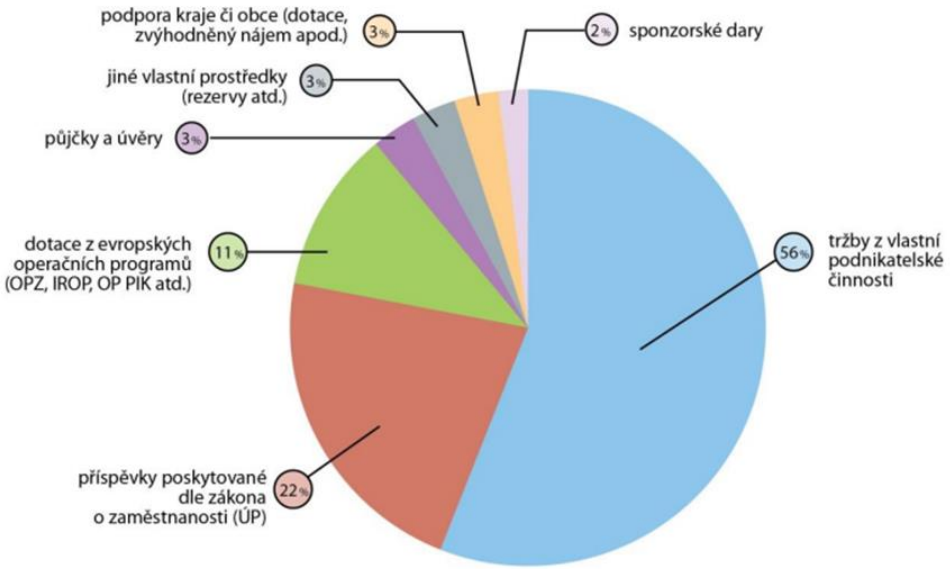
Vícezdrojové financování znamená, že podnik získává své finance z různých oblastí, např. formou dotací, darů, vlastními příjmy, atd. (Skovajsa, 2010) Sociální podnik je, jak už bylo uvedeno, financován většinou tzv. vícezdrojovým způsobem z toho důvodu, aby se lépe vypořádal s možným znevýhodněním oproti ryze komerční konkurenci vyplývající ze zaměstnávání znevýhodněných osob, ale i dalších principů, např. působením v odlehlé lokalitě.

Je financován:

- vlastními komerčními prostředky (tj. komerční prostředky jako úhrady za vlastní komerční aktivity) – příjem z prodeje zboží a služeb, pronájmu kancelářských prostor atd.;
- vlastními prostředky (členské vklady, příspěvky a dary);
- prostředky získanými od státní správy (finanční dotace a podpora, spíše ve fázi startu formou příspěvku, grantu od vládních agentur, ministerstev či krajů) – tyto prostředky bývají většinou omezené a na podporu pouze specifické cílové skupiny nebo aktivity;

- z místní komunity či privátního sektoru – zahrnuje například sponzorství;
- fondy EU;
- filantropickými organizacemi a charitami;
- pomocí tzv. crowdfundingu (skupinové financování);
- z nepeněžních zdrojů, kdy např. stát poskytne finanční prostředky na dofinancování takových činností, které nelze ocenit tržní cenou, poskytuje např. daňové úlevy, slevu na dani z příjmů při zaměstnávání určité skupiny obyvatel, dotace na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, či dotace na poskytování sociálních služeb.

Obrázek 10 znázorňuje financování sociálních podniků oslovených MPSV ČR v roce 2019 a i z tohoto šetření je zřejmé, že podniky velmi často využívají vícezdrojové financování, přičemž největší podíl (56 %) zaujímaly tržby z vlastní podnikatelské činnosti a druhou největší oblastí byly příspěvky poskytované dle zákona o zaměstnanosti (22 %). Dále se umístily dotace z evropských operačních programů (11 %) a se třemi procenty podpora od krajů, vlastní prostředky či půjčky a úvěry.



Obrázek 10: Vícezdrojové financování sociálních podniků

Zdroj: Francová a Fraňková, 2019

Míra samofinancování sociálních podniků se pohybuje v rozmezí 70 až 100 %, což je pro stát výhodnější než klasické dotace neziskovým organizacím v kombinaci s charitativní podporou v rámci spolků a nadací.

Sociální podnik může využívat rovněž financování cizím kapitálem. Při financování provozu/rozvoje cizím kapitálem musí mít i sociální podnik na paměti, že se jedná o dluh, který musí v určitém termínu splatit. Připomeňme si, že z tohoto hlediska rozlišujeme financování (Scholleová, 2017):

- **Krátkodobým cizím kapitálem.** Jedná se o krátkodobé finanční instrumenty se splatností cca 1 rok, které jsou použity především na provozní financování sociálních podniků s cílem zajištění výrobní činnosti, překonání krátkodobého výpadku finančních prostředků či situaci, kdy se podnik dostane do druhotné platební neschopnosti. Krátkodobé závazky by měly být použity ke krytí oběžných aktiv.
- **Dlouhodobým cizím kapitálem.** Ten by měl být využit především pro pořízení dlouhodobého majetku. Jedná se tedy především o investiční úvěry, které mají střednědobý až dlouhodobý charakter. Jedná se například o pořízení budov, pozemků, výrobních hal či technologií. Charakteristickým rysem dlouhodobého cizího kapitálu je splatnost delší než 1 rok.
- **Alternativní formy financování**. Význam tohoto typu financování se zvyšuje především v době, kdy ekonomika prochází recesí a banky kvůli zvyšujícímu se riziku neposkytují tolik finančních prostředků. Alternativní formy pak mají za cíl především doplnit krátkodobý či dlouhodobý cizí kapitál. Alternativní formou financování lze rozumět produkty, které umožňují získat finanční prostředky za určitých specifických podmínek.

8.2.1 Krátkodobý cizí kapitál

Financování krátkodobým cizím kapitálem je vhodné především pro udržení chodu podniku či překlenutí krátkodobé platební prvotní či druhotné neschopnosti. Krátkodobý cizí kapitál bývá levnější než kapitál dlouhodobý a také zpravidla platí, že cizí kapitál je levnější než ten vlastní (banky garantují nižší úroky než by bylo potřeba dát věřitelům). (Růčková, 2019)

Krátkodobý cizí kapitál se vyznačuje splatností do jednoho roku. Mezi krátkodobý cizí kapitál lze zařadit například krátkodobé bankovní úvěry, kdy se věřitelem stává banka. Riziko přijetí bankovního úvěru spočívá v nutnosti platit pravidelně poplatky a úroky ze zapůjčené jistiny. Lze zmínit například úvěr kontokorentní či dodavatelský.

Dále lze mezi krátkodobý cizí kapitál zařadit zálohy od odběratelů, které jsou podniku k dispozici do doby konečné dodávky. Rovněž se může jednat o částky nevyplacených mezd a platů, nezaplacené daně či výdaje příštích období (náklady, které budou zaplaceny v budoucnu).

8.2.2 Dlouhodobý cizí kapitál

Dlouhodobý cizí kapitál je kapitál se splatností nad 1 rok a pro banku je méně rizikovým kapitálem. Dlouhodobý cizí kapitál by měl být použit na pořízení dlouhodobého majetku. Jedná se například o hypoteční bankovní úvěr, kdy je zástavou nemovitost, dále o úvěry (Režňáková, 2009):

- **Eskontní.** Při eskontu směnek není klientovi poskytovaná celá částka úvěru, ale na účet je mu připsána pouze směnečná částka snížena o úrok a eskontní provizi. Úvěr je splatný jednorázově a to v platební den směnky. Pokud hlavní směnečný dlužník (akceptant směnky) směnku nezaplatí, vyrovná poskytnutý úvěr jeho dlužník.
- **Účelový**. Váže-li smlouva použití úvěru jen na určitý účel, může úvěrující omezit poskytnutí peněz pouze na plnění povinností úvěrovaného vzniklých v souvislosti s tímto účelem.
- **Obchodní**. Poskytování obchodních úvěrů stanovuje v podniku úvěrová politika, kde nejdůležitějším kritériem je posouzení rizikovosti a stanovení principů úvěrové politiky podniku. Toto rozhodnutí by mělo být součástí strategického rozhodnutí managementu podniku.

Mezi dlouhodobý cizí kapitál lze dále zařadit (Hendrych, 2009):

- **Emisi dlouhodobých obligací**. Z právního hlediska se obligací rozumí závazek, resp. závazkový vztah mezi dvěma subjekty, jehož předmětem je povinnost dlužníka poskytnout věřiteli určité plnění a právo věřitele od dlužníka toto závazné plnění požadovat.
- **Emisi akcií**. Tato metoda získání dlouhodobého cizího kapitálu se uplatňuje především v případech, kdy je potřeba kapitálu například na počátek podnikání či na další rozvoj (expanzi).
- **Dlouhodobé zálohy odběratelů**. Jedná se o přijaté zálohy, které slouží jako ochrana před neuhrazením faktury řádné.
- **Splátkový prodej**. Jedná se o úvěr na nižší částky.

8.2.3 Alternativní formy financování

Kromě všeobecných forem financování krátkodobého a dlouhodobého charakteru má i sociální podnik možnost využití tzv. alternativních forem financování, mezi které lze zařadit například:

- **Rizikový/rozvojový kapitál.** Rizikovým, neboli venture kapitálem, rozumíme financování expandujících firem tak, že o výši vstupujícího (venture) kapitálu se navýší základní kapitál firmy. Rozdíl od ostatních cizích zdrojů tkví v tom, že kapitál je poskytován investorem nové nebo popřípadě již existující firmě vyznačující se nadprůměrným potenciálem růstu, která by ale vzhledem k nejistému výsledku svého záměru jen obtížně hledala jiné zdroje. Venture kapitálem nerozumíme pouze jednorázové poskytnutí financí, ale přímý vstup do základního jmění, kdy se investor stává podílníkem a kromě podílu na zisku, má také právo rozhodovací. Marinič (2006) uvádí, že tento typ rizikového kapitálu představuje ve většině případů dlouhodobou investici časovou (kolem pěti let), ale také finanční a kromě toho také značné úsilí. Venture kapitál je založen na tzv. synergickém efektu[12] a nejedná se o jednorázové poskytnutí financí, ale mnohaletý proces soužití podnikatelského subjektu s jeho venture kapitálovým investorem, který do podnikání přináší nejen finanční prostředky, ale také odborné znalosti.
- **Business angels.** Jak z názvu vypovídá, jedná se o „anděla“, jehož cílem je pomoci podnikatelskému záměru, ve kterém vidí potenciál. Na jedné straně sice podstupuje zvýšené riziko spojené s neúspěchem daného podnikatelského záměru, na straně druhé však může až nadprůměrně svou původní investici zhodnotit. Jedná se o investora, který působí v daném oboru podnikání, má specifické know-how, díky kterému je úspěch realizace značně vyšší.
- **Private equity.** Další možností rizikového financování je tzv. soukromý kapitál neboli investování dlouhodobého charakteru do vlastního kapitálu u veřejně neobchodovatelných společností. V České republice působí Czech Private Equity

[12] Synergickým efektem rozumíme situaci, ve které je výsledný účinek současně působících složek větší než souhrn účinků jednotlivých složek samostatně.

and Venture Capital Association (CVCA), jejímž cílem je zastupovat zájmy společností působících v oblastech private equity a venture kapitálu. Hlavními členy jsou fondy, které chtějí investovat finanční prostředky, ale také banky a pojišťovny (přidružení členové). Dalším cílem CVCA je rozvoj podniků prostřednictvím odstraňování administrativních a legislativních bariér a rozšiřování povědomí o možnostech a významu private equity. (CVCA, 2024)

- **Public Private Partnership (PPP; partnerství veřejného a soukromého sektoru).** Formy partnerství a upravující právní podmínky se v různých zemích liší, proto nelze tento způsob partnerství přímo a jasně definovat. Chápat jej lze jako způsob zajištění veřejných služeb či veřejné infrastruktury na základě dlouhodobého smluvního vztahu mezi veřejným a soukromým sektorem, přičemž oba tyto sektory vzájemně sdílejí užitky i rizika plynoucí z tohoto typu partnerství. Jak uvádí Čámská (2011), mezi hlavní důvody použití tohoto typu partnerství lze zařadit vyšší míru efektivnosti oproti čistě veřejným zakázkám a dále možnost realizace potřebných veřejných projektů i v situaci, kdy ve veřejném rozpočtu chybí dostatečné finanční zdroje. PPP je partnerství dlouhodobého charakteru (řád desítek let), kde je výkon veřejné služby svěřen do rukou soukromého partnera, přičemž jeho míra zapojení se může lišit. Jako příklady lze zmínit oblasti vodohospodářské, dodávky tepla, volnočasová infrastruktura či parkovací domy. (Kubištová, 2023) Mezi nevýhody těchto typů projektů lze zařadit například nedůslednost při zajištění transparentního výběru soukromého partnera, nedostatečné zkušenosti veřejné správy s PPP projekty či dlouhodobost projektů a s tím spojené rozpočtové riziko. (Vyskočil a kol., 2007)

- **Crowdfunding.** Financování určitého zájmu více jedinci, kteří přispívají do projektu menší částkou tak, aby bylo dosaženo cílové hodnoty a projekt mohl být realizován. Tyto malé částky pak podpoří zadavatele projektu a nasměřují ho k uskutečnění žádaného cíle. (Rose, 2016) V současné době je crowdfunding realizován nejčastěji přes internet. Mezi nejčastěji podporované projekty lze zařadit například vývoje počítačových her, tvorba filmů, knih, atd.

- **Leasing.** Tento pojem pochází z anglického „lease“ a znamená pronájem, resp. smlouvu o pronájmu. Mezi nejčastější formy patří leasing finanční, operativní či

zpětný. Cenou leasingu je pravidelná splátky obsahující jak postupné splátky pořizovací ceny majetku, tak také marži leasingové společnosti. (Valouch, 2012)

- **Factoring.** Jedná se o metodu financování, která je založena na postoupení (prodeji/odkupu) krátkodobých pohledávek (do 90 dnů) vyplývajících z prodeje zboží a služeb. (Polouček, 2013) Factoring spadá do cizích zdrojů financování a společnost jej využije v případě, kdy potřebuje získat hotovost a odprodá tak své pohledávky. Nákladem je tzv. faktoringová provize a smlouvu (je dvojího typu regresní nebo bezregresní) uzavírá faktoringová společnost spolu s dodavatelem, který prodává své pohledávky. Mezi výhody patří možnost získat peněžní prostředky dříve než je doba splatnosti pohledávky, nevýhoda je zmíněná provize.
- **Forfaiting.** Oproti faktoringu se zde jedná o postoupení pohledávky s delší dobou splatnosti (déle než 180 dní). Na rozdíl od faktoringu je pohledávka zajištěna směnkou či bankovní zárukou. Mezi jeho výhody patří zlepšení likvidity a zbavení se rizik s nezaplacením pohledávky a dále lepší možnost získání zakázek. Mezi nevýhody patří vyšší nákladovost (diskont + riziková přirážka + poplatek za zpracování obchodu) ve vazbě na vnímané riziko snižující nominální hodnotu pohledávky.

8.3 Zdroje financování sociálních podniků

Jelikož je sociální podnikání důležitou součástí ekonomiky, řada organizací se snaží o jeho podporu či financování. Jako konkrétní příklady **podpory z veřejných zdrojů** lze zmínit:

- **Příspěvky za zaměstnávání OZP** dle zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Česko, 2004), na tyto příspěvky však mají nárok pouze ty sociální podniky, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením.
- **Příspěvky aktivní politiky zaměstnanosti** dle §104-120 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Česko, 2004), mezi které patří například rekvalifikace, investiční pobídky, společensky účelná pracovní místa, atd.
- **Podpora od MPSV ČR**. Ministerstvo poskytuje v rámci svého Integrovaného operačního programu finanční podporu mimo jiné na zajištění dostupnosti služeb, které umožní návrat příslušníků nejvíce ohrožených sociálně vyloučených romských lokalit zpět na trh práce a do společnosti. (Integrovaný operační program; více viz MPSV, 2024b).

