

# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Od sociální práce s komunitou k sociálnímu podnikání**

Bc. Jiřina Mázlová

### **Diplomová práce**

Studijní obor: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii, kombinovaná forma studia

Vedoucí práce: Mgr. Petr Hanuš

**Praha 2017**

# Prague college of psychosocial studies



## **Social Entrepreneurship as result of social work with the community**

Bc. Jiřina Mázlová

### **Diploma Thesis**

Study program: Social work focused on communication and applied  
psychotherapy, combined mode of study

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Petr Hanuš

**Prague 2017**

## Anotace

Tato práce se ve své teoretické části zabývá dynamicky se rozvíjející oblastí sociální ekonomiky - sociálním podnikáním, ve které jde o zajištění samostatného, udržitelného a prosperujícího fungování a spojení ekonomické aktivity a sociální činnosti s důrazem na společenskou prospěšnost především, ale nejen na lokální úrovni. Práce má za cíl zmapování nástrojů řízení, při jejich užití je dobrý předpoklad k vedení úspěšného sociálního podniku. Kromě teoretické části, která zahrnuje popis legislativního rámce v našich podmínkách i podmínkách Evropské unie, je součástí práce výzkum, jehož smyslem je zmapování používaných nástrojů strategického řízení, vhodných metod a struktur užívaných v praxi sociálních firem na území našeho státu, a to směrem k trvalé udržitelnosti. Právě téma udržitelnosti je důležitým pojmem, neboť z praxe vychází, že velké množství organizací svou činnost nebylo schopno udržet a naplnit vize, které si na začátku stanovily. Jako jedna z možností účinného řešení zajištění kvalitních a dostupných služeb se jeví právě rozvíjející se oblast sociálního podnikání. A to jako účinná forma pomoci zmírňování dopadů vzrůstající nezaměstnanosti, stárnutí populace, klesající porodnosti či dalších sociálních faktorů.

Prezentované poznatky mohou obor sociální práce obohatit o teoretické znalosti i praktická zjištění a inspirovat jej ke způsobu přemýšlení o vlastní komunitní sociální práci, jejích vizích, směřování a udržitelnosti. A to co do kvality poskytované služby, jejího objemu a obecnému přispění v rámci komunity obcí, měst a potažmo i krajů. Práce si klade za cíl popsat a na analýze získaných dat ukázat, jakým způsobem je a není vhodné v oblasti sociálního podnikání přemýšlet a plánovat. V širším záběru blíže popisuje používané strategické nástroje, které se v sociálních podnicích v současnosti užívají. A jejichž používání má sociálním podnikům dopomoci k dosažení ideálního stavu, tedy konkurenceschopného sociálního podniku, jehož činnost vychází a respektuje potřeby místní komunity, ale může jít i dále. A to takovým způsobem, že se plnohodnotně zapojí a stane se součástí volného trhu práce.

**Klíčová slova:** Sociální práce, komunita, sociální politika, sociální podnikání, prevence, strategie, sociální ekonomika

## **Abstract**

This work deals with the dynamically growing area of social economy - social entrepreneurship, which in terms of ensuring an independent, prosperous and sustainable operation and trade union and social activities with an emphasis on social benefits and environmental benefits in its theoretical part. This paper aims to map the appropriate tools and conditions under which we have a good prerequisite for the establishment and management of social enterprise.

In addition to the theoretical part, which includes the legislative framework in the terms and conditions of the European Union, this work also includes a research part. This research concentrates on the purpose to confirm the appropriate supporting methods and structures used by the social entrepreneurs as a good practice for social and functional life of the company. The topic of sustainability is an important concept. The practice of social entrepreneurs suggests that a large number of organizations was not able to maintain and continue to follow and fulfill their visions and planned activities that they set at the beginning. Social economics as social entrepreneurs as a part of the social policy of the state are due to the declining birth rate, an aging population, rising unemployment and other social factors one of the possible and suitable proofed choices for implementation in addressing the quality of social care provided at individual counties and cities.