- **Financování prostřednictvím fondů EU**, např. Operační program Zaměstnanost plus – výzva s názvem Podpora sociální podnikání, ve které má být rozděleno 350 mil. Kč. (Královéhradecký kraj, 2023a)

Kromě finančních prostředků z příspěvků na zaměstnanost a z fondů EU, mohou sociální podniky využít také specifické programy krajů. Jako příklady lze uvést:

- **Královehradecký kraj – Podpora sociálního podnikání na území KHK.** Jedná se o dotační program určený jak pro stávající sociální podniky, tak také pro vznik nových. Pro účely tohoto dotačního programu je SP definován jako subjekt, který naplňuje veřejně prospěšný cíl a principy sociálního podnikání. Vyčleněný objem peněžních prostředků je cca 1 milion Kč, minimální výše 20 000 a maximální 100 000 Kč. (Královéhradecký kraj, 2023a)
- **Pardubický kraj – Program Podpora sociálního podnikání.** Cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách pardubického kraje anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního či environmentálního rozvoje. K cílovým skupinám zaměstnanců SP patří lidé se zdravotním postižením, duševně nemocní, mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, lidé bez přístřeší a po výkonu trestu, lidé se závislostmi, etnické menšiny, dlouhodobě nezaměstnaní a lidé pečující o rodinné příslušníky. (Krajský úřad Pardubického kraje, 2024)

Mezi další finanční nástroje sociálních podniků patří bankovní programy a programy NNO:

- **ČSOB** a její grantový program na podporu sociálních podniků Start!t social, ve kterém bývá podporována stabilizace a rozvoj stávajících sociálních podniků formou finanční podpory a odborného poradenství.
- **Národní rozvojová banka (NRB)** poskytuje zvýhodněné úvěry pro sociální malé a střední podniky (Program S-podnik plus, Obrázek 11) ve formě bezúročných úvěrů na realizaci projektů investičního charakteru, tzn. např. nákup strojů, technologií, licencí, software, atd. Úvěry mohou mít až dvanáctiletou splatnost a jsou poskytovány až do 90 % způsobilých výdajů. Dále NRB poskytuje bezplatné odborné poradenství v oblastech managementu, organizace a výroby, marketingu či public relations. (Národní rozvojová banka, 2024) Podporovanými oblastmi v tomto programu jsou zpracovatelský průmysl, stavebnictví, cestovní ruch, maloobchod a velkoobchod, informační, komunikační aj.

Obrázek 11: S-podnik plus – bezúročný úvěr pro SP

Zdroj: Pečkanová, 2024

- **Sociální bankovnictví České spořitelny** (ČS). Jedná se o program s cílem přinést speciální péči, pozornost a financování firmám se sociálním přesahem a umožnit jim tak růst a rozšíření nabídky služeb. ČS proto nabízí individuální přístup, mentoring a koučink při rozvoji projektů.
- **Nadace Vodafone.** Program Rok je určen přímo pro neziskové organizace a sociální podniky se sídlem v ČR, které mají projektový záměr a potřebují experta se specifickými kompetencemi, který jim pomůže v úspěšné realizaci projektu. Tento expert (neboli grantista) bude mít pak z programu hrazenu roční mzdu ve výši, na kterou byl v předchozím zaměstnání zvyklý. Žádající společnost musí vykonávat společensky prospěšnou činnost a mít doložené transparentní financování.
- **Social Impact Award.** Jedná se o vzdělávací program určený pro mladé a dospělé od 15 do 30 let, kteří se zaměřují na oblast společensky prospěšného podnikání.
- **Inkubátor sociálních podniků**. Pokud je podnik ve svém začátku a není si jistý, zda má své podnikání opravdu uskutečnit, je mu umožněno stát se součástí tzv., inkubátoru SP, kde je mu nabídnut mentoring zkušených expertů, vzdělávání formou e-learningu i prezenčně a dále exkurze do zkušených a zavedených SP. (Královéhradecký kraj, 2023a a 2023b)

U všech uvedených programů podpory je nutné upozornit na potřebu dohledávat si aktuální možnosti, jedná se tedy o ukázku příkladů dobré praxe.

Zdroje

CVCA, 2024. *The Czech Private Equity and Venture Capital Association (CVCA) - O nás* [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: https://cvca.cz/

ČÁMSKÁ, Dagmar, 2011. Partnerství veřejného a soukromého sektoru = Public private partnership. In: *Hradecké ekonomické dny 2011*. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 53-57. ISBN 978-80-7435-100-6. Dostupné také z: http://fim2.uhk.cz/hed/data/proceedings_2011_1.pdf

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ročník 2004, částka 143. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

FRANCOVÁ, Petra a Eva FRAŇKOVÁ, 2019. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf

HENDRYCH, Dušan, 2009. *Právnický slovník*. 3., podstatně rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 978-80-7400-059-1.

KRAJSKÝ ÚŘAD PARDUBICKÉHO KRAJE, 2023. Dotační programy probíhající v oblasti podpory sociálního podnikání. *Pardubický kraj* [online]. 6. 11. 2023 [cit. 2024-07-28]. Dostupné z: https://www.pardubickykraj.cz/dotacni-programy-probihajici-v-oblasti-podpory-socialniho-podnikani

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023a. Dotační program pro sociální podniky v KHK pro rok 2024. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/cs/novinky/2024-01-dotacni-program-pro-socialni-podniky-v-khk-pro-rok-2024

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023b. Inkubátor sociálních podniků. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/inkubatorsp

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023d. Regionální centrum v akci. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/cs/regionalni-centrum-v-akci

KUBIŠTOVÁ, Michaela, 2023. Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx

152 [cit. 2023-12-07]. ISSN 18022200. Dostupné z: doi:10.18267/j.cfuc.164

MPSV ČR, 2024b. Financování. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/financovani

NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ BANKA, 2024. Sociální podniky mohou nadále žádat o bezúročné úvěry. *NRB* [online]. [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: https://www.nrb.cz/socialni-podniky-mohou-nadale-zadat-o-bezurocne-uvery/

PEČKANOVÁ, Lenka, 2024. Novinky ze světa sociálního podnikání. MPSV ČR. *České sociální podnikání* [online]. 20. 2. 2024 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: https://csp.ecomailapp.cz/campaigns/render/20/cf17120cbf332eb1cfa6b2e6834ed014

POLOUČEK, Stanislav, 2013. *Bankovnictví*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2009. Klasifikace obchodních partnerů s využitím metod shlukové analýzy. In: *Finanční řízení podniků a finančních institucí*. Ostrava: VŠB, s. 328-334. ISBN 978-80-248-2059-0.

ROSE, Nathan, 2016. *Equity Crowdfunding: The Complete Guide For Startups And Growing Companies*. Seattle: Stonepine Publishing. ISBN 0473377985.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.

VALOUCH, Petr, 2012. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně. ISBN 8024740818.

VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK, 2007. *Facility management a Public private partnership*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-34-4.

Zadání

Zopakujte si formy financování podnikatelských činností z předmětu Nauka o podniku či Ekonomika a řízení služeb (dle vašeho studijního programu).

Jakou formu financování byste zvolili pro vybraný sociální podnik a proč? Jaká kritéria byste brali v potaz, pokud byste se rozhodli o rozšíření sociálního podniku.

Najděte si crowdfundingové platformy a vyberte, která by byla vhodná pro financování projektů sociálního podnikání.

9 Založení a řízení sociálního podniku

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je přiblížit sociální podnikání z pohledu jeho podnikatelské stránky. Dále vymezit rozdíly mezi řízením sociálního a klasického podniku. Stejně jako v předchozí kapitole se u studentů předpokládají základní znalosti vyučované například v prvním ročníku bakalářského studia v předmětu Nauka o podniku či Ekonomika a řízení podniku, Základech práva, aj.

Klíčová slova: podnik, závod, odborná způsobilost, předmět podnikání, právní forma podnikání, podnikatelský plán a jeho typy

Na základě uvedeného v předchozích kapitolách lze říci, že koncepce sociálního podnikání je velice rozsáhlá. Věnovali jsme se nejprve významu sociální prospěšnosti a nyní se zaměříme na slovo **podnikání.** Tj. na to, aby si na sebe dokázaly sociální podniky vydělat, a k tomu jim slouží právě správné řízení jejich sociálního plánu a kvalitní vypracování podnikatelského plánu. Jak už jsme si uvedli, za sociální podniky považujeme nejen ty zaměstnávající znevýhodněné osoby, ale také ty zaměřené ekologicky, podporující místní rozvoj apod. Rovněž jsme si vysvětlili, že do sociálního podnikání můžeme počítat i podnikatelské aktivity NNO nebo obcí, jestliže realizují podnikatelskou činnost (tzn., v případě, že se nejedná o situaci nahodilého přivýdělku) a z takto vzniklého zisku podporují svou hlavní činnost, účel pro který byly tyto SP založené. Uvedená šíře pojetí SP upozorňuje na potřebu správného, tj. účelného a účinného řízení.

Velmi výstižně to popisují Kurková a Francová (s. 5, 2012): „*Sociální podnik stojí na dvou nohách* – ***ekonomické a sociální****. Důležité jsou obě dvě a je třeba mezi nimi pořád hledat rovnováhu, aby podnik nekulhal. V praxi je to jako na houpačce a rozhodování je často obtížné, protože při svém každodenním i dlouhodobém rozhodování musíte brát v potaz více aspektů a souvislostí.*“ I k tomu může SP dopomoci podnikatelský plán, ve kterém si předem jasně definuje, kam chce směřovat, kde se vidí, jakou cestu k tomu zvolí. Ve vazbě na cíle sociálního podnikání a jeho obecně prospěšné poslání, bývá sociální podnik napojen na veřejnou politiku. Ve velké většině případů vychází z potřeb komunit, ze společenské poptávky – po pracovních místech, po službách. Dále může být jeho podnikání zaměřeno na vyplnění poptávky, deficitu (niky na trhu), který je pro komerční sféru nezajímavý. K tomu může dopomoci situační analýza trhu. Podnikání může začínat jako příležitostná

ekonomická aktivita, legalizovaný „systém vzájemné pomoci“, což v nějakém měřítku funguje ve většině obcí. Z této pozice může vyrůst do podoby zcela tržní a konkurenceschopné. Připomeňme si, že přívlastek „sociální“ je chápán ve smyslu podnikání se „společensky – obecně prospěšným cílem“.

Dalším významným nástrojem pro sociální podnikání je **procesní řízení** (viz kapitola 9.7), a to ve vazbě na výše uvedené vícezdrojové financování, vyžadující schopnost přípravy projektových žádostí pro možnost čerpání dotací a jejich následnou realizaci. Je tedy třeba mít v podniku dobře nastavené procesy pro úspěšné řízení projektů. Nezaměňujme si tyto pojmy. Ne všichni studenti jsou ze specializace podnikových procesů. Proto si jen stručně dané pojmy vymezíme.

Projekt (z lat. *pro-jicio, pro-iectum* – návrh, rozvrh) vymezujeme jako jedinečnou záležitost/změnu, jež začíná a končí v daném časovém rámci, např. ve vazbě na získanou veřejnou finanční podporu realizujeme nějakou inovaci, akci (od-do).

Proces (z lat. *processus* – postupovat, vyvíjet se) se oproti tomu opakuje, mění vstupy na požadované výstupy, jedná se tedy o slet na sebe navazujících činnost. Tzn., že ve vazbě na uvedenou projektovou činnost, máme ve firmě nastavené postupy, jak budeme psát projekty a následně je realizovat.

9.1 Založení sociálního podniku

Pokud chce člověk začít podnikat, často to jediné, co ho zajímá, jsou finance – kolik jich potřebuje, kde je získat a jaké bude jeho podnikání generovat zisk. Založení sociálního podniku je pak vhodné pro ty, kteří si své životní cíle a hodnoty poskládaly trošku jinak, než je zvykem v dnešní konzumní společnosti. (Dolina a kol., 2010) I sociální podnik však musí najít mezeru na trhu, kterou chce rozhodně zaplnit. Výhodou je, pokud na trh vstupuje s unikátním produktem nebo službou, což se však bohužel stává málokdy.

Hlavní cíl sociálních podniků by totiž měl cíle běžných podniků přesahovat především po té sociální stránce. Stejně jako u každého podnikání, je založení sociálního podniku provázeno řadou prvotních otázek, zde doplněných o sociální rozměr:

- **Proč** chceme začít podnikat jako sociální podnik? Pro úspěch v sociálním podnikání je právě tato otázka často chápána jako klíčová. Kromě toho, že chce podnik někomu pomoci, by odpovědí na tuto otázku měla být i vnitřní motivace

a naplnění zakladatele. Podnikat sociálně je totiž ve většině případů těžší než podnikat „normálně“ a možné těžkosti, nepříjemné chvíle a rozhodování může dopomoci překonat právě silná pozitivní motivace zakladatelů.

- V **čem** podnikat? Také zodpovězení této otázky by mělo být u SP v širších souvislostech než je tomu u normálního podnikání. Ani dobrý podnikatelský projekt totiž nemusí vždy znamenat úspěšnou podnikatelskou činnost a v případě sociálního až integračního podnikání je navíc důležité u zaměstnanců vycházet z jejich znevýhodnění, které je třeba co nejvíce odrazit ve finanční oblasti podnikatelského plánu. Zásadní je, vycházet z toho, co jsou tito lidé schopni například se svým handicapem vyrobit, jak rychle dokážou zákazníka obsloužit, atd.
- Jakého **cíle** má být dosaženo? Součástí předešlé otázky je také definování cíle, jakého má být sociálním podnikáním dosaženo. Ani zde by se přitom nemělo zapomínat na známou metodu SMART pro stanovení cíle.
- S jakými **riziky** se mohu potýkat, pokud zvolím sociální podnikání? Zde je třeba identifikovat možná rizika plynoucí jak z faktu, že se jedná o podnikatelskou činnost, tak také z faktu, že budou zaměstnáváni znevýhodnění zaměstnanci (nejen ti kteří mají zdravotní handicap, ale např. jsou ve/po výkonu trestu), a/nebo bude činnost realizována v lokalitě, která je vyloučená, a/nebo bude postavena na specifických základech z hlediska ochrany životního prostředí, apod. Zde je možné diverzifikovat riziko například širším portfoliem nabízených služeb či výrobků, speciální úpravou pracoviště, propojením s dobrou komunikací a propagací, apod.
- Jakou zvolit **právní formu**? Je potřeba rozmyslet si klady a zápory jednotlivých právních forem a vybrat tu vhodnou/optimální pro daný typ podnikatelské činnosti.
- Jak bude **sociální stránka v podniku** vnímána? Na začátku sociálního podnikání je třeba jasně definovat sociální stránku podniku. Co ji bude tvořit, jací zaměstnanci budou ve společnosti působit, jak bude podnik a jeho sociální stránka prezentována navenek?
- Jaké **skupiny obyvatel** by mohly být v rámci sociálního podnikání zapojeny? Zde se dostáváme k otázce vymezení komunity, a jak konkrétně by bylo možno komunitě pomoci. Přestože by sociální podnik měl generovat zisk a jeho podnikání

by mělo být stejné jako u běžných podniků, je potřeba již v podnikatelském plánu jasně definovat již zmíněnou sociální stránku a vše s ní spojené, tím pádem také vymezit lokalitu a skupinu obyvatel, na kterou se chce podnik zaměřit.

- Jak bude zahájení podnikání možné financovat a zda je možné pro dané sociální podnikání využít **veřejných financí**? Jsou vypsány dotační tituly či jiné pobídky? Většina sociálních podniků se bez vícezdrojového financování neobejde. Je proto již na začátku potřeba jasně definovat, jaké dotační tituly by podnik mohl využít, kolik veřejných financí by mohlo na jeho činnost připadnout a podle toho vypočítat, jaké zisky bude muset generovat vlastní činnosti.

9.1.1 Cíle, mise, poslání

Podnik si musí ve svém podnikatelském plánu stanovit jak sociální tak ekonomické cíle, přičemž dle manuálu pro přežití sociálních podniků (Dolina a kol., 2010), jsou jednotlivé kroky pro stanovení **sociálních cílů** následující:

- Identifikujte svojí cílovou komunitu/skupinu. Vaše cílová skupina může být také popsána jako vaši zákazníci, klienti, zaměstnanci nebo jednodušeji jako lidé, kteří budou mít užitek ze sociálního poslání vašeho sociálního podniku.
- Identifikujte klíčové podporovatele (stakeholdery). Relevantní zainteresovanou osobou mohou být veřejnoprávní instituce nebo agentury, které podporují nebo dokonce financují aktivity sociálního podniku. Nikdy ovšem nezapomínejte na základní dvě zainteresované skupiny osob:
    - uživatele vašich služeb/výrobků a
    - vaše zaměstnance.
- Identifikujte svoje hlavní sociální poslání.
- Stanovte si konkrétní obecně prospěšné (tj. sociální) cíle, které jsou nutné k dosažení a plnění sociálního poslání.
- Definujte klíčové aktivity, které jsou nutné k dosažení každého sociálního cíle.
- V ideálním případě si na začátku stanovte i konkrétní měřitelné ukazatele, kterými budete sledovat naplňování sociálních cílů.

Ekonomické cíle musejí být v rovnováze se sociálními a sociální podniky své sociální poslání musí naplňovat finančně udržitelným způsobem, vytvářet přidanou hodnotu, zisk.