The findings of this study can enrich the area of social work with theoretical knowledge and practical findings and inspire to a different way of thinking about social work, its visions, direction and sustainability, in terms of the quality of care provided, its volume and general contribution to the community of villages, towns and hence the region. The work aims to show good principals of a good practice. How the social work can be done covering good spirits practice and business principals too. If we want within the integration to advance to the next level, which is in an ideal state free labor market.

**Keywords:** Social work, community, social policy, social entrepreneurship, prevention, strategy, social economics

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny citace a prameny řádně vyznačila v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu použité literatury. Současně souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v knihovně PVŠPS a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

**V Praze, dne: 19. 6. 2017**

**podpis diplomantky**

#### Poděkování:

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu Mgr. Petru Hanušovi za podnětné rady a ochotnou pomoc v průběhu i při finalizaci této diplomové práce. Dále děkuji všem respondentům, bez jejichž trpělivosti a otevřenosti by nemohla praktická část této diplomové práce vzniknout.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>9</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b>	<b>10</b>
1.1 Pojem: sociální práce	10
1.2 Pojem: komunita	11
1.3 Pojem: sociální politika	12
1.4 Pojem: sociální podnikání	13
1.5 Pojem: prevence	14
1.6 Pojem: inkluze	15
1.7 Pojem: sociální ekonomika	16
1.8 Pojem: sociální podnik	18
<b>2 SOCIÁLNÍ PRÁCE JAKO NÁSTROJ SOCIÁLNÍ POLITIKY</b>	<b>19</b>
2.1 Historie a současnost sociální práce	19
2.2 Možnosti a úkoly sociální práce dnes	20
2.3 Sociální politika Evropské unie	22
2.4 Objekt a subjekt sociální politiky	28
2.5 Nestátní organizace jako subjekty sociální politiky	29
2.6 Sociální síť jako prevence dezintegrace	29
2.7 Komunitní sociální práce	30
<b>3 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ</b>	<b>31</b>
3.1 Počátky sociální podnikání a jeho vývoj do současnosti	31
3.2 Legislativa upravující sociální podnikání v ČR	36
3.3 Jak založit sociální firmu	36
3.4 Rizika a úskalí sociálního podnikání	39
3.5 Příklady dobré praxe na našem území	40
3.6 Příklady dobré praxe v dalších státech Evropské unie	42
3.7 Budoucnost sociálního podnikání	43
<b>4 PŘEDVÝZKUM</b>	<b>44</b>
4. 1 Pilotní studie	44
4.1.1. Metodika zpracování dat pilotní studie	45
4. 2 Výběr výzkumného vzorku	45
4.2.1 Metoda sběru dat předvýzkumu k výzkumnému šetření	46
<b>5 VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b>	<b>46</b>
5.1. Cíl výzkumného šetření	47
5.2. Zkoumaný soubor	49

5.3. Metodika výzkumného šetření	49
5.4 Časový harmonogram	51
5.5 Tvorba anketních otázek	51
5.6. Výsledky výzkumného šetření	55
5.7 Diskuse	63
5.8. Závěr k výzkumnému šetření	65
<b>ZÁVĚR</b>	<b>67</b>
<b>LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>71</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	



## Úvod

*Motto: Vytvářet svět, kde se každý člověk může zapojit a ovlivňovat prostředí, v němž všichni žijeme a budou moci dobře žít i další generace.*

Na začátku je vzpomínka, která se určitou měrou podílí i na tématu této práce. Je jí jeden opuštěný dům uprostřed lesů ve Šluknovském výběžku. Dům je to již značně zchátralý, a přesto je při cestě k němu a setkání s tímto objektem možné vnímat určité kouzlo. Kouzlem opisují to, že tento dům i samotná cesta k němu budí fantazie a představy o tomto místě v dobách, kdy zde byl živý ruch a prostor byl obydlený a navštěvovaný. V dobách mého dětství byl dům ještě částečně využíváný i udržovaný. Pokud zajdete do města a místních se na tento již polorozpadlý dům zeptáte, většinou si jen povzdechnou a vysloví přání: "Kéž by to tam někdo dal dohromady. Bylo tam tak krásně." Jsem součástí těchto myšlenek již od svého útlého dětství.