Jak bylo uvedeno, na začátku podnikání je potřeba si správně zvolit cíl, misi a poslání svého podnikání. U SP platí tato potřeba vzhledem k jejich charakteru dvojnásob. Co se týče **mise a poslání,** lze uvést následující příklady (PRAKTIK system, 2024):

- Poskytování služeb seniorům pro jejich „aktivní stáří“ formou, kterou si sami zvolí a tím se snažit o maximální zpříjemnění důchodového období.
- Pomoci klientům překonat situaci, když zjistí, že už ji sami nezvládají jako dříve a často jim tím nahradit vlastní rodinu.
- Společně pro lepší planetu.

V následující podkapitole budou stručně popsány jednotlivé možnosti pro založení sociálního podniku.

9.1.2 Příklady jednotlivých právních forem založení SP

Do teď jsme se věnovali tématu z hlediska rozhodnutí založit podnikání v režimu sociálního. Co když se ale bude jednat o instituci, která již existuje např. v režimu nestátní neziskové organizace, nebo jako samosprávný celek – obec či existující firma. Variantou k vlastní právní subjektivitě je vyčlenění sociálního podniku do samostatného střediska nebo organizační jednotky v rámci větší organizace tak, aby získala svou autonomii a řízení.

Nejprve si uvedeme do souvislostí několik pojmů. Často je jako právní forma uváděna zkratka NNO. Víme, že se jedná o Nestátní neziskovou organizaci, ta ale **není** v České republice oficiálním termínem pro právní formu právnické osoby, jedná se o termín (akronym NNO) v naší společnosti spíše ustálený. Pro NNO jsou typickými právními formami: spolek, nadace, nadační fondy, dříve o.p.s., školské právnické osoby, účelová zařízení církví. Nicméně NNO se může rozhodnout, že se chce věnovat sociálnímu podnikání.

Nestátní neziskové organizace (NNO). Z předchozího textu již víme, že s konceptem NNO, to není tak jednoduché. Pokud sociální podnik vzniká jako samostatné středisko uvnitř NNO, je třeba mu dát od začátku velkou autonomii, protože bude fungovat jiným způsobem. I tak ale musíte počítat s tím, že časem bude docházet k pnutím a vnitřním konfliktům. Účelem založení NNO není podnikání, každá NNO by si měla uvědomit, že jejich sociální podnik může zkrachovat a stáhnout následně ke dnu i svou „matku“.

Rozhodnout se o založení sociálního podniku může i OBEC (viz 2. kapitola).

Obec[13]**.** Obce nemají na rozdíl od „neziskovek (NNO)“ jinou možnost než založit samostatný sociální podnik. Důvodem je potřeba jeho nezávislosti v rozhodování a řízení. Avšak obec může na druhé straně od SP nakupovat zboží a služby, a to u zakázek malého rozsahu bez problémů a u větších zakázat lze dát do zadávací dokumentace kritéria, která mohou naplnit pouze sociální podniky.

To samé platí i pro **příspěvkové organizace**. Na tom, že sociální podnik by měl být ale soukromým subjektem, se shodli i tvůrci principů a definic v TESSEA (2021) a řídí se tím i poskytovatelé dotací a půjček. Rovněž stávající podnikatelé mohou svoji činnost rozšířit o koncept sociálního podnikání.

Podnikatelé. Podniky mohou založit v rámci svého stávajícího podniku odštěpný závod nebo pobočku, středisko nebo divizi, kterou ve vazbě na naplnění standardů a principů prohlásí za sociální podnik. Toto rozhodnutí učiní statutární orgán formou zápisu u notáře, který zaregistrují v obchodním rejstříku. (Kurková, Francová a Bednáriková, 2015b)

Pokud si chce organizace, z níž vzešel impuls k založení sociálního podniku, zachovat vliv na jeho fungování, může se stát jeho zakladatelem. Míra jeho vlivu je pak stanovena v zakládacích dokumentech. V praxi se jedná o poměrně častý model. Kritéria výběru právní formy sociálního podniku jsou uvedena v kapitole 6.

9.2 Podnikatelský plán sociálních podniků

Existuje více forem podnikatelského plánu, a to ve vazbě na to, komu jsou určeny (poskytovateli podpory, investorovi, interně zakladateli, pro zveřejnění na internetu, pro propagaci nového projektu komunitě, apod.). Podstatou podnikatelského plánu by měla být odpověď na otázku, zda vůbec realizovat podnikatelský nápad, jak získat finanční zdroje či na jakou část trhu se zaměřit. (Srpová, 2011) V případě sociálních podniků je potřeba, aby se zakladatelé nad svým podnikatelským plánem detailněji zamysleli a u jednotlivých

[13] Obec (ČESKO, 2000) je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající.

částí nevycházeli pouze z teoretických a obecných dokumentů, ale vždy danou část podnikatelského plánu přizpůsobili své vybrané činnosti. Dále je potřeba zvolit obsah podnikatelského plánu tak, aby to v budoucnu nebylo pro SP příliš svazující. Jako příklad lze zmínit oblast zaměstnanců, kdy je vhodné detailně popsat např., na jaké znevýhodněné skupiny se chce podnik zaměřit, z jakého důvodu a jaké možnosti využije k jejich získání, ale neměl by být stanoven např. zcela konkrétní počet, aby nedocházelo k ohrožení nedodržení původního plánu. (Kurková, Francová, Bednáriková, 2022) Tvorba podnikatelského plánu je důležitá především proto, aby podnik zjistil, zda je pro něj vhodné začít podnikat a za jakých podmínek je jeho plán realizovatelný. Jedná se o obtížnou projektovou činnost, je zde práce jak s měkkými, tak s tvrdými daty a neexistuje jeho jasně a přesně daná struktura. Protože každý podnikatelský plán je jedinečným projektem.

Mezi kapitoly, které by neměly v rámci podnikatelského plánu chybět, lze zařadit následující:

- **Shrnutí** – úvodní slovo, které by mělo motivovat čtenáře (pro koho je určen) k dalšímu čtení a upoutat jeho pozornost.
- **Základní informace o SP** – pokud již podnik existuje delší dobu, je zde popsána jeho historie, vlastnické poměry, cíle, strategie, atd. Pokud je zakládán podnik nový, je potřeba si v této fázi ujasnit výběr **právní formy podnikání** (viz další podkapitola 9.3.)**.**
- **Poslání a vize** – stručný popis toho, jaký smysl sociální podnik má a kam chce dojít.
- **Situační analýza trhu** – stejně jako u běžného podniku, je v případě těch sociálních důležité být konkurenceschopný, zaměřit se na správný segment zákazníků, analyzovat konkurenci, dodavatele, rizika, atd. Na základě situační analýzy je pak potřeba zvolit vhodnou **lokalitu** pro podnikání.
- **Strategie lidských zdrojů** – zde se řeší nejen rozvoj běžných zaměstnanců, jejich charakteristika, podíl znevýhodněných osob, definování manažerských funkcí, stanovení organizační struktury, ale i a vymezení všech stakehloderů vzájemně ovlivňujících rozvoj SP.
- **Personální zajištění** – v rámci podnikatelského plánu je v návaznosti na strategii lidských zdrojů důležité popsat tým, který je potřeba, jeho jednotlivé osoby, jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti. Je potřeba znát alespoň přibližný počet pracovníků a jejich úvazků včetně stručné náplně práce. Rovněž je potřeba se

zamyslet nad systémem motivace a odměňování, hodnocení pracovníků či jejich nábor, více viz kapitola 10.

- **Marketing** – sem lze zařadit například segmentaci trhu, nastavení marketingového mixu, komunikační strategii SP, atd.
- **Finanční plán** – analyzovat, kolik zdrojů bude SP potřebovat, z jakých činností budou generovány či jakým způsobem by mohly být využity zdroje veřejné. Dále také je třeba předložit strukturu nákladů a výnosů.

9.3 Výběr právní formy

V kapitole 6 byly představeny základní typy právním forem využívaných v sociálním podnikání a kritéria pro jejich volbu. Pokud ekonomický subjekt začne podnikat, toto rozhodnutí je na jeho začátku jedno z nejdůležitějších. Je potřeba si jasně definovat, co zakladatelé od podniku očekávají a co do něj chtějí vložit. Vybrané právní formy s jejich podstatnými výhodami a nevýhodami z pohledu sociálního podnikání ukazuje Tabulka 1.

Doplňme si zde ještě pár upozornění ve vazbě na ručení podnikatelů při nevydařeném podnikání. V případě podnikajících fyzických osob (osob samostatně výdělečně činných, tzv. OSVČ, což jsou např. i společníci-fyzické osoby u veřejné obchodní společnosti – v.o.s., nebo komplementáři-fyzické osoby u komanditní společnosti – k.s.) ručí celý svým majetkem (pozor na situaci při nerozděleném majetku manželů). Kromě péče řádného hospodáře v občanském zákoníku (Česko, 2012a) platí také dle ZOK (Česko, 2012b) pravidlo podnikatelského úsudku. V případě právnických osob při bankrotu společníci a jednatelé sice neručí celým svým majetkem, ale v případě soudem doloženého provinění jsou za ztráty zodpovědní.

Dále se v případě sociálního podnikání můžeme od 1. 1. 2014 setkat s používáním právní formy spolek, či zapsaný spolek (dříve občanské sdružení), dle NOZ (Česko, 2012a). Je zapotřebí upozornit na to, že spolek není možné založit za účelem podnikání. Podnikatelská činnost může být u spolků pouze jako tzv. vedlejší činností. Zisk z této vedlejší činnosti musí být následně použitý na financování hlavních aktivit za účelem dosažení poslání spolku.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vybraných forem podnikání pro sociální podniky

PRÁVNÍ FORMA	VÝHODY	NEVÝHODY	POZNÁMKY
společnost s ručením omezeným	Jednoduchý způsob řízení, důvěryhodná právní forma pro banky i pro poradce (účetní, daňové)	Podíl společníka může být vyjádřen kmenovým listem (druh cenného papíru na řad). Pomocí kmenového listu lze převést podíl na jiného společníka, a to pouhým předáním listu!	Nejčastější právní forma podnikání, včetně SP. Může být založena i jen jednou osobou, zákonem (ZOK) jsou stanoveny povinné orgány řízení. Vhodnější spíše pro SP, kde jsou zaměstnanci, kteří nemohou příliš ovlivnit jeho strategii.
akciová společnost	Disponuje větším kapitálem, důvěryhodná právní forma pro banky i investory. Akcionáři neručí za závazky společnosti.	Vysoký základní kapitál, min. 2 mil. Kč.	Spíše výjimečná právní forma pro SP, několik jich v ČR je. Povinnost existence orgánů společnosti, volba tzv. dualistického nebo monistického vnitřního systému (ve stanovách, dle ZOK).
podnikání fyzické osoby/OSVČ	Jednoduché založení, rozhodování i administrativa (volba účetní evidence).	Vysoké riziko z neomezeného ručení celým majetkem podnikatele.	Provázání podnikatelských aktivit s rodinnou podnikatele. Ze zisku je odvod na sociální a zdravotní pojištění. Mají spíše omezený přístup k bankovním úvěrům…
družstvo	Kolektivní demokratická forma rozhodování, zpravidla jeden člen má jeden hlas (zákon umožňuje kombinace s ohledem na FO a PO). Výše základního kapitálu není zákonem stanovena.	Investoři, banky, ale i právníci mají zatím spíše menší zkušenost s touto právní formou. Je stanoven minimální počet členů, a to 3 (pro tzv. malé družstvo).	Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno dle ZOK za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Všichni zaměstnanci nemusejí být automaticky členy družstva. Zákon umožňuje různé formy, a to družstvo, bytové družstvo a SOCIÁLNÍ družstvo, viz dále.
sociální družstvo	Vychází vstříc principům SP, lze ji chápat jako „čistou“ právní formu vhodnou pro SP.	Ve vazbě na typ družstva existují různá omezení. Zatím není velká zkušenost s touto právní formou, některé podmínky mohou být pro podnikání překážkou.	Novinka platná od r. 2014, z hlediska SP právní forma dle ZOK, která naplňuje společné zájmy a vyjasněná očekávání členů.
obecně prospěšná společnost	Transparentní právní forma s pojistkami proti zneužití, celý zisk se vrací zpět do hlavní činnosti organizace.	Poměrně složitější způsob založení a řízení, zhatím pro banky ne tolik důvěryhodná/obvyklá právní forma spojená s podnikáním.	Není ji možné od 1.1.2014 zakládat, tato právní forma byla nahrazena novou, a to ÚSTAVY dle NOZ. Subjekty založené do 31.12.2013 mohou svoji činnost provozovat dále.
ústav	Je zakládán dle NOZ za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti.	Zatím nejsou s touto právní formou pro SP velké zkušenosti.	Má jednodušší komunikaci se správní radou než tomu je u o.p.s.
církevní právnická osoba	Tato právní forma má zázemí, tradici a kredibilitu.	Pro banky to není běžná právní forma ve spojení s podnikáním, Pro banky to není běžná právní forma ve spojení s podnikáním, struktura řízení může, ale i nemusí být vhodná pro podnikání.	Jedná se zatím o nečetnou právní formu pro sociální podnik, několik jich ale v ČR existuje a jejich počet roste.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kurková a Francová, 2012

Poznámka: když je uveden odkaz na zákon, nabízí rychlou orientaci Obrázek 9

9.4 Lokalizace sociálních podniků

Výběr vhodné lokality je u sociálních podniků často obtížnější než v případě klasického podnikání. Mezi faktory, které mohou výběr ovlivnit lze zařadit například:

- Umístění komunity, kterou chce oslovit, a se kterou chce v rámci svého sociálního podnikání spolupracovat. Pokud se chce například podnik zaměřit na zaměstnávání vězňů či sociálně slabších, nejspíše zvolí pro svou provozovnu lokality v blízkosti těchto komunit.
- Pokud bude podnik zaměstnávat osoby se zdravotním znevýhodněním, musí vzít v úvahu například bezbariérový vstup či prostornější místnosti.
- Nároky na prostory z hlediska rozlohy, tzn., kolik m^2 je k podnikání potřeba, aby splňovalo všechny požadavky (technické, hygienické, …).
- Mezi další klasické lokalizační faktory, které mohou mít vliv na umístění provozovny lze zařadit například blízkost zákazníků, dodavatelů, parkovací možnosti, atd.

Správný výběr lokalizace je pro podnik důležitý také z hlediska splnění indikátorů TESSEA (2014), kdy by měl SP:

- **Přednostně uspokojovat potřeby místní komunity a místní poptávky**. Tzn., že by se měl orientovat především na lokální potřeby zjištěné průzkumem místního trhu. Tento indikátor může být považován za plněný, jestliže například SP projeví snahu o orientaci na místní znevýhodnění skupinu, snahu zapojit se do veřejných občanských aktivit nebo řešit lokální problémy a nedostatky. Naplnění tohoto indikátoru lze dokázat například popisem dobré praxe.
- **Podnik využívá přednostně místní zdroje**. Pod tímto indikátorem se rozumí například zaměstnávání místních obyvatel, nakupování vstupů od místních dodavatelů a využívání místních materiálů a surovin. Tento indikátor bývá považován za splněný, jestliže je podnik schopen doložit doklady o pracovně-právním vztahu, které dokládají bydliště v okruhu 20 km od sídla podniku min. u 50 % zaměstnanců, nebo účetní doklady 3 různých dodavatelů, kteří mají místo, sídlo či provozovnu firmy v okruhu 20 km od sídla SP.

9.5 Strategie lidských zdrojů v nejširším pojetí stakeholderů

V rámci strategie lidských zdrojů je důležité zhodnotit vztah k vybraným skupinám lidí a to jak z hlediska vhodně zvolené strategie, tak také z hlediska zdrojů, financí, trhu a správně zvoleného podnikatelského prostředí. Prvním krokem by proto měl být přehled nebo jakási mapa, kde budou zaznamenáni všichni aktéři, se kterými podnik při své činnosti přijde do styku a se kterými na sebe vzájemně působí, včetně zaměstnanců, členů komunity, konkurence, obecních zastupitelů, atd. Jednotlivé vztahy přitom mohou být vzájemně provázány, proto je důležité při realizaci strategie lidských zdrojů provázanost transparentně zaznamenat. Při tvorbě této strategie si lze položit následující otázky:

- Kdo z těchto stakeholderů, má zásadní vliv na to, jak podnik naplňuje svou sociální misi a své cíle v této společensky prospěšné oblasti?
- Kteří z nich jsou důležití a dají se definovat jako hlavní cílová skupina příjemců pomoci?
- Jaký je nejlepší způsob vzájemné komunikace?
- Jaké informace jsou od podniku očekávány a naopak jaké kdo může poskytnout?
- Jaký je největší motiv vzájemné spolupráce?