Sbírám zkušenosti ostatních, dohledávám dokumenty a snažím se orientovat v právních předpisech. Vymyslím vhodné využití prostoru tak, aby se eliminovala možnost opakování jeho smutné dosavadní historie. Studuji nyní sociální práci a setkávám se díky praxi s rozličnými komunitami a podmínkami, ve kterých žijí. Společnou otázkou, kterou často řeší a opakují, jsou základní potřeby, jako je potřeba místa - tedy domova, potřeba existenčního přežití a seberealizace - tedy práce a potřeba někam patřit - tedy vztahy s rodinou, přáteli a širším společenským okolím - vztahy komunitní. Přirozeně mne tento způsob přemýšlení dovedl k myšlence spojení sociální práce s komunitou a určitého druhu podnikání. Touto prací také navazuji a rozšiřuji téma mé bakalářské práce "Strava jako impuls k rozvíjení mezilidských vztahů a utváření komunity nového typu".

Někdo prohlásil, že sociální podnikání je takovým lékem na chamtivost. A také činností, která má vypovídající hodnotu o místě jejího uskutečňování, o lidech, kteří zde žijí, jejich potřebách a dovednostech. Každou takovouto snahu vřele vítám a doporučuji. Firmy, města i obce, kde již myšlenku sociálního podnikání znají, velmi oceňují na spolupráci s takovými sociálními firmami společenskou přidanou hodnotu, cenu a způsob domlouvání se na zakázkách. Takto vedená činnost je pro mne jednou ze záruk udržení finančního a lidského potenciálu v obcích, regionech i státě. A z dlouhodobého hlediska dobrou praxí využití různorodého potenciálu společnosti jako takové. Inspirativní přístup v tomto směru praktikovali dle dostupných pramenů již Irokézové, kteří nabádali svůj lid k tomu, aby pečoval o blaho budoucích sedmi generací, jako o to vlastní. Myšlenka, která se dotýká nejen našeho rozumu, ale také srdce.

# 1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Nejprve se budu zabývat definicí několika důležitých pojmů, se kterými v tomto textu operuji, a jež jsou nosnými pojmy pro myšlenkovou základnu této práce. Ačkoliv u diplomových prací není zpravidla užíván, výčet zvolených pojmů je pro tuto práci vzhledem k jejímu tématu a obsahu potřebný. Je nutno upozornit na to, že některé z těchto pojmů nejsou zcela stejně definovány, jsou přizpůsobeny zaměření oboru, který jimi operuje. Těmito obory jsou: sociologie, psychologie, kulturní antropologie a politologie.

## 1.1 Pojem: sociální práce

Dle Matouška (2007) je sociální práce jednou ze součástí systému sociálního zabezpečení, a tedy obecně součástí sociální politiky státu. A jako multidisciplinární obor, který spojuje filozofii, religionistiku, práva, sociologii, pedagogiku, psychiatrii a další obory, klade na sociální pracovníky nemalý nárok směrem k jejich dovednostem a znalostem. Zároveň dodává, že nácvikem potřebných dovedností je podporována dobrá připravenost sociálního pracovníka pro výkon této profese (MATOUŠEK, 2007, s. 10).

Tréninkem dovedností získává sociální pracovník kompetence, které pak užívá v přímé praxi při práci s klientem, skupinou či komunitou a naplňování cílů spolupráce. Protože jak píše Matoušek (2007): "*Cílem sociální práce je podpora sociálního fungování klienta v situaci, kde je taková potřeba buď skupinově, nebo individuálně vnímána a vyjádřena.*" Sociální práce se profesionálně zabývá lidskými vztahy v souvislosti s výkonem sociálních rolí (cit. dle MATOUŠKA, 2007, s. 187).