Následující Tabulka 2 je příkladem analýzy vzájemných vztahů, kdy i jednotliví aktéři se k jednotlivým vazbám mohou sami vyjádřit a osvětlit například možné konflikty či se s nimi díky tomuto kontaktu může vytvořit užší vazba a vztahy mohou z profesionálních přejít až na přátelskou a neformální úroveň. Pokud se jedná o velké obchodní partnery, je vhodné, aby nahlédli do sociální stránky podniku, aby poznali podstatu daného podnikání a v nejlepším případě jej upřednostnili díky tomu před konkurencí. Zákazníci, se kterými je SP v úzkém kontaktu, se díky tomu mohou stát loajálnější a sociální aktivity dostatečně ocenit. Mezi stakeholdery lze zařadit zákazníky, občany využívající služby podniku, členy družstva, ale také zaměstnance. Tabulka 2 přehledně zachycuje, která z oblastí je kým ovlivňována a v jaké síle. Na základě další analýzy může být díky tomu vytvořena vhodná strategie, která dopomůže k rozvoji či zahájení podnikání. (Brančíková, 2010)

Tabulka 2: Analýza stakeholderů sociálního podniku

Stakeholder	Strategie/vztah k sociální misi /poslání	Finance/ Zdroje	Trh/ podnikatelské prostředí
Zákazníci	▬		
Občané	▬		
Členové družstva	▬	▬	
Zaměstnanci	▬		
Dobrovolníci	▬	▬	
Investoři/ dárci/sponzoři		▬	▬
Klíčový/í dodavatel/é	▬		▬
Státní správa - daně		▬	
Místní samospráva/ Obec	▬		
MPSV/Úřad práce		▬	
Jiná ministerstva		▬	▬

Zdroj: Brančíková, 2010

Místo tabulky, lze zpracovat myšlenkovou mapu zachycující hlavní aktéry působící v daném odvětví, jejich vliv na odvětví a vztahy mezi aktéry daného sociálního podniku.

9.6 Marketing v sociálním podniku

Stejně tak jako u běžného podnikání, i u sociálních podniků je důležité si správně nadefinovat segment (neboli cílovou skupinu) zákazníků, které chce podnik oslovit. V rámci této analýzy je potřeba se zaměřit na následující:

- Odkud zákazníci přicházejí?
- O jaké zákazníky se jedná? Zda jsou to zákazníci příležitostní či stálí a jestliže pouze příležitostní, jak by se mohli stát stálými zákazníky?
- Jaká přidaná hodnota by zákazníky motivovala k zaplacení vyšší ceny?
- Je vybraný segment, na který se chce SP soustředit, dodatečně velký, dostupný a stabilní?

Vybraný segment nemusí být konečný, lze jej samozřejmě v průběhu podnikání optimalizovat. Například pokud bude chtít podnik vyrábět designové, ručně šité dámské

doplňky, bude jeho trhem pouze konkrétní segment zákazníků nakupující ručně šité výrobky.

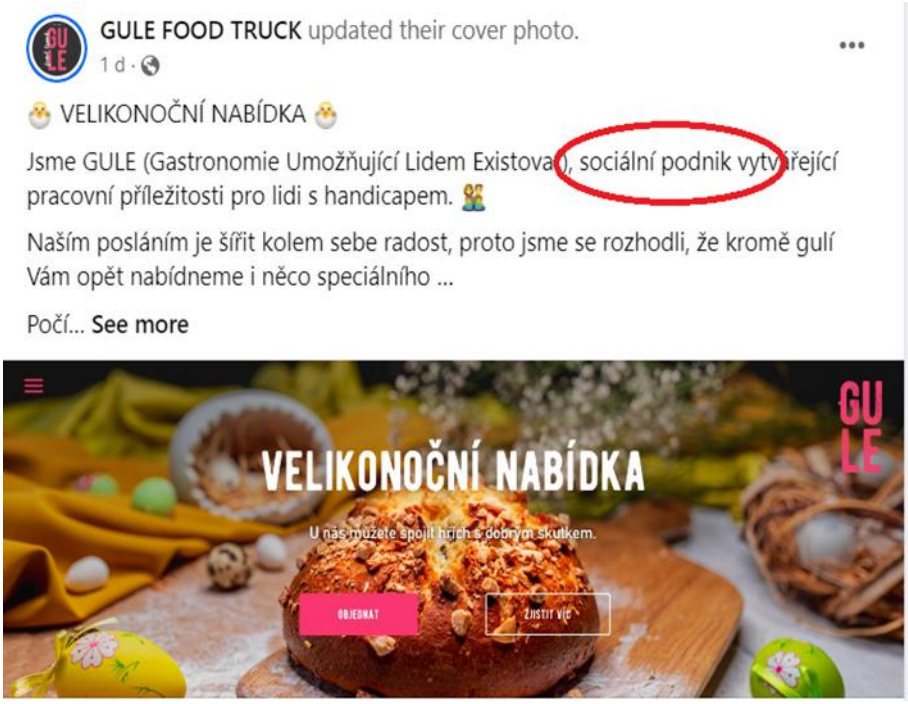
Kromě správného nadefinování segmentu zákazníků je dobré vypracovat také tzv. marketingový mix (4 P pro výrobek a minimálně 7 P pro službu) a dále zvolit vhodnou komunikační strategii. Také sociální podniky by se totiž měly vhodně prezentovat a propagovat. Z dotazníkového šetření provedeného MPSV ČR (Francová a Fraňková, 2019) v roce 2019 plyne, že 93 % oslovených podniků se hrdě a často hlásí k tomu, že jsou sociálním podnikem. Dopomoci ke společné propagaci a vyzdvihnutí důrazu na sociální stránku podnikání může být realizováno také sdružením více sociálních podniků pro společnou událost, například jarmark ve foyer hlavní budovy MPSV, kde budou představeny výrobky výhradně sociálních podniků, viz následující obrázek.

Obrázek 12: Ukázka propagace jarmarků (vánoční a jarní) sociálních podniků

Zdroj: Facebook, 2024

Dalším možným marketingovým nástrojem může být účast v prestižních soutěžích spojených se sociálním podnikáním. Jako příklad lze zmínit ocenění Zlatá vážka (Deklarace odpovědného podnikání, 2023b), které bylo vyhlášeno poprvé v roce 2023 a jehož cílem je popularizovat zaměstnávání hendikepovaných občanů a práci sociálních podniků.

Mezi klasické formy propagace, kde je často zmíněna sociální stránka podniku, pak lze zařadit i instagramové účty či Facebook (viz Obrázek 13).



Obrázek 13: Ukázka sociálního podniku ze sociální sítě Facebook

Zdroj: Facebook, 2023

Jestliže jsme uvedli náročné aspekty řízení sociálních podniků spojené s vyššími náklady pro dosažení jejich cílů, je na místě zamyslet nad tím, jak mohou sociální podniky vykompenzovat svou náročnější pozici na trhu? **Odpovědí je – použití vhodných obchodních nástrojů, kterými jsou např.:**

- Ochranná známka *Práce postižených* (Obrázek 14), dostala se do systému České kvality a patří mezi národní značky. Známka garantuje, že výrobek nebo službu minimálně ze 75 % spoluvytvořili zaměstnaní lidé s postižením.

Obrázek 14: Ochranná známka Práce postižených

Zdroj: NFOZ, 2024

- Náhradní plnění podle §81 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Česko, 2004).

- Společenská odpovědnost (využití CSR firem v rámci obchodní spolupráce, realizace/propojení činnosti se společenskými produkty, tj. např. nabídka sociální služby, provázání se speciálním vzděláváním apod.).
- Odpovědné veřejné zadávání. 1. prosince 2020 byla schválena dílčí novela zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2016), kterou se s účinností od 1. ledna 2021 de facto zavádí povinnost sociálně a environmentálně odpovědného veřejného zadávání.

9.7 Procesní řízení

Dle Trčky (2014) je vhodným nástrojem pro dosažení rovnováhy mezi ekonomickým a sociálním cílem a jejich naplněním **procesní řízení podniku** (Business Process Management, dále také akronym BPM). V komerčních podnicích se BPM stalo v posledních desetiletích osvědčeným nástrojem efektivního řízení. Jedná se o metodiku, která ve vybraném podniku popisuje a graficky znázorňuje průběhy všech vykonávaných činností prostřednictvím tzv. procesních modelů, pomocí kterých jsou pracovní postupy a myšlenky distribuovány všem zaměstnancům. Procesy jsou průběžně měřeny, je zjišťována jejich výkonnost a jejich přínosy pro jasně definované zákazníky či segmenty zákazníků, přičemž nerozhoduje, zda se jedná o zákazníka mimo organizaci, tzv. externího zákazníka, který za službu či zboží platí, nebo o tzv. interního zákazníka, který konzumuje dílčí výsledky práce svých kolegů pro vytváření další přidané hodnoty.

Přínosy tohoto nástroje jsou především:

- Zvýšení transparentnosti organizace pro potenciální zákazníky, sponzory, partnerské subjekty apod.
- Standardizace vykonávaných činností a jejich sdílení napříč organizační strukturou.
- Zapojení zaměstnanců do širšího spektra činností, pochopení významu procesu a jeho přínosů pro zákazníka všemi zaměstnanci.
- Rozčlenění složitých činností organizace do jednotlivých procesních kroků, čímž se původně obtížný soubor činností stává vykonavatelný po částech i osobami se změněnou pracovní schopností, osobami mentálně postiženými apod.
- Redukce opakovaných činností, jež nemají na výstup procesu a přínos pro zákazníka jasný vliv – tímto dochází k posílení konkurenceschopnosti podniku

a zvýšení potenciálu jeho dlouhodobého udržení na trhu, včetně udržení a rozvoje souvisejících pracovních míst.

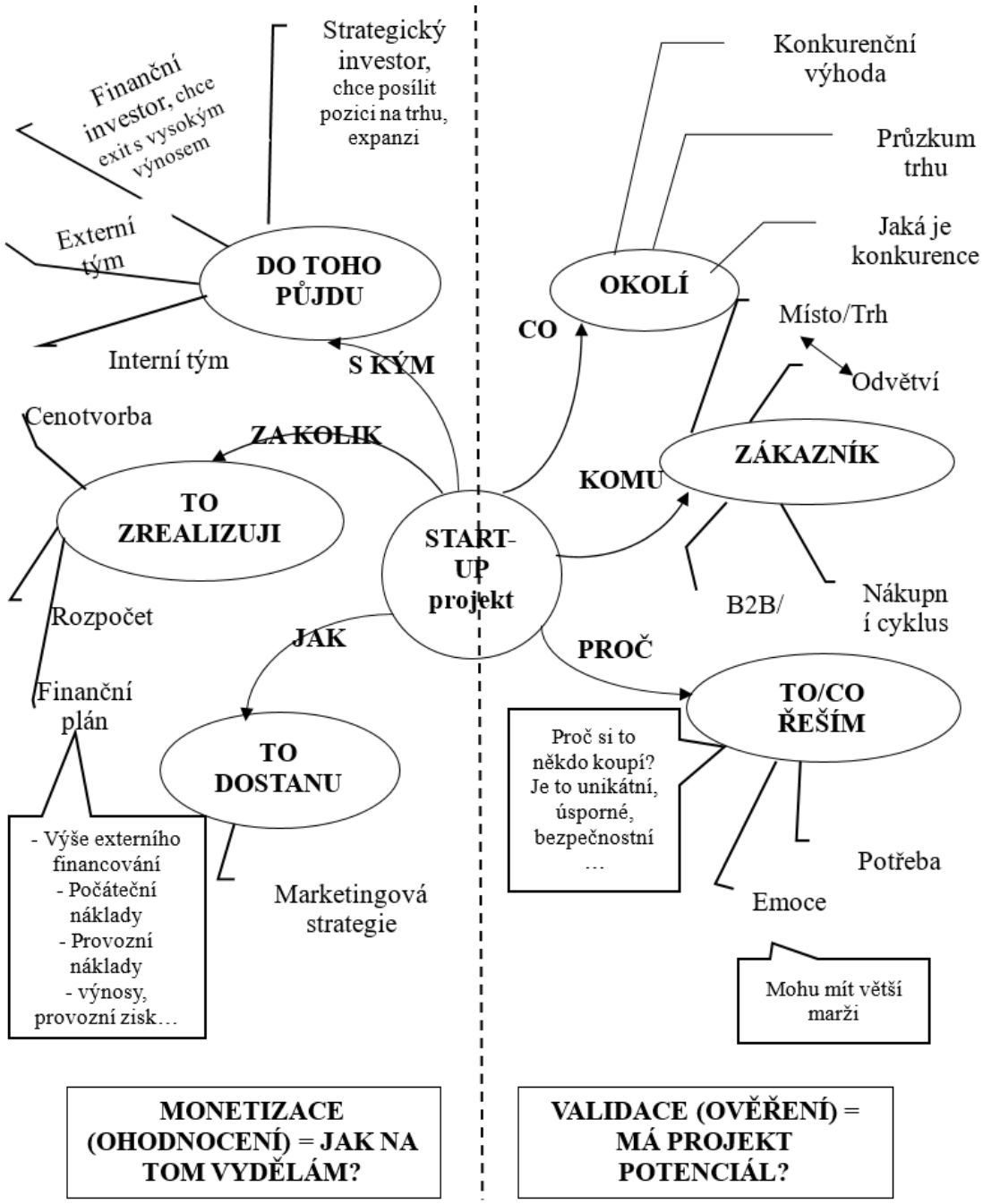
Každý podnik by měl definovat svůj hlavní procesní model, model průběhu procesu a doplnit jej základní popisnou tabulkou procesu. U všech procesů je nutno určit zákazníka a přínos, který mu proces generuje.

9.8 Shrnutí specifik zakládání sociálních podniků

Kapitola 9 není podrobným popisem postupu založení podniku, je zaměřena na vymezení základních specifik, které odlišují sociální podnikání. Podrobnému postupu založení podnikání se na EF TUL věnuje např. předmět malé a střední podnikání.

Myšlenkovou mapu přístupu k založení podnikání znázorňuje Obrázek 15. Zobrazeny jsou oblasti, nad kterými by se každý podnikatel měl primárně zamyslet, jako například:

- interní a externí tým lidí;
- financování;
- marketingové strategie – průzkum trhu, cenotvorba či možnosti propagace;
- strategie podniku;
- atd.



Obrázek 15: Koncepce podnikatelského plánu na základě modelu validace a monetizace

Zdroj: vlastní zpracování Rydvalová P. podle přednášky na TUL a publikace Křížová (2018)

Zdroje

BRANČÍKOVÁ, Lucie, 2010. *Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít* [online]. s. 39 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Soci%C3%A1ln%C3%AD_p%C5%99idan%C3%A1_hodnota_podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2004, částka 143. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2012, částka 34. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90

ČESKO, 2016. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2016, částka 51. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-1

DEKLARACE ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ, 2023b. Vítězové národních cen Zlatá vážka vyhlášeni v Černínském paláci. *Zlatá vážka: Czech Social Business Awards* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://zlatavazka.cz/novinky/vitezove-narodnich-cen-zlata-vazka-vyhlaseni-v-cerninskem-palaci/

DOLINA, Petr, Miroslav MACHALA, Vlastimil MIKULÁŠEK, Vojtěch MILER, Karel RYCHTÁŘ, John KEARNS a Kenneth GERMAINE, 2010. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele* [online]. s. 32 [cit. 2024-05-20]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/MANU%C3%81L_PRO_P%C5%98E%C5%BDIT%C3%8D_SOCI%C3%81LN%C3%8DHO_PODNIKATELE.pdf

FACEBOOK, 2023. GULE FOOD TRUCK [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/gulefoodtruck

FACEBOOK, 2024. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/podpora.socialniho.podnikani.cr/photos/a.401594777024911/1385433478641031/?locale=cs_CZ

FRANCOVÁ, Petra a Eva FRAŇKOVÁ, 2019. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. České sociální podnikání [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf

KŘÍŽOVÁ, Margareta, 2018. *Z deníku investorky: jak podnikat a nezbláznit se*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0761-1.

KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ, 2012. *Manuál: jak založit sociální podnik* [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2023-12-06]. ISBN 978-80-260-4042-2. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Manual_Jak_zalozit_socialni_podnik_P3_u.pdf

KURKOVÁ, Gabriela, Petra FRANCOVÁ a Daniela BEDNÁRIKOVÁ, 2015b. *Manuál: Jak založit sociální podnik* [online]. 2. rozšířené. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2023-12-06]. ISBN 978-80-260-7401-4. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Manual_jak_zalozit_sp_2015.pdf

KURKOVÁ, Gabriela, Petra FRANCOVÁ a Daniela BEDNÁRIKOVÁ, 2022. *Manuál: Jak založit sociální podnik* [online]. 3. rozšířené. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2024-08-01]. ISBN 978-80-260-7401-4. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/media/com_form2content/documents/c1/a1172/f239/AktualizovanyManual2022.pdf

NFOZ, 2024. Ochranná známka Práce postižených. *Ochranná známka NFOZP* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://pracepostizenych.cz/

PRAKTIK SYSTEM, 2024. *Together for better planet* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://www.praktiksystem.cz/

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

TESSEA ČR, 2014. Přehled rozpoznávacích indikátorů pro integrační sociální podniky (WISE). *TESSEA* [online]. 10.10.2014 [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/images/pdf/prehled_indikatoru_integracni_SP_2014.pdf

TESSEA ČR, 2021. Co je TESSEA. *TESSEA* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/cz/o-tessea/o-spolku-my-o-nas

TRČKA, Lukáš, 2014. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací. ISBN 978-80-260-7215-7.