Vzhledem k zaměření tématu této práce je vhodné na tomto místě připojit některé z definic, které se týkají sociální práce s komunitou. Tímto bude již v začátku pojmenována a ohraničena oblast, z níž práce vychází.

O komunitní sociální práci se zajímá Sobotka (2010), kdy práci s komunitou odlišuje od případové sociální práce i sociální práce skupinové. Všimá si rozdílů filozofického pojetí vlastní komunitní sociální práce i úkolů, na které jsou zaměřeny. Ukazuje se tak odlišnost od vnímání problémů, jejich vzniku a šíře dopadu.

Sobotka (2010) přímo uvádí: "*Ukazuje se, že problém jednotlivce není závislý pouze na něm samém, ani pouze na jeho okolí. Stejně tak problémy na místní úrovni, pociťované více lidmi, skupinou lidí, nemohou většinou řešit sami, ale k řešení potřebují účinné strategie, které může nabídnout komunitní práce.*" (cit. dle SOBOTKY, 2010, s. 53)

Respektující přístup sociálního pracovníka je podstatnou součástí výkonu jeho práce samotné. Schopnost respektovat rozdíly biologického, sociálního, kulturního, etnického či

jiného odlišování se komunity, výrazně charakterizuje kompetentnost komunitního sociálního pracovníka.

K obecnému popisu podstaty komunitní práce dále dochází Sobotka (2010), když komunitní práci popisuje jako metodu, která podporuje a navozuje změnu směrem k prospěšnému fungování komunity. Komunitu je pak nutno podporovat zevnitř, a to aktivizací jejích členů. K tomu slouží komunitnímu sociálnímu pracovníkovi nástroje zaměřené na posilování pocitu sounáležitosti, hledání společných potřeb a uspokojení z dosažených cílů (SOBOTKA, 2010, s. 53).

Pro komunitního sociálního pracovníka se proto také ukazuje důležité umět nejen zjistit, popsat a aktivovat zdroje uvnitř komunity samotné, ale také rozpoznat, kdy je komunita jako celek již schopná své potřeby řešit bez jeho podpory.

## **1.2 Pojem: komunita**

Na komunitu se můžeme dívat jako na skupinu osob se společným zájem, v níže se utváření a rozvíjejí mezilidské vztahy. Ať na úrovni rodiny, sousedských vztahů, okruhu přátel a známých, příslušenství k místu.

Pojem *komunita* je vykládán nejednoznačně, což je dáno tím, že komunity jakožto sociálního útvaru či jednotky, resp. pracovního společenství je využíváno interdisciplinárně. Pro pochopení toho, co se ve společenství lidí, v komunitě děje, většinou nevystačíme pouze s jazykem jednoho oboru (sociální práce, sociologie, psychologie). Nejjednodušší rozlišení poskytuje Encyklopedický slovník, který definuje komunitu sociologicky, jako souhrn osob, které žijí na vymezeném prostoru, kde vykonávají každodenní aktivity a obvykle tvoří autonomní jednotku, a psychologicky jako typ organizace, kde jsou odstraněny vztahy nadřazenosti a podřazenosti, čímž je dosaženo lepší komunikace (SOBOTKA, 2010, s. 6).

Velký sociologický slovník (Keller, Hartl a další) uvádí, že komunity jsou sociální útvary charakterizované jednak zvláštním typem vnitřních sociálních vazeb mezi členy, jednak specifickým vymezením v rámci širšího sociálního prostředí. Rozlišuje se zde komunita sdílení a komunita místní, komunita tradiční, komunity profesní, umělecké, vědecké, zájmové komunity. Pojem dále odkazuje na komunitní hnutí, vzniklá jako spontánní reakce na neduhy moderní společnosti. Komunitní hnutí jsou duchovně, ideologicky až politicky založená uskupení s normami odlišnými od většinové společnosti. Taková hnutí se objevují od nepaměti: kláštery, ašrámy, kibucy, komunity hippies a další revoltující, levicově i pravicově orientovaná hnutí. Historie nám ukazuje, že (tradiční) komunita místem s jednoznačným prostorovým vymezením, sociálním útvarem s mocenskou nezávislostí, správní autonomií, ekonomickou soběstačností a hodnotovým konsenzem jejích členů. Komunitou sdílení

rozumíme společenství s relativně blízkými sociálními vazbami mezi jednotlivými členy, hodnotovým konsenzem a uvědomovanými cíli (cit. dle SOBOTKY, 2010, s. 7).