Zadání

Pokuste se myšlenkovou mapu (Obrázek 15) doplnit o specifika sociálního podnikání.

- Zaměřte se na specifika právních forem s hlediska principů sociálního podnikání.
- Zaměřte se na specifika spojená se založením sociálního podniku
- Zkuste navrhnout myšlenkovou mapu podnikatelského plánu pro Vámi vybraný SP.

10 Lidé v sociálním podnikání

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je blíže studenty seznámit **se specifiky** řízení lidských zdrojů v sociálních podnicích. Tato problematika je nosným tématem a součástí celých skript, tuto kapitolu je proto možné chápat jako určité shrnutí. Jak uvádí Pospíšil (2019), lidské zdroje lze v každé organizaci brát za nepostradatelnou součást úspěchu, z toho důvodu je v poslední době zdůrazňována role lidského kapitálu a jeho potenciál a přínosy, které může mít pro podnik v budoucnu. Kapitola se zaměřuje opět na specifika SP z hlediska řízení lidských zdrojů. Téma personalistiky jako takové je na EF TUL vzděláváno v rámci předmětu personální řízení.

Klíčová slova: lidské zdroje, zaměstnanci v sociálních podnicích, dobrovolnictví

Jak již bylo několikrát zmíněno, bylo by ideální, pokud by si na sebe sociální podnik byl schopen plně vydělat prodejem svých výrobků a služeb a navíc realizovat zisk. V praxi tomu tak často nebývá, a to především díky vyšším nákladům spojeným právě se zaměstnáváním znevýhodněných osob či dalším specifikům sociálního podnikání. Jedná se zejména o náklady na obtížnější zapracování zaměstnanců (často jim navíc chybí pracovní návyky či potřebná praxe) a dále náklady na zvýšenou míru podpory při řešení jejich specifických problémů (například pomoc psychologa, sociálního pracovníka, potřeba speciálního zařízení, nástroje aj.). Kromě vyšších nákladů je další nevýhodou zaměstnávání znevýhodněných osob také jejich často nižší výkonnost a skutečnost, že je na ně potřeba brát v práci různé ohledy. To vše znevýhodňuje sociální podnik oproti konkurenci. Zvýšené náklady na zaměstnance v sociálních podnicích by tak měly být sociálním podnikům kompenzovány například z veřejných zdrojů (např. se může jednat to aktivní politiku zaměstnanosti, sponzorství, atd.). Je totiž potřeba si uvědomit především skutečnost, že bez sociálních podniků by tito lidé nejspíše pasivně pobírali státní dávky a příspěvky. (Kurková, Francová a Bednáriková, 2022) Další vícenáklady mohou být spojeny i s působením ve vyloučených oblastech či dalšími specifiky sociálního podnikání. V této kapitole se ale věnujeme tématu lidských zdrojů.

Již v rámci podnikatelského plánu by si měl sociální podnik vhodně nastavit personální politiku podniku. Jedná se například o systém hodnocení, motivace, vzdělávání či nábor nových zaměstnanců. Nejčastější je přitom u sociálních podniků aktivní vyhledávání

vhodných zaměstnanců, například na základě spolupráce s Úřadem práce, pomocí inzerce v relevantních kanálech (například oborové střední a vysoké školy) či spolupráce s podpůrnými organizacemi, které mohou doporučit zaměstnance z cílových skupin. (Francová a Fraňková, 2019)

Dále je potřeba zaměřit se na vhodné přerozdělování práce, efektivní organizaci a také co největší zaměstnaneckou participaci. Tzn. klást důraz na snahu o delegování co největšího množství činností či zapojení zaměstnanců (například středního managementu) do rozhodování v rámci podniku. To může probíhat také finanční zainteresovaností na zisku podniku, kdy se například zaměstnanec stane aktivním členem družstva. (Francová a Fraňková, 2019)

Sociální podniky mohou mít různé právní formy podnikání a také různé přístupy k pracovnímu trhu. Fakt, že jsou sociálním podnikem, jim u získávání pracovníků může přinášet konkurenční výhodu především u lidí, kteří hledají uplatnění v práci v neziskovém sektoru či v podniku sledujícím vyšší poslání. V oblasti řízení lidských zdrojů se v sociálních podnicích na rozdíl od zcela ziskového sektoru můžeme setkat s následujícími formami realizace pracovních činností:

- **Pracovně právní vztah**, tedy vztah zaměstnanecký. Jedná se o vztah sociálního podniku a zaměstnanců, kteří za svou práci získávají náležitou finanční odměnu. Je uzavřena formální pracovní smlouva dle platných pracovněprávních předpisů.
- Činnost **dobrovolnická**, kdy dobrovolníci vykonávají svoji činnost bez nároku na finanční odměnu. Dobrovolník tedy bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí.

Dobrovolnictví je pro lidskou společnost zakořeněno již po generace. V každé kultuře a společnosti pomáhali i v minulosti ti, kteří na tom byli lépe, těm méně šťastným, kteří se díky nemoci, chudobě či přírodní katastrofě ocitli v nouzi. Solidarita a vzájemná pomoc tvoří jakýsi základ existence lidské společnosti a všech náboženství (Tošner a Sozanská, 2002). V tomto kontextu zde mohou být zmíněny počátky dobrovolnictví, které lze nalézt již ve 13. století, kdy vznikaly první nadace na podporu církví a duchovního vzdělání. V období renesance byla církev a všechny její aktivity postupně vytlačeny ze sociální péče a za vlády Josefa II. už se na tomto poli angažovala vládnoucí vrstva. V současnosti patří mezi nejčastější činnost církví v sociální oblasti činnost charity či diakonie, což jsou právnické osoby, které zakládají samy církve. Právnické osoby založené církví se mohou

stát právnickými osobami podle občanského zákoníku, zákona o nadacích a nadačních fondech či zákona o obecně prospěšných společnostech. Jako příklad lze zmínit nadaci ADRA (Adventist Development and Relief Agency), která byla založena Církví adventistů sedmého nebe a funguje jako obecně prospěšná společnost. Dobrovolnictví je na jednu stranu pro sociální podnikání velice zajímavé na tu druhou ale náročné, a to z hlediska řízení.

10.1 Zaměstnanci a manažeři v sociálním podniku

U ryze komerčních podniků je obvyklé, že mají ve svém čele zkušené, pravidelně trénované a školené manažery. V sociálním podnikání je díky vysokým nákladům na profesionální manažery toto spíše výjimkou. Navíc u SP nemusí být iniciátoři podnikání automaticky manažery, kteří řídí podnikatelskou činnost. Typické je to například u municipalit či u subjektů NNO. (Dolina a kol., 2010)

Nejen integrovaní zaměstnanci, ale i ti běžní by měli chápat podstatu sociálního podniku, ve kterém působí. Firemní kultura by tak měla být svázána nejen s veřejností či zákazníky, ale je důležité, aby právě zaměstnanci vnímali v podniku jeho sociální kapitál a přidanou hodnotu. Na těchto hodnotách by měl být SP založen, neměly by proto být opomíjeny ani znehodnocovány.

Lidé v sociálních podnicích mohou mít tedy jednak statut zaměstnance, ale také dobrovolníka. Jednotlivé formy zaměstnání pracovníků a dobrovolníků v sociálních podnicích spolu s ovlivňujícími faktory a posláním dané organizace potřebují určitý model řízení. Tabulka 3 zobrazuje a specifikuje faktory, které ovlivňují řízení lidí v organizacích při různé kombinaci zaměstnanců (pracovně právní vztah) a dobrovolnictví, tzn., zda se jedná o formální, neformální či profesionální management.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující personální činnost organizace a jednotlivé modely řízení dobrovolníků

	Faktory	**Model řízení dobrovolníků**
Hlavní poslání /zaměření organizace	a) Poskytování služeb, servisní (tj. služby zákazníkům mimo danou organizaci)	Formální Profesionální management, kde řízení dobrovolníků vyhovuje modelu pracoviště
	b) Vedení kampaní, advokační se snahou přesvědčit o hodnotách	Formální/Neformální Profesionální management tam, kde se organizují kampaně apod. Může se jednat jak o formální tak neformální model.
	c) Svépomoc, vzájemná podpora (sdružování kolem společného tématu, např. kolem sportu, zájmu, ale i nemoci)	Neformální Management je založen na solidaritě, osobních vztazích a neformálnosti
Poměr zaměstnanců a dobrovolníků	a) Organizace téměř bez dobrovolníků: Dobrovolníci jsou jen ve správní radě, jinak se jedná o pracovně právní vztah	Formální
	b) Organizace podporované dobrovolníky: činnost je dominantně na základě pracovně právního vztahu	Formální
	c) Organizace založené na dobrovolnících: dominance dobrovolnické činnosti doplněné o některé pracovně právní vztahy	Neformální/Formální
	d) Čistě dobrovolné organizace: V organizaci jsou jen dobrovolníci	Neformální
Kulturní obraz dobrovolnictví	Neplacená práce	Formální
	Aktivní zapojení	Neformální
	Aktivní členství	Neformální

Zdroj: vlastní zpracování dle Dohnalová a kol. (2015)

Velká část sociálních podniků zaměstnává **znevýhodněné osoby na trhu práce**, v důsledku se může jednat o integrační sociální podnik, není to ale podmínkou. A naopak integračním sociálním podnikem nemusí být automaticky každý zaměstnavatel s aktuálně požadovaným procentem osob se zdravotním postižením. Ve vazbě na zákon o zaměstnanosti (Česko, 2004) je to v roce 2024 podíl ve výši 50 % (vždy je třeba dohledat aktuální údaj). Sociální podnik je specifický tím, že vytváří pro své zaměstnance podmínky, na základě kterých získají pracovní dovednosti a návyky, jež jim pomohou integrovat se do společnosti. Tito lidé by nejspíše díky svému handicapu zaměstnání v běžném podniku nedostali a navíc by nemohli přijímat specifickou podporu, která se s jejich znevýhodněním pojí. Jak uvádí chytraakademie.eu, (Královéhradecký kraj, 2024b) cílové skupiny zaměstnanců sociálních podniků jsou rozsáhlé.

Patří mezi ně:

- Osoby sociálně vyloučené a osoby sociálním vyloučením ohrožené.
- Osoby vyčleněné nebo ohrožené vyčleněním mimo běžný život společnosti, které se do něj v důsledku nepříznivé sociální situace nemohou zapojit.
- Osoby se zdravotním postižením.
- Osoby ohrožené nezdravým životním stylem, závislostmi, žijící v oblastech s vyšším výskytem specifických zdravotních rizik, ve vyloučených lokalitách a v regionech ohrožených chudobou.
- Osoby žijící v sociálně vyloučených lokalitách.
- Bezdomovci a osoby žijící v nevyhovujícím nebo nejistém ubytování.
- Osoby přežívající venku, osoby v noclehárně, osoby v ubytovnách pro bezdomovce, osoby v pobytových zařízeních pro ženy, osoby před opuštěním instituce, uživatelé dlouhodobější podpory, osoby žijící v nejistém bydlení, osoby ohrožené vystěhováním, osoby ohrožené domácím násilím, osoby žijící v provizorních a neobvyklých stavbách, osoby žijící v nevhodném bydlení, osoby žijící v přelidněném bytě.
- Osoby pečující o osobu mladší 15 let.
- Osoby pečující o jiné závislé osoby.
- Rodiče samoživitelé.
- Neprovdané, ovdovělé nebo rozvedené ženy; svobodní, ovdovělí nebo rozvedení muži; ženy i muži osamělí z jiných vážných důvodů, nežijí-li s druhem, popřípadě s družkou nebo s partnerem, kteří pečují o osobu mladší 15 let.

- Neformální pečovatelé a dobrovolníci působící v oblasti sociálních služeb a sociální integrace.
- Dobrovolníci.
- Oběti trestné činnosti.
- Osoby ohrožené domácím násilím a závislostmi.
- Osoby ohrožené předlužeností.
- Osoby ohrožené vícenásobnými riziky.
- Osoby se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Osoby v nebo po výkonu trestu.
- Osoby opouštějící institucionální zařízení.
- Osoby nejvíce ohrožené vyloučením a diskriminací v důsledku zdravotního stavu.
- Osoby, které jsou znevýhodněny vzhledem k věku.
- Osoby zařazené Úřadem práce ČR do evidence zájemců o zaměstnání.
- Osoby s kumulací hendikepů na trhu práce.
- Osoby s nízkou úrovní kvalifikace.
- Osoby, které již nejsou ve vzdělávacím procesu a mají ukončeno pouze primární či nižší sekundární vzdělání.
- Osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané.
- Osoby vracející se na trh práce po návratu z mateřské/rodičovské dovolené.

Osoba se považuje za znevýhodněnou po dobu, po kterou dané znevýhodnění trvá. Z hlediska pracovně právního postavení **znevýhodněných zaměstnanců** byly vysledovány tři základní typy (Topinková, 2013):

- **Formální pracovní smlouva.** Zaměstnanec má v sociálním podniku formální uzavřenou **pracovní smlouvu** dle platných pracovně právních předpisů v dané zemi a za svou práci pobírá odměnu. Tato odměna odpovídá mzdě za danou práci obvyklou, lze se orientovat např. dle jednotlivých úrovní tzv. zaručené mzdy (pozor od roku 2025 je plánovaná změna) či platů. Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu určitou i neurčitou.
- **Postavení praktikanta (stážisty).** Integrovaný pracovník je v postavení tzv. **stážisty** a nedostává za svou práci mzdu. Za jeho činnost mu plyne přínos v podobě pracovních zkušeností. Status stážisty obvykle nepřekračuje 12, nejvýše pak 24 měsíců.

- **Zaměstnanecký status.** Status nabízí příležitost k zaměstnání v jednodušších pracovních podmínkách než na otevřeném trhu práce. Za činnost takto integrovanému pracovníkovi nenáleží mzda, může ale obdržet finanční příspěvek nebo bezplatné ubytování a stravu. Jedná se o určitou formu sociální podpory.

10.2 Vzdělávání v sociálních podnicích

Jak uvádí Armstrong (2015), podnikové vzdělávání je plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jeho cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.

Dle Palána (2002) lze podnikové vzdělávání rozdělit na:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace;
- zvyšování kvalifikace;
- rekvalifikace;
- vzdělávání manažerů.

Koubek (2015) doplňuje, že přístup k podnikovému vzdělávání je v čase velmi proměnlivý a záleží na velikosti podniku, čase, prostředí, zaměření práce, používaných technologiích apod.

Podnikové vzdělávání může probíhat v podniku i mimo něj, a to v různých oblastech, může se jednat o funkční vzdělávání navazující na popis vykonávané práce (různé certifikační kurzy), doplňkové vzdělávání (propojující různé kompetence), jazykové vzdělávání, IT školení, manažerské vzdělávání, účelové vzdělávání (rozvoj měkkých dovedností), školení povinné ze zákona (BOZP, řidičů apod.).

Speciální důraz by měl být kladen právě na vzdělávání pracovníků v sociálních podnicích, kde jsou zaměstnanci často limitováni určitou společenskou nevýhodou, což může mít negativní dopad také na jejich znalosti, vědomosti a dovednosti. K tomu, aby negativní dopad byl co nejvíce eliminován, mohou sloužit například:

- **Moderní výpočetní technologie** – tyto technologie přinášejí významnou změnu do vzdělávacího systému pracovníků. Lze do nich zařadit například e-learning, jako podporu vzdělávání zaměstnanců. (Kollár a kol., 2016);

- **Pravidelné vzdělávání pracovníků** – vzděláváním integrovaných pracovníků (Pardubický kraj, 2023) se zabývá mnoho institucí, jako příklad lze zmínit Komoru sociálních podniků (2023).

Vzdělávání manažerů/ek by mělo vycházet ze standardních znalostí, kompetencí manažerských, podnikatelských a ekonomických, ovšem s využitím specifických nástrojů a dovedností, které jsou úzce spjaty s hlavní myšlenkou sociálního podnikání. Manažeři/rky by se tak měli vzdělávat nejen v základních principech řízení podniku, ale měli by se zaměřovat také na odlišnost firemních kultury a vnitřních a vnějších vztahů v rámci sociálního podnikání. Motivaci a rozvoji zaměstnanců mv sociálním podnikání se věnuje Dohnalová a kol. (2015).

V ČR roste zájem o vzdělávání v sociálním podnikání. Je přitom třeba vzdělávat především v oblasti sociální ekonomiky, sociálního podnikání a to jak z pohledu ekonomického, sociologického, psychologického, didaktického i pedagogického. Vzdělávací kurzy v oblasti sociálního podnikání by měly vysvětlovat principy sociální ekonomiky a pochopení podstaty a hodnot. (Beck, 2013)

Vzdělávání v tématu sociálního podnikání se v současnosti již zabývají například:

- Univerzity v rámci **speciálně zaměřených předmětů**.
- **Projekty** ve spolupráci s vysokými školami.
- **Asociace sociálního zemědělství** (2024a), která nabízí mimo jiné akreditovaný kurz Úvod do sociálního zemědělství, kde mají studenti možnost poznat komplexně oblast sociálního zemědělství jak po teoretické rovině, tak také na základě praktických exkurzí. A dále také bakalářský studijní program Sociální zemědělství.
- **Institut sociálního podnikání,** jehož jedním z hlavních pilířů je právě vzdělávání studentů vysokých škol.
- **Krajská podpora** vzdělávání – v Pardubickém kraji jsou spolu s pardubickým inkubátorem a agenturou CzechInvest pro sociální podniky připraveny workshopy na vzdělávání například v oblasti marketingu, budování vlastní značky, udržení stávajících či přilákání nových zákazníků. (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023).
- **Specializované organizace** sociálního podnikání – již několikrát zmíněné TESSEA (2021), 3P - People, Planet, Profit, o.p.s. (P3CZPPP, 2023), ad.

Zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASOCIACE SOCIÁLNÍHO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2024a. Bakalářský studijní obor. *Sociální zemědělství* [online]. [cit. 2024-06-05]. Dostupné z: http://www.socialni-zemedelstvi.cz/bakalarsky-studijni-obor/

BECK, Vojtěch, 2013. Postavení sociálního podniku v České republice. In: *The International Scientific Conference INPROFORUM 2013: Zdroje a limity ekonomického růstu a předpoklady vývoje české ekonomiky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, s. 13-18. ISBN 978-80-7394-440-7. Dostupné také z: https://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF/catalog/view/19/18/43-1#page=13

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ročník 2004, částka 143. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ, 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-060-9.

DOLINA, Petr, Miroslav MACHALA, Vlastimil MIKULÁŠEK, Vojtěch MILER, Karel RYCHTÁŘ, John KEARNS a Kenneth GERMAINE, 2010. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele* [online]. s. 32 [cit. 2024-05-20]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/MANU%C3%81L_PRO_P%C5%98E%C5%BDIT%C3%8D_SOCI%C3%81LN%C3%8DHO_PODNIKATELE.pdf

FRANCOVÁ, Petra a Eva FRAŇKOVÁ, 2019. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf

KOLLÁR, Vojtech, Jana GASPEROVÁ a Peter POLAKOVIČ, 2016. Using digital technologies in social entrepreneurship. In: *Proceedings of the 4th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability* [online]. Praha: VŠE, s. 317-327 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://imecs.vse.cz/wp-content/uploads/2015/08/IMECS-2016-Full-Papers.pdf

KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ, 2023. Komora sociálních podniků: O nás. *Komora Sociálních Podniků - a společensky odpovědných organizací* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/onas

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRAJSKÝ ÚŘAD PARDUBICKÉHO KRAJE, 2023. Dotační programy probíhající v oblasti podpory sociálního podnikání. *Pardubický kraj* [online]. 6. 11. 2023 [cit. 2024-07-28]. Dostupné z: https://www.pardubickykraj.cz/dotacni-programy-probihajici-v-oblasti-podpory-socialniho-podnikani

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2024b. Sociální podnik. *Akademie Chytrého regionu* [online]. [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: https://www.chytraakademie.eu/course-player?show&id=370&lesson=377

KURKOVÁ, Gabriela, Petra FRANCOVÁ a Daniela BEDNÁRIKOVÁ, 2022. *Manuál: Jak založit sociální podnik* [online]. 3. rozšířené. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2024-08-01]. ISBN 978-80-260-7401-4. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/media/com_form2content/documents/c1/a1172/f239/AktualizovanyManual2022.pdf

PARDUBICKÝ KRAJ, 2023. Vzdělávání sociálních podniků v roce 2023. *Sociální podnikání v Pardubickém kraji* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://budoucnost-socialniho-podnikani.webnode.cz/vzdelavani-2023/

P3CZPPP, 2023. *P3 - PEOPLE, PLANET, PROFIT: Úvod* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.p-p-p.cz/cs/

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 8020009507.

POSPÍŠIL, Roman, 2019. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita [cit. 2023-12-07]. ISBN 978-80-7599-106-5. Dostupné z: https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/rozvoj-a-rizeni-lidskych-zdroju-v-sp-roman-pospisil.pdf

TESSEA ČR, 2021. Co je TESSEA. *TESSEA* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/cz/o-tessea/o-spolku-my-o-nas

TOPINKOVÁ, Helena, 2013. *Sociální podnikání – nový fenomén v České republice*. Olomouc. Dostupné také z: https://theses.cz/id/to5994/Topinkov_DP.pdf. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Prof. PhDr. Dušan Šimek.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ, 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-514-8.

Zadání

Zaměřte se na specifika řízení lidských zdrojů ve vámi vybraném sociálním podniku.

V kapitole se zabýváme tématem úrovní zaručené mzdy či platů. Vysvětlete rozdíl mezi mzdou a platem. Dále si objasněte, co znamená pojem zaručené mzdy či platu.

Podle návrhu MPSV by mělo od roku 2025 dojít ke zrušení zaručených mezd v komerční sféře, na které se v roce 2024 lze ještě odvolávat. V platnosti by zůstaly pouze zaručené platy ve státní sféře. Pracujte proto vždy s aktuálními údaji.

11 Budoucnost sociálního podnikání v ČR

Cíl kapitoly: Cílem kapitoly je přiblížit možný vývoj sociálního podnikání v budoucnu z hlediska udržitelného rozvoje a dále představit aktivity, které se budou v následujících letech realizovat.

Klíčová slova: ESG, LCA, udržitelný rozvoj, životní cyklus

Mezi stěžejní témata dalšího vývoje sociálního podnikání v České republice bude bezesporu patřit:

- Nalezení shody v rámci **právní úpravy** a schválení dlouho připravovaného zákona o sociálním podnikání.
- **Dotační podpora** sociálním podnikům na národní a evropské úrovni, což je oblast, kde je potřeba neustále nacházet nové cesty podpory a ulehčení situace SP.
- **Regionální podpora** – zaměřena jak na finanční podporu, ale také na vzdělávání a rozšiřování povědomí o možnostech sociálního podnikání a jeho vlivu na regionální rozvoj.
- **Spolupráce s municipalitami** – podpora sociálního podnikání v obci (např. realizace služeb v kontextu integrace znevýhodněné občanů zpátky do místní komunity, pronájem prostor za nižší nájemné v případě společensky prospěšných aktivit, odebírání výrobků a služeb, atd.).
- Realizace **projektů** na podporu rozvoje a edukace sociálního podnikání, např. Rozvoj ekosystému sociálního podnikáním. Jak uvádí Taušl Procházková (2019, s. 133) *„povědomí veřejnosti o sociálním podnikání, jeho aktivitách a přínosnosti se často řadí mezi jednu ze slabin rozvoje sociálního podnikání“*.
- Rozvoj **spolupráce s vysokými školami** a osvěta mezi studenty o možnostech sociálně podnikat.
- **Exkurze jednodenní a stáže od jednoho týdne dále**, které jsou realizovány ve spolupráci s MPSV a které poskytují hlubší pochopení a praktické zkušenosti v sociálním podnikání.
- **Udržitelný rozvoj.** Hodnoty a principy družstevního hnutí a sociální ekonomiky, jako jsou vazby na místní území, vzájemná spolupráce nebo solidarita, jsou rozhodujícími pilíři pro zajištění procesů udržitelného rozvoje ve třech rozměrech:

environmentálním, ekonomickém a sociálním. Právě v případě sociálních podniků lze již z hlediska jejich principů dovodit naplnění konceptu pilířů ESG, které se zabývají dopadem lidského konání na planetu a člověka jako takového.

11.1 Koncept udržitelného rozvoje a ESG

Koncept udržitelného rozvoje se začal formovat od 60. let 20. století. V té době narůstaly obavy z chemického znečišťování životního prostředí, které mělo prokazatelně negativní vliv na zdraví lidí. Stále častěji se objevovaly pochybnosti o neomezeném ekonomickém růstu, protože rozvoj společnosti založený především na ekonomickém růstu se nevratně podepisuje na podobě a fungování planety Země. Zásoby většiny přírodních zdrojů jsou konečné a jejich nadměrné čerpání planetu poškozuje, jedná se vlastně o rozvoj na dluh.

Pokud bychom se zdroji zacházeli stejně jako doposud, potřebovali bychom k uspokojení vlastních potřeb ne jednu, ale dvě a půl planety Země.

11.1.1 Klíčové oblasti udržitelného rozvoje

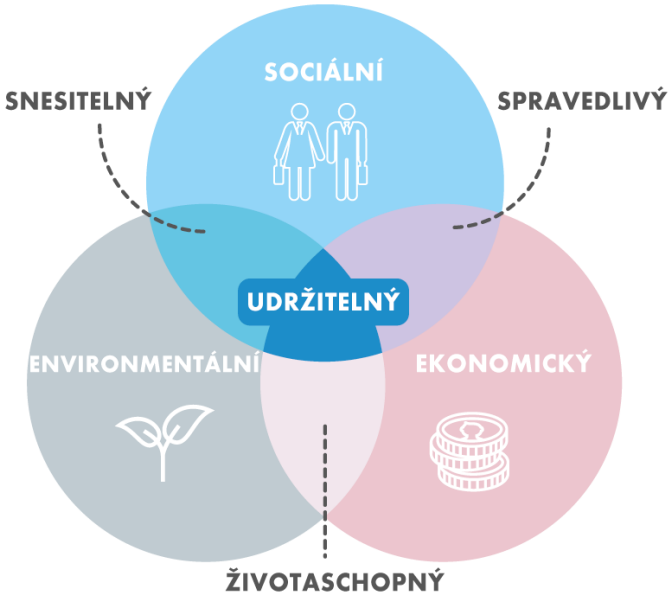
V roce 1987 se v dokumentu Naše společná budoucnost objevila dodnes používaná definice udržitelného rozvoje (World Commission on Environment and Development, 1987): *udržitelný rozvoj je rozvoj, který uspokojuje potřeby současných generací a zároveň bere ohled na schopnost uspokojit potřeby budoucích generací.* Podařilo se sladit dvě zdánlivě protichůdné teoretické koncepce, (trvalý) ekonomický růst a účinnou ochranu přírodního bohatství. To znamená, že nemůžeme uspokojovat své současné potřeby na úkor potřeb našich dětí a vnoučat. Není etické utišit svůj hlad, když víme, že naše děti budou hladovět.

Světový summit o sociálním rozvoji v Kodani v roce 1995 (OSN, 1995) doplnil ještě třetí oblast rozvoje, sociální, která staví jednotlivce a jeho zájmy do centra rozvoje. Summit zdůraznil klíčovou roli udržitelného rozvoje při zajišťování globálního sociálního rozvoje (Hák, Janoušová a Moldan, 2016) a vymezil klíčové problémy společné pro celý svět: odstranění chudoby, podpora plné zaměstnanosti a prosazování sociální integrace, především znevýhodněných skupin obyvatelstva.

Koncepce udržitelného rozvoje se opírá o tři pilíře – ekonomický, environmentální a sociální, které jsou na sobě vzájemně závislé, nemohou být řešeny samostatně, nelze jednu z oblastí upřednostnit na úkor ostatních. Udržitelnost je chápána jako vyváženost

vývoje mezi těmito pilíři, tzn. mezi vývojem ekonomiky, kvalitou života všech lidí a zátěží životního prostředí.

Propojení pilířů udržitelnosti znázorňuje Obrázek 16, kde je patrné, že v rámci problematiky udržitelného rozvoje balancujeme mezi pojmy „spravedlnost“, „snesitelnost“, „životaschopnost“. Kdo by chtěl žít na hranici snesitelnosti? Upřednostňujeme životaschopnost před spravedlností?



Obrázek 16: Pilíře udržitelného rozvoje a jejich vzájemné propojení

Zdroj: Valinová, 2018

11.1.2 Cíle udržitelného rozvoje

V roce 2015 byla na dalším summitu OSN k udržitelnému rozvoji přijata celosvětová strategie s názvem Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030 (zkráceně Agenda 2030) respektující tři pilíře udržitelného rozvoje. Dokument obsahuje 17 cílů (Sustainable Development Goals, SDGs), kterých má být dosaženo do roku 2030. Smyslem je posunout svět na udržitelnou cestu a zároveň nenechat nikoho pozadu.

K plnění cílů se zavázala i Česká republika. (Kárníková ed., 2017) V roce 2017 byl přijat Strategický rámec Česká republika 2030 (zkráceně ČR 2030), což je základní dokument státní správy pro udržitelný rozvoj a zvyšování kvality života obyvatel. Celosvětové cíle jsou transformovány do podmínek České republiky, byly vybrány relevantní cíle a vymezeny klíčové oblasti (viz Obrázek 17), rizika a příležitosti pro budoucí rozvoj státu.

Obrázek 17: Klíčové oblasti udržitelného rozvoje České republiky

Zdroj: Kárníková ed., 2017

Ve snaze urychlit transformaci ekonomiky navrhla Evropská unie (EU) v roce 2019 vlastní strategii Zelená dohoda pro Evropu (Grean Deal for Europe), kde jsou vymezeny hlavní cíle EU pro udržitelný rozvoj. Závazným cílem EU v oblasti udržitelnosti je dosáhnout do roku 2050 klimatické neutrality. Klimatická neutralita znamená rovnováhu mezi emisemi skleníkových plynů (přepočítaných na ekvivalenty CO_2) a jejich pohlcováním z atmosféry. Pro rok 2030 si pak EU stanovila dodatečný cíl 55% snížení emisí oproti roku 1990. Dokument není právně závazný, do praxe ho uvádí balíček legislativních návrhů Fit For 55 z roku 2021. Hlavními principy jsou přiměřenost opatření (tržní mechanismy doplnit o netržní, pokud je to nutné), uplatňování principu znečišťovatel platí (ekonomicky stimulovat podniky k zavádění ekologičtějších řešení) a solidarita a podpora skupin obyvatel, na které změny nepřiměřeně dopadnou.

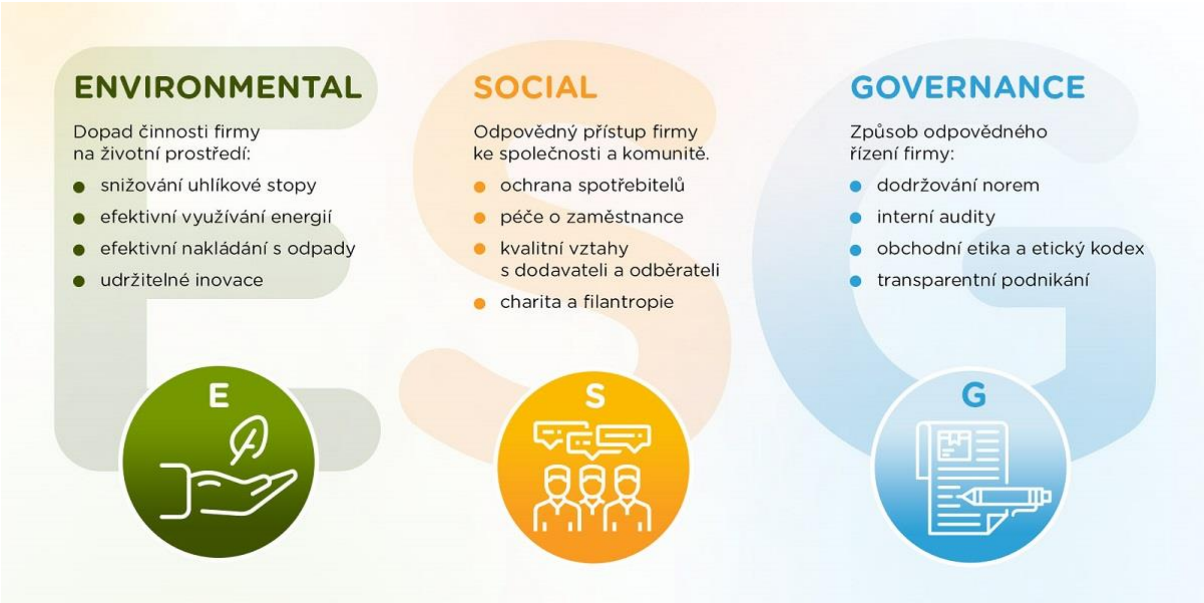
Cíle udržitelného rozvoje se promítají samozřejmě i do činností podniků. V souladu s koncepcí udržitelného rozvoje se jakýkoliv podnik nemá soustředit pouze na ekonomický růst, přestože je finanční zisk stále základní motivací majitelů podniků (Stefanescu a kol., 2012), ale měl by zohledňovat také dopady svých činností na planetu Zemi a na lidi, tzn. environmentální a sociální aspekty podnikání. Jedná se o princip trojího prospěchu, příp.

trojího základu podnikání či zodpovědnosti (anglicky Triple Bottom Line). Podnik má nejen vydělávat, ale má také zlepšovat životy lidí a prospívat životnímu prostředí.