Sobotka (2010) dále nahlíží komunitu ve zjednodušeném jednotčím pohledu na komunitu (pracovní společenství) kdy uvádí, že: "*komunitou je taková skupina lidí, jejíž vnitřní vztahové uspořádání členů je v souladu s cíli a potřebami skupiny a jejich členů.*" Při práci s komunitou je důležité především zapojení členů a jejich uvědomované členství v komunitě (SOBOTKA, 2010, s. 8).

Komunity mohou být proto pro sociální pracovníky takovým obrazem určité části společnosti, o které přinášejí výpověď. Podávají zprávu o vztazích obecně, vnímání hierarchie, zvycích, způsobech vyrovnávání se s obtížemi, přístupem k povinnostem i vztahem k širšímu okolí.

### **1.3 Pojem: sociální politika**

Pojem *sociální politika*, s nímž se můžeme setkat v odborných textech, stejně tak ale i v běžném životě, je pojmem vykládaným různě. Důvodů je pro to několik. Pokud se ptáme po obsahu pojmu v názvu této kapitoly, můžeme si odpovědět velmi různorodě. Někdo vnímá sociální politiku jako systém sociálních dávek, jiný vidí to, co a čím je ovlivňováno postavení lidí ve společnosti, další zase nepřehledné množství státem řízených institucí a jiné. Ani pro odbornou veřejnost není odpověď na otázku pojmu sociální politiky pevným bodem. Je to dáno především mírou ovlivnění hodnot a zájmů či ideologickými představami dané doby. Ty se pak podílejí na zaměření funkcí a cílů, určení a definici cílové skupiny či realizovaných sociálních opatřeních a sledování jejich efektivity při uvádění do praxe.

Jak uvádí Tomeš (2010) má i sociální politika svou vlastní metodologii, učení, jak sociální politiku tvořit, realizovat a hodnotit. Analýzou postupů úspěšně použitých v praxi sociální sféry tak pojmenovává a zobecňuje principy, které jsou dle jeho zjištění obecně platné při budování sociálních soustav, včetně jejich organizačních struktur. Dále také užitečné pro volbu a formulaci udržitelných cílů, efektivních nástrojů a postupů udržitelného financování (TOMEŠ, 2010, s. 21).

Sociální politiku Tomeš (2010) vnímá jako: "*soustavné a cílevědomé úsilí jednotlivých sociálních subjektů ve svém zájmu udržet nebo dosáhnout změny ve fungování nebo podpořit rozvoj svého či jiného sociálního systému nebo soustavy nástrojů k realizaci své či jiné sociální politiky.*"

Výsledkem tohoto soustavného a cíleného úsilí je činnost (fungování), rozvoj (zdokonalení) či změna (transformace) systému vlastního nebo jiného nebo soustavy nástrojů. Projevuje se rozhodováním (nebo nerozhodováním) a činnostmi (či nečinnostmi) sociálních

subjektů. Toto široké pojetí je vlastní české sociální škole, která vnímala sociální politiku jako praktické snažení, aby společenský celek byl kultivován a přetvořen co nejideálněji (Engliš, 1916) (cit. dle TOMEŠE, 2010, s. 29).

Svůj postoj Tomeš (2010) uzavírá větou: "*Vypěstění bychom dnes vnímali jako rozvoj a přetvoření jako reformu soustav nástrojů a postupů k realizaci sociální politiky*". V této rovině uvažování tak nepřímo pojmenovává výchovný aspekt v působení sociální politiky (TOMEŠ, 2010).

Dle předchozího textu se ukazuje, že sociální politika je opravdu široký pojem a můžeme nalézt mnoho definic, které se k ní vztahují. Jedno mají více či méně společné. A to fakt, že sociální politika je pojem celospolečenský. Vždy se proto dotýká a je součástí určitého celku.

Je to zřejmé i ze studie VŠERS (2010), kdy se vyjadřuje k vlivům působícím na vznik i fungování sociálního podniku. Pojmenovává vliv norem ekonomických, politických, mravních a dalších. Právě složitost a spletnost těchto vztahů a vlivů jednoznačnou všeobecně přijímanou definici vylučuje. Názor na sociální politiku souvisí s vnímáním samotného pojmu sociální. Ten je obvykle chápán ve třech významových rovinách, závislých na šíři záběru. V nejširším slova smyslu, tj. sociální jako společenský. V užším slova smyslu, tj. sociální jako snaha směřující ke zdokonalování životních podmínek lidí. V nejužším slova smyslu, tj. spíše ve smyslu řešení nastalých nepříznivých nebo nouzových sociálních situací (VŠERS, 2010, s. 2).

#### ***1.4 Pojem: sociální podnikání***

*Sociální podnikání* je nástrojem změny ve společnosti. Je důležité lidem dávat dlouhodobé a udržitelné nástroje do vlastních rukou. Lidé potřebují práci, aby nedocházelo k jejich vyloučení díky nízkým, nebo žádným příjmům ze života a nedocházelo u nich ke snížení jejich sociálního statusu a životních podmínek. Jedním z úkolů sociálního firmy je ukázat, že je možné spojit společenskou a ekonomickou prospěšnost. Města jsou zaměřena právě na tyto dvě oblasti, ale každé k tomu užívá různých strategií. Stejně tak stát.

Dokázat tedy, že přemýšlením nad sociálním podnikáním jako strategií dosahování cílů pro veřejnou správu a veřejný sektor obecně, je opravdu inovativní způsob nahlížení této věci. Jerr Borschee (2010), výkonný ředitel Institutu pro sociální podnikání říká: "*Sociální podniky musí být řízeny přímo uživateli, kteří mají na vývoji takového podniku vlastní zájem. Akademičtí odborníci mohou provádět výzkumy, šetření a prezentovat zjištění, stát potom vytvářet podmínky pro fungování takových podniků a přímý výkon činnosti ponechat v rukou*

*uživatelů samotných. Jinak tento záměr nemůže ve svém důsledku fungovat a pomáhat" <sup>1</sup>* (XPRODUCTIONS TV, 2010).

Takové podnikatelské aktivity, které v sobě soustřeďují důraz na společenskou i ekologickou prospěšnost, označujeme právě pojmem sociální podnikání. Má svou významnou roli především na nižších úrovních ve struktuře státního zřízení. Jsou to především obce, města a kraje. Zaslouhuje se svou měrou o jejich rozvoj a vytváří pracovní příležitosti pro osoby vystavené či ohrožené společenskému znevýhodnění.

Ve své studii (Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020) pro Vládu ČR Vyskočil (2014) uvádí, že je možné popsat sociální podnikání jako podnikání s primárně sociálními cíli. Vytvářený a dosahovaný zisk je pak primárně vrácen jako investice zpět do vlastní podnikatelské činnosti, či právě do rozvoje místní komunity. Z jiného pohledu lze spatřovat zájem podnikání spíše tak, že by se v důsledku jednalo o podnikání s potřebou maximalizovat zisk z důvodu možnosti jej dále použít pro zainteresované skupiny/osoby či samotné vlastníky (VLÁDA ČR, 2014).

Nutno zde zmínit, že jako kterékoliv jiné podnikání je i důležitou součástí sociálního podnikání generování zisku, díky němuž je chod a rozvoj sociální firmy vůbec možný. Primárními sociálními cíli je v předchozím odstavci především směřováno ke způsobu přemýšlení, kdy se hospodářský zisk stává prostředkem dosahování sociálních cílů.