11.1.3 Koncept ESG ve vazbě na cíle udržitelného rozvoje

V důsledku změny ve vnímání podstaty rozvoje společnosti sílí tlak na podniky ze strany investorů a společnosti, aby se chovaly odpovědně a jejich podnikání bylo transparentní. Za tímto účelem se od začátku 21. století začal formovat koncept ESG.

Zkratka ESG pocházející z anglických slov *environmental*, *social* a *governance* představuje tři klíčové pilíře udržitelného rozvoje podniků. Tyto tři pilíře jsou základem pro měření a hodnocení dopadu činnosti podniku na životy lidí a na planetu. Podniky by v souladu s konceptem ESG měly zvážit své sociální, environmentální a správní dopady, rizika a příležitosti a začlenit je do svých obchodních rozhodnutí a strategií v úzké spolupráci se svými zainteresovanými stranami (tj. stakeholdery). Obrázek 18 názorně představuje každý z pilířů ESG, jsou zde uvedeny hlavní oblasti, na jejichž hodnocení a zlepšování má podnik zaměřit svou pozornost.



Obrázek 18: Oblasti jednotlivých pilířů ESG

Povinnost sledovat nefinanční ukazatele a informovat o nich je ukotveno v evropské i české legislativě. Evropská unie přijala několik směrnic pro podávání ucelených informací o udržitelném rozvoji podniků (nejvýznamnější směrnice jsou ESRS, NFRD, CSRD, CSDD) a termíny pro zveřejňování reportů ESG. Nejprve se povinnost týkala finančních institucí a velkých podniků, postupně se vztahuje i na malé a střední podniky

a na podniky ze zemí mimo EU. Podle zatím poslední ze směrnic (směrnice CSDD), vývoj bude pokračovat i dál, mají podniky zjišťovat a snažit se předcházet závažným dopadům na lidská práva a životní prostředí v rámci jejich celého dodavatelského řetězce.

Koncept ESG (a výsledný report ESG) má sloužit k identifikaci, prevenci a zmírňování možných negativních dopadů činnosti podniku, má umožnit sledovat nefinanční ukazatele hodnoty podniku, které přesahují tradiční finanční zisky a jsou prospěšné pro vlastníky podniku, investory, další zainteresované strany a celou společnost.

Nástrojů pro udržitelnost podniků je celá řada, zde uvedeme pouze metodu LCA a uhlíkovou stopu, které se v rámci nefinančního reportingu (často) používají.

11.1.4 Posuzování životního cyklu – LCA

Posuzování životního cyklu (Life Cycle Assessment; LCA), je metoda, která posuzuje dopady produktů na životní prostředí v rámci jejich životního cyklu. Mapuje dopady od těžby nerostných surovin přes dopravu, výrobu, užití až ke konečnému zpracování jako odpadu a zohledňuje energetické a surovinové náklady a dopad na životní prostředí pro každý z nich. Analýza nebere v úvahu ekonomické ani sociální aspekty produktů nebo procesů. Výsledkem LCA analýzy je tvorba a vyhodnocení alternativních scénářů, které mají sloužit k potenciálnímu snižování dopadu na životní prostředí a reálná implementace navržených změn.

Uhlíková stopa (carbon footprint) je konkrétní měřitelný ukazatel dopadu činnosti podniku na životní prostředí a na klimatické změny. Představuje nepřímý ukazatel spotřeby energie, produktů a služeb. Vyjadřuje množství ekvivalentu CO_2, které je uvolněno do atmosféry kvůli činnosti podniku. Emise z podniku se dělí do tří oblastí (Scopes):

- Scope 1 tvoří přímé emise, tedy emise, které podnik přímo ovlivňuje svou činností – jedná se zejména o emise ze spalování paliv a emise z průmyslových procesů.
- Scope 2 zahrnuje nepřímé, ale snadno zjistitelné emise z nakoupené elektrické energie, tepla, páry či chlazení, tedy emise, které jsou spojené s činností podniku, ale nevznikají přímo v podniku.
- Scope 3 tvoří tzv. nepřímé emise. Mezi ně patří zejména emise z výroby používaných materiálů (například elektronika, kancelářské potřeby), služeb (například překladatelské služby, externí účetnictví), kapitálových statků či emise z likvidace a zpracování odpadu vyprodukovaného společností. Kromě toho scope 3 zahrnuje také emise spojené se služebními cestami zaměstnanců

a dojížděním zaměstnanců do práce, emise z dopravy a distribuce zajišťované dodavateli.

POZOR: Studie zaměřené pouze na výpočet uhlíkové stopy výrobků a služeb jsou tedy v podstatě zjednodušeným výstupem studie LCA se specializací pouze na jednu kategorii dopadu.

11.2 Udržitelný rozvoj a sociální podnikání

Koncept ESG a nefinanční reporting není pro řadu podniků ničím novým, často se některým oblastem věnují, ať už záměrně (např. díky certifikaci managementu řízení), nebo pod vlivem hodnot vlastníků podniku.

Specifickou a významnou roli při naplňování cílů udržitelného rozvoje mají sociální podniky. Sociální podniky ze své podstaty vznikají a rozvíjejí se v souladu s konceptem trojího prospěchu, kterým je ekonomická prosperita, sociální blahobyt (wellbeing) a ochrana životního prostředí.

Sociální podniky svou činností prospívají společnosti a životnímu prostředí. Mají důležitou roli v místním rozvoji, nabízí práci lidem se zdravotním, sociálním, nebo kulturním znevýhodněním, snižují tak nerovnosti na trhu práce.

Činnosti zaměřené na řešení konkrétních environmentálních problémů jsou vázané na místní lokalitu. Díky silnému propojení s místní komunitou mají činnosti sociálních podniků také významný přínos pro šíření osvěty o udržitelném rozvoji a pro upevňování pocitu sounáležitosti a odpovědnosti obyvatel.

Sociální podniky vytvářejí společenskou hodnotu, přinášejí veřejný prospěch, ale zároveň potřebují zajistit finanční udržitelnost, aby mohly pokračovat ve své činnosti a dlouhodobě růst (Choi a Majumdar, 2014).

Širší přínos sociálních podniků pro udržitelný rozvoj společnosti vyplývá ze spolupráce s dalšími podniky v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce a dalšími zainteresovanými stranami. Podporují tvorbu znalostí, společné učení, přenos technologií a udržitelné inovace (Derlukiewicz a kol., 2020). A právě sdílení znalostí a budování sítí je klíčové pro zlepšení praxe v oblasti udržitelnosti (Bezerra a kol., 2021).

Na závěr lze konstatovat, že cíle udržitelného rozvoje se týkají všech subjektů, tj. států, podniků i jednotlivců, a bez jejich aktivního zapojení se stanovené cíle splnit nepodaří. Sociální podniky mohou významnou měrou přispět k šíření znalostí o udržitelném rozvoji i k aktivizaci místních komunit.

Zdroje

BEZERRA, Maria Clara da Cunha, Cláudia Fabiana GOHR a Sandra Naomi MORIOKA, 2021. Linking Cluster Characteristics and Organizational Capabilities for Sustainability—Framework Development and Application. *Sustainability* [online]. **13**(3) [cit. 2024-07-31]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su13031068

DERLUKIEWICZ, Niki, Anna MEMPEL-ŚNIEŻYK, Dominika MANKOWSKA, Arkadiusz DYJAKON, Stanisław MINTA a Tomasz PILAWKA, 2020. How do Clusters Foster Sustainable Development? An Analysis of EU Policies. *Sustainability* [online]. **12**(4) [cit. 2024-07-31]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su12041297

HÁK, Tomáš, Svatava JANOUŠKOVÁ a Bedřich MOLDAN, 2016. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators* [online]. **60**, 565-573 [cit. 2024-07-31]. ISSN 1470160X. Dostupné z: doi:10.1016/j.ecolind.2015.08.003

CHOI, Nia a Satyajit MAJUMDAR, 2014. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing* [online]. **29**(3), 363-376 [cit. 2024-07-31]. ISSN 08839026. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusvent.2013.05.001

KÁRNÍKOVÁ, Anna, ed., 2017. *Strategický rámec Česká republika 2030*. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj. ISBN 978-80-7440-181-7.

OSN, 1995. *Copenhagen Declaration on Social Development* [online]. [cit. 2024-07-09]. Dostupné z: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.166_9_Declaration.pdf

ŞTEFĂNESCU, Daniela, Rozalia GABOR a Lia Codrina CONŁIU, 2012. Changes of the European Countries Distributions Based on Entrepreneurship and Social Economic Sustainable Development Indicators. In: *Proceedings of the 6th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation*. Angers, s. 153–158. ISBN 978-1-61804-053-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2019. *Specifika sociálního podnikání v kontextu českého prostředí*. Liberec. Dostupné také z: https://dspace.tul.cz/handle/15240/142221. Habilitační práce. Technická univerzita v Liberci.

VALINOVÁ, Eliška, 2018. Role ČSÚ v problematice udržitelného rozvoje. *Statistika A My* [online]. [cit. 2024-07-09]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: https://statistikaamy.csu.gov.cz/role-csu-v-problematice-udrzitelneho-rozvoje

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987. *Our common future*. New York: Oxford University Press, xv, 383 p. ISBN 019282080x.

Zadání

Podle oblastí jednotlivých pilířů ESG se pokuste vyhodnotit přístup k udržitelnému rozvoji vámi vybraného sociálního podniku.

Zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASOCIACE SOCIÁLNÍHO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2024a. Bakalářský studijní obor. *Sociální zemědělství* [online]. [cit. 2024-06-05]. Dostupné z: http://www.socialni-zemedelstvi.cz/bakalarsky-studijni-obor/

ASOCIACE SOCIÁLNÍHO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2024b. *Sociální zemědělství* [online]. [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: http://www.socialni-zemedelstvi.cz/

BECK, Vojtěch, 2013. Postavení sociálního podniku v České republice. In: *The International Scientific Conference INPROFORUM 2013: Zdroje a limity ekonomického růstu a předpoklady vývoje české ekonomiky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, s. 13-18. ISBN 978-80-7394-440-7. Dostupné také z: https://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF/catalog/view/19/18/43-1#page=13

BELL, Colin a Howard NEWBY, 2012. *Sociology of Community* [online]. Routledge [cit. 2024-07-31]. ISBN 9781136272462. Dostupné z: doi:10.4324/9780203043110

BEZERRA, Maria Clara da Cunha, Cláudia Fabiana GOHR a Sandra Naomi MORIOKA, 2021. Linking Cluster Characteristics and Organizational Capabilities for Sustainability—Framework Development and Application. *Sustainability* [online]. **13**(3) [cit. 2024-07-31]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su13031068

BORSEKOVÁ, Kamila, Soňa ČAPKOVÁ, Filip FLAŠKA, et al., 2018. *Vybrané kapitoly z veřejné správy a regionálního rozvoje*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-19-6.

BRANČÍKOVÁ, Lucie, 2010. *Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít* [online]. s. 39 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Soci%C3%A1ln%C3%AD_p%C5%99idan%C3%A1_hodnota_podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf

BUCHANAN, James M. a William C. STUBBLEBINE, 1962. Externality. In: GOPALAKRISHNAN, Chennat, ed. *Classic Papers in Natural Resource Economics* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, s. 138-154 [cit. 2024-07-28]. ISBN 978-1-349-41750-6. Dostupné z: doi:10.1057/9780230523210_7

ČÁMSKÁ, Dagmar, 2011. Partnerství veřejného a soukromého sektoru = Public private partnership. In: *Hradecké ekonomické dny 2011*. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 53-57. ISBN 978-80-7435-100-6. Dostupné také z: http://fim2.uhk.cz/hed/data/proceedings_2011_1.pdf

CENTRUM INVESTIC, ROZVOJE A INOVACÍ, 2024. Soutěž Buďte inspirací 2024. *Platforma investic, rozvoje a inovací Královéhradeckého kraje* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: http://www.proinovace.cz/cs/soutez

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, 2014. *Co znamená status osoby zdravotně znevýhodněné (OZZ)?* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/947682/letak_ozz.pdf/26e81a21-6651-4ef3-5b01-d608a0145c40

ČESKO, 1993. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 1993, částka 1. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1

ČESKO, 1995. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Ročník 1995, částka 065 [cit. 2023-12-09]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248

ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2000, částka 38. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128

ČESKO, 2002a. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2002, částka 2. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3

ČESKO, 2002b. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2002, částka 82. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-198

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2004, částka 143. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2012, částka 34. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90

ČESKO, 2016. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2016, částka 51. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-1

ČESKO, 2024. Vyhláška č. 157/2024 Sb., o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a jednotném standardu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ročník 2024. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-157/zneni-20240701

CHOI, Nia a Satyajit MAJUMDAR, 2014. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing* [online]. **29**(3), 363-376 [cit. 2024-07-31]. ISSN 08839026. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusvent.2013.05.001

ČTK, 2005. Konec soukromého podnikání začal před 60 lety. In: *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 24. 10. 2005, 9:00 [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/konec-soukromeho-podnikani-zacal-pred-60-lety.A051021_183744_ekonomika_maf

CVCA, 2024. *The Czech Private Equity and Venture Capital Association (CVCA) - O nás* [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: https://cvca.cz/

DEFOURNY, Jacques a Marthe NYSSENS, 2017. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. **28**(6), 2469-2497 [cit. 2024-07-31]. ISSN 0957-8765. Dostupné z: doi:10.1007/s11266-017-9884-7

DEKLARACE ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ, 2023a. Deklarace. *Deklarace odpovědného podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://odpovednepodnikani.cz/deklarace/

DEKLARACE ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ, 2023b. Vítězové národních cen Zlatá vážka vyhlášeni v Černínském paláci. *Zlatá vážka: Czech Social Business Awards* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://zlatavazka.cz/novinky/vitezove-narodnich-cen-zlata-vazka-vyhlaseni-v-cerninskem-palaci/

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, 2002. Social enterprise: A strategy for success. *GOV.UK* [online]. [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: https://employeeownership.com.au/eoa/wp-content/uploads/2020/08/Social-enterprise-A-strategy-for-success.pdf

DERLUKIEWICZ, Niki, Anna MEMPEL-ŚNIEŻYK, Dominika MANKOWSKA, Arkadiusz DYJAKON, Stanisław MINTA a Tomasz PILAWKA, 2020. How do Clusters Foster Sustainable Development? An Analysis of EU Policies. *Sustainability* [online]. **12**(4) [cit. 2024-07-31]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su12041297

DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA, 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-573-1.

DOHNALOVÁ, Marie a Pavel BAREŠ, 2020. *Legislativní a institucionální podmínky pro činnost sociálních podniků a pro zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce: s přihlédnutím ke specifickému postavení a možnostem pracovní integrace u osob se záznamem v trestním rejstříku* [online]. Praha: VÚPSV [cit. 2023-11-25]. ISBN 978-80-7416-359-3. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_476.pdf

DOHNALOVÁ, Marie, 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3572-693.

DOHNALOVÁ, Marie, 2021. *Význam sociálních podniků. Význam a role sociálních podniků pro kvalitu pracovního života ohrožených skupin obyvatelstva: Monotematická studie* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné také z: https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-8-vsouhrn-vyznam-a-role-socialnich-podniku.pdf

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ, 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-060-9.

DOLINA, Petr, Miroslav MACHALA, Vlastimil MIKULÁŠEK, Vojtěch MILER, Karel RYCHTÁŘ, John KEARNS a Kenneth GERMAINE, 2010. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele* [online]. s. 32 [cit. 2024-05-20]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/MANU%C3%81L_PRO_P%C5%98E%C5%BDIT%C3%8D_SOCI%C3%81LN%C3%8DHO_PODNIKATELE.pdf

DUŠKOVÁ, Jitka, 2009. *Současná sociální ekonomie a její zdroje*. Brno. Dostupné také z: https://theses.cz/id/mgg3e0/. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

ENSIE, 2022. *Evropská síť integračních sociálních podniků* [online]. EUROPEAN NETWORK FOR SOCIAL INTEGRATION ENTERPRISES. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.ensie.org/Portals/ensie/OpenContent/Files/11720/ensie_leaflet2022_CZ.pdf

FACEBOOK, 2023. *GULE FOOD TRUCK* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/gulefoodtruck

FACEBOOK, 2024. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/podpora.socialniho.podnikani.cr/photos/a.401594777024911/1385433478641031/?locale=cs_CZ

FRANCOVÁ, Petra a Eva FRAŇKOVÁ, 2019. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf

GORDON, Mike, 2015. A typology of social enterprise traditions. In: *ICSEM Working Papers. No. 18*. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

HÁK, Tomáš, Svatava JANOUŠKOVÁ a Bedřich MOLDAN, 2016. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators* [online]. **60**, 565-573 [cit. 2024-07-31]. ISSN 1470160X. Dostupné z: doi:10.1016/j.ecolind.2015.08.003

HALÁSEK, Dušan, 2006. Veřejná správa a sociální ekonomika. In: *Veřejná správa 2006*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 128-131. ISBN 80-7194-882-9. Dostupné také z: https://dk.upce.cz/handle/10195/35122?show=full

HENDRYCH, Dušan, 2009. *Právnický slovník*. 3., podstatně rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 978-80-7400-059-1.

HYÁNEK, Vladimír a Mirka WILDMANNOVÁ, 2018. Sociální: Teorie, vymezení, definice, vztahy. In: ANNO ČR. *Zastřešujeme nestátní neziskové organizace v České republice* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: http://anno-cr.cz/wp-content/uploads/2018/08/Vladim%C3%ADr-Hy%C3%A1nek-a-Mirka-Wildmannov%C3%A1-1.pdf

JEŽEK, Jiří, 2008. Podpora rozvoje místní ekonomiky v malých městech České republiky. In: *National and Regional Economics VII*. Košice: Ekonomická fakulta technickej univerzity v Košiciach, s. 341-347. ISBN 978-80-553-0084-9.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 9788027101467.

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ, 2012. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-910-4.

KÁRNÍKOVÁ, Anna, ed., 2017. *Strategický rámec Česká republika 2030*. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj. ISBN 978-80-7440-181-7.

KELLER, Jan, 1986. Komunita - proměny nebo zánik? *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. G, Řada sociálněvědná* [online]. G30. **35**(G30), 31-42 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: https://hdl.handle.net/11222.digilib/111713

KOLDINSKÁ, Kristina, Igor TOMEŠ a Filip KŘEPELKA, 2017. *Sociální právo EU*. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-701-1.

KOLLÁR, Vojtech, Jana GASPEROVÁ a Peter POLAKOVIČ, 2016. Using digital technologies in social entrepreneurship. In: *Proceedings of the 4th International Conference Innovation Management,*

Entrepreneurship and Corporate Sustainability [online]. Praha: VŠE, s. 317-327 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://imecs.vse.cz/wp-content/uploads/2015/08/IMECS-2016-Full-Papers.pdf

KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ, 2023. Komora sociálních podniků: O nás. *Komora Sociálních Podniků - a společensky odpovědných organizací* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.komora-socialnich-podniku.cz/onas

KÖNIG, René, 1968. *The community*. London: Routledge & Kegan Paul. ISBN 9780710034939.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRAJSKÝ ÚŘAD PARDUBICKÉHO KRAJE, 2023. Dotační programy probíhající v oblasti podpory sociálního podnikání. *Pardubický kraj* [online]. 6. 11. 2023 [cit. 2024-07-28]. Dostupné z: https://www.pardubickykraj.cz/dotacni-programy-probihajici-v-oblasti-podpory-socialniho-podnikani

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023a. Dotační program pro sociální podniky v KHK pro rok 2024. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/cs/novinky/2024-01-dotacni-program-pro-socialni-podniky-v-khk-pro-rok-2024

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023b. Inkubátor sociálních podniků. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/inkubatorsp

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023c. Jak financovat sociální podnikání. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/inkubatorsp

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2023d. Regionální centrum v akci. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/cs/regionalni-centrum-v-akci

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2024a. Do praxe bez bariér. *Zaměstnaný region* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://www.zamestnanyregion.cz/cs/do-praxe-bez-barier

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2024b. Sociální podnik. *Akademie Chytrého regionu* [online]. [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: https://www.chytraakademie.eu/course-player?show&id=370&lesson=377

KŘÍŽOVÁ, Margareta, 2018. *Z deníku investorky: jak podnikat a nezbláznit se*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0761-1.

KUBIŠTOVÁ, Michaela, 2023. Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx

KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ, 2012. *Manuál: jak založit sociální podnik* [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2023-12-06]. ISBN 978-80-260-4042-2. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Manual_Jak_zalozit_socialni_podnik_P3_u.pdf

KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ, 2015a. *Podnikejte pomalu: Zkušenosti sociálních podniků se zaměstnáváním osob a mentálním postižením a s duševním onemocněním* [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/media/com_form2content/documents/c1/a1137/f239/Podnikejte_pomalu_publikace_P3.pdf

KURKOVÁ, Gabriela, Petra FRANCOVÁ a Daniela BEDNÁRIKOVÁ, 2015b. *Manuál: Jak založit sociální podnik* [online]. 2. rozšířené. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2023-12-06]. ISBN 978-80-260-7401-4. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Manual_jak_zalozit_sp_2015.pdf

KURKOVÁ, Gabriela, Petra FRANCOVÁ a Daniela BEDNÁRIKOVÁ, 2022. *Manuál: Jak založit sociální podnik* [online]. 3. rozšířené. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2024-08-01]. ISBN 978-80-260-7401-4. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/media/com_form2content/documents/c1/a1172/f239/AktualizovanyManual2022.pdf

MALÁ, Lenka, 2019. I neziskovka si může založit sociální podnik. MPSV ČR. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/clanky/3068-i-neziskovka-si-muze-zalozit-socialni-podnik

MARINIČ, Pavel, 2006. Rizikový kapitál. *Český finanční a účetní časopis* [online]. 2006-6-1, **2006**(2), 146-152 [cit. 2023-12-07]. ISSN 18022200. Dostupné z: doi:10.18267/j.cfuc.164

MMR ČR, 2021. Příručka dobré praxe – Bydlení – OSZ – 2022. *Agentura pro sociální začleňování MMR ČR* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/Bydlen%C3%AD_2021_09_08.pdf

MPSV ČR, 2022. Sada rozpoznávacích znaků pro sociální podnik. *OP Zaměstnanost plus* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/18812957/P%C5%99%C3%ADloha+%C4%8D.+2+sada+rozpozn%C3%A1vac%C3%ADch+znak%C5%AF+soci%C3%A1ln%C3%ADho+podniku.pdf/2dbb5152-9312-4e20-bde1-9666f8ee69fc

MPSV ČR, 2023. Spoint: Brána do světa sociálního podnikání. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/SPoint_Let%C3%A1k.pdf

MPSV ČR, 2024a. Aktuality: Vláda schválila návrh zákona o integračním sociálním podniku. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2024-07-31]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/aktuality/5279-vlada-schvalila-navrh-zakona-o-integracnim-socialnim-podniku

MPSV ČR, 2024b. Financování. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/financovani

MPSV ČR, 2024c. Principy a definice. *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice

MPSV ČR, 2024d. Služby v oblasti sociální integrace. *MPSV Portál* [online]. [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/3.1-sluzby-v-oblasti-socialni-integrace

MUZIKANTOVÁ, Lenka, 2024. Bonus za práci pro lidi s handicapem. Jurečka řekl, co pro to dělá jeho rezort. In: *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 19.2.2024 [cit. 2024-07-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/olomouc/zpravy/ministr-marian-jurecka-novy-zakon-socialni-podniky.A240219_193124_olomouc-zpravy_kurl

MŽP ČR, 2022. Co je udržitelný rozvoj. *Evropský týden udržitelného rozvoje - Týden udržitelnosti* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.tydenudrzitelnosti.cz/o-projektu/

NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ BANKA, 2024. Sociální podniky mohou nadále žádat o bezúročné úvěry. *NRB* [online]. [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: https://www.nrb.cz/socialni-podniky-mohou-nadale-zadat-o-bezurocne-uvery/

NFOZ, 2024. Ochranná známka Práce postižených. *Ochranná známka NFOZP* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://pracepostizenych.cz/

NOVÁ EKONOMIKA, 2024. Nová ekonomika: O nás. *Nová ekonomika* [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: http://nova-ekonomika.cz/o-nas/

ORLÍKOVÁ, Monika a Ladislav MURA, 2016. Social entrepreneurship and social enterprises: The case of Slovakia. In: *Proceedings of the 4th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability* [online]. Praha: VŠE, s. 495-505 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://imecs.vse.cz/wp-content/uploads/2015/08/IMECS-2016-Full-Papers.pdf

OSN, 1995. *Copenhagen Declaration on Social Development* [online]. [cit. 2024-07-09]. Dostupné z: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.166_9_Declaration.pdf

P3CZPPP, 2014. *Dokumentární film o sociální ekonomice a sociálním podnikání v ČR* [online]. [cit. 2024-07-31]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=QYZUvTX9NkI

P3CZPPP, 2023. *P3 - PEOPLE, PLANET, PROFIT: Úvod* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.p-p-p.cz/cs/

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 8020009507.

PAPOUŠKOVÁ, Zdenka, 2012. Veřejný sektor – subjekty a jich postavení v rámci daní. In: *Dny práva 2011: Finance veřejného sektoru (právní a ekonomické aspekty jeho fungování)* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2013-10-17]. ISBN 978-80-210-5914-6. Dostupné z: https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2011/files/A01_financ.html

PARDUBICKÝ KRAJ, 2023. Vzdělávání sociálních podniků v roce 2023. *Sociální podnikání v Pardubickém kraji* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://budoucnost-socialniho-podnikani.webnode.cz/vzdelavani-2023/

PEČKANOVÁ, Lenka, 2024. Novinky ze světa sociálního podnikání. MPSV ČR. *České sociální podnikání* [online]. 20. 2. 2024 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: https://csp.ecomailapp.cz/campaigns/render/20/cf17120cbf332eb1cfa6b2e6834ed014

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2005. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-052-1.

PEREDO, Ana María a Murdith MCLEAN, 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* [online]. **41**(1), 56-65 [cit. 2024-07-31]. ISSN 10909516. Dostupné z: doi:10.1016/j.jwb.2005.10.007

POLOUČEK, Stanislav, 2013. *Bankovnictví*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.

POSPÍŠIL, Roman, 2019. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita [cit. 2023-12-07]. ISBN 978-80-7599-106-5. Dostupné z: https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/rozvoj-a-rizeni-lidskych-zdroju-v-sp-roman-pospisil.pdf

PRAKTIK SYSTEM, 2024. *Together for better planet* [online]. [cit. 2024-08-01]. Dostupné z: https://www.praktiksystem.cz/

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2009. Klasifikace obchodních partnerů s využitím metod shlukové analýzy. In: *Finanční řízení podniků a finančních institucí*. Ostrava: VŠB, s. 328-334. ISBN 978-80-248-2059-0.

ROSE, Nathan, 2016. *Equity Crowdfunding: The Complete Guide For Startups And Growing Companies*. Seattle: Stonepine Publishing. ISBN 0473377985.

ROTHANZL, Lukáš a Ivona MOTTLOVÁ, 2022. Základní principy fungování obce a jejích orgánů. In: SVAZ MĚST A OBCÍ ČR. *Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2022*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, s. 13-38. ISBN 978-80-88375-20-3. Dostupné také z: https://www.smocr.cz/Shared/Clanky/12158/eprirucka-final.pdf

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

ŠAFR, Jiří, Ivo BAYER a Markéta SEDLÁČKOVÁ, 2008. Sociální koheze. Teorie, koncepty a analytická východiska [Social Cohesion: Theories, Concepts, and Analytical Framework]. *Czech Sociological Review* [online]. 2008-4-1, **44**(2), 247-270 [cit. 2024-07-31]. ISSN 00380288. Dostupné z: doi:10.13060/00380288.2008.44.2.02

SCHEU, Harald Christian, 2011. Princip subsidiarity v právu EU. *Acta Universitatis Carolinae - Iuridica* [online]. Praha: Karolinum, **1**, 47-58 [cit. 2023-12-07]. ISBN 978-80-246-1947-7. ISSN 0323-0619. Dostupné z: https://www.prf.cuni.cz/sites/default/files/old_files/1404047099.pdf

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SHATRUGHAN, Yadav a Lenka USHA, 2020. Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2020-05-13, **39**(8), 901-929. ISSN 2040-7149. Dostupné z: doi:10.1108/EDI-07-2019-0197

SINEC, 2014. *Klastr sociálních inovací a podniků SINEC* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.klastr-socialnich-podniku.cz/

SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.

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

ŞTEFĂNESCU, Daniela, Rozalia GABOR a Lia Codrina CONŁIU, 2012. Changes of the European Countries Distributions Based on Entrepreneurship and Social Economic Sustainable Development Indicators. In: *Proceedings of the 6th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation*. Angers, s. 153–158. ISBN 978-1-61804-053-4.

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava, 2008. Rizika sociálního podnikání pro neziskový sektor. In: *Podnikatelské modely sociálnej ekonomiky*. Bánská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, s. 0-6. ISBN 978- 80-8083-663-4.

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava, 2010. *Sociální podnikání*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 9788073726836.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2019. *Specifika sociálního podnikání v kontextu českého prostředí*. Liberec. Dostupné také z: https://dspace.tul.cz/handle/15240/142221. Habilitační práce. Technická univerzita v Liberci.

TESSEA ČR, 2014. Přehled rozpoznávacích indikátorů pro integrační sociální podniky (WISE). *TESSEA* [online]. 10.10.2014 [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/images/pdf/prehled_indikatoru_integracni_SP_2014.pdf

TESSEA ČR, 2021. Co je TESSEA. *TESSEA* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/cz/o-tessea/o-spolku-my-o-nas

TOPINKOVÁ, Helena, 2013. *Sociální podnikání – nový fenomén v České republice*. Olomouc. Dostupné také z: https://theses.cz/id/to5994/Topinkov_DP.pdf. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Prof. PhDr. Dušan Šimek.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ, 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-514-8.

TRČKA, Lukáš, 2014. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací. ISBN 978-80-260-7215-7.

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2017. Legislativní rada vlády schválila věcný záměr zákona o sociálním podnikání. ÚŘAD VLÁDY ČR. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/lrv/tiskove-zpravy/legislativni-rada-vlady-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-154234/

URBAN, Jan, 2015. *Teorie národního hospodářství*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-724-9.

VALINOVÁ, Eliška, 2018. Role ČSÚ v problematice udržitelného rozvoje. *Statistika A My* [online]. [cit. 2024-07-09]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: https://statistikaamy.csu.gov.cz/role-csu-v-problematice-udrzitelneho-rozvoje

VALOUCH, Petr, 2012. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně. ISBN 8024740818.

VAVROCHOVÁ, Simona a Petr KUŠ, 2012. *Územní samosprávné celky*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 9788086976266.

VOJTÍŠEK, Petr, 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3709-9.

VYSKOČIL, Marek, 2014. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020: Sociální podnikání. In: ÚŘAD VLÁDY ČR. *Vláda ČR* [online]. [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK, 2007. *Facility management a Public private partnership*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-34-4.

WOKOUN, René, 2008. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde. ISBN 9788072016990.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987. *Our common future*. New York: Oxford University Press, xv, 383 p. ISBN 019282080x.

Název	Sociální podnikání v kontextu udržitelného rozvoje
Autor	Rydvalová Petra, Eliška Valentová a Magdalena Zbránková
Grafické práce	Obálku zpracovala Barbora Schmidtová
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci
	Studentská 1402/2, Liberec
Schváleno	Rektorátem TUL dne 20. 8. 2024, čj. RE 36/24
Vyšlo	v srpnu 2024
Počet stran	138
Vydání	1.
Rok prvního vydání	Vydala Technická univerzita v Liberci v roce 2024
ISBN	978-80-7494-712-4
Č. publikace	55-036-24

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.

Realizace skript byla podpořena projektem interního grantového systému 53_EV Udržitelnost sociálního podnikání ve vazbě na specifické formy podnikání.

9 788074 947124

Název:	Sociální podnikání v kontextu udržitelného rozvoje
Autor:	Rydvalová Petra Eliška Valentová Magdalena Zbránková
Grafické práce:	Barbora Schmidtová
Vydavatel:	Technická univerzita v Liberci, Studentská 1402/2, Liberec
Schváleno:	Rektorátem TUL dne 20. 8. 2024, čj. RE 36/24
Vyšlo:	v srpnu 2024
Počet stran:	138
Vydání:	1.
Rok prvního vydání:	2024
ISBN:	978-80-7494-712-4
Č. publikace:	55-036-24

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou

Realizace skript byla podpořena projektem interního grantového systému 53_EV Udržitelnost sociálního podnikání ve vazbě na specifické formy podnikání.

9 788074 947124