### ***1.5 Pojem: prevence***

*Prevence* je jedním ze způsobů naplňování cílů solidarity v rámci sociální politiky.

Prevence (z lat. *praevenire*, předcházet) je soustava opatření, která mají předcházet nějakému nežádoucímu jevu, například nemocem, drogovým závislostem, zločinům, nehodám, neúspěchu ve škole, sociálním konfliktům, násilí, ekologickým katastrofám a podobně. Primární prevence, která zkoumá předpoklady, podmínky a příčiny jevů, jimž se má bránit, a hledá způsoby, jak jim předcházet; bývá zaměřena na veškeré obyvatelstvo.

Sekundární prevence se snaží příslušné jevy včas zachytit a bránit jejich prohlubování, šíření a podobně. Zaměřuje se na zvláště ohrožené skupiny, například mládež, menšiny nebo sociálně slabé. Terciární prevence se snaží zabránit opakování, například trestných činů, onemocnění, drogové závislosti a podobně. Je zaměřena na osoby právě vyléčené, propouštěné z výkonu trestu a podobně (PETRUSEK aj., 1996, s. 842).

---

<sup>1</sup> Vlastní překlad videozáznamu autorkou práce.

Na psychologické pojetí významu prevence se zaměřují Hartl a Hartlová (2000) a poukazují na důležitost předcházení nežádoucímu a rizikovému chování u jednotlivců i skupin, které jsou vystaveny zvýšenému riziku a ohrožení sociálním vyloučením. Jako samostatný druh sociální regulace vnímá prevenci Tomeš (2010), když popisuje podmínky regulací v oblasti práce i života ze strany státu. Stát tímto způsobem usiluje o minimalizování sociálního napětí a zároveň preventivně působí v oblasti ochrany před vznikem sociálních událostí. S první takovou intervencí se setkáváme po pádu římské říše a nástupu feudálních vztahů ve franské říši, kdy Karel Veliký nařídil svým leníkům, aby pečovali o své nemocné poddané (cit. dle TOMEŠE, 2010, s. 21).

## **1.6 Pojem: inkluze**

Pojem *inkluze* je již zakotven v české vzdělávací legislativě dlouho. Avšak stále pro mnoho lidí je neznámým pojmem. Jeden z prvních dokumentů, kde inkluze dostala prostor, byl strategický dokument pro vzdělávání Bílá kniha (2002). V dokumentu je především ukazováno na nutnou změnu jak v oblasti odborného personálního zajištění výuky na školách, tak změny charakteru škol jako budov (bezbariérový přístup apod.). V Bílé knize terciárního školství (2007) už je jen zmínka o zajištění rovnosti podmínek pro všechny žáky (MŠMT, 2016).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) se snaží zlepšit inkluzivní podmínky ve školách. Za tímto strategickým účelem zřídilo MŠMT pracovní skupinu odborníků s názvem Národní akční plán inkluzivního vzdělávání (NAPIV), jehož cílem je vytvořit materiál, který mimo jiné přispěje k naplnění mezinárodního závazku České republiky deklarovaného prostřednictvím ratifikace Úmluvy o právech osob s postižením (OSN, 2006) žáky (PEDAGOG INKLUZE, 2016).

Lang s Berberichovou (1998) se shodují na vnímání inkluze jako nástroje, který svou podstatou odmítá vylučování lidí ze společnosti. Stejně tak jakékoli předsudky a diskriminaci. Úkolem je budování takového společenství, které pečuje o všechny své členy a je otevřené všem (cit. dle LANGA a BERBERICHOVÉ, 1998, s. 28).

Způsob jakým Lang a Berberichová (1998) vykládají pojem inkluze, je ve svém důsledku idealistický pohled. Ve společnosti jakékoli velikosti dochází z různých důvodů, specifických pro danou komunitu či společnost k chování, které lze označit za předsudečné či diskriminující. Naplňování úkolů inkluze směrem ke společenskému soužití v dnešní moderní době, kdy je svět víceméně globalizovaný, je však stále více aktuální a potřebné.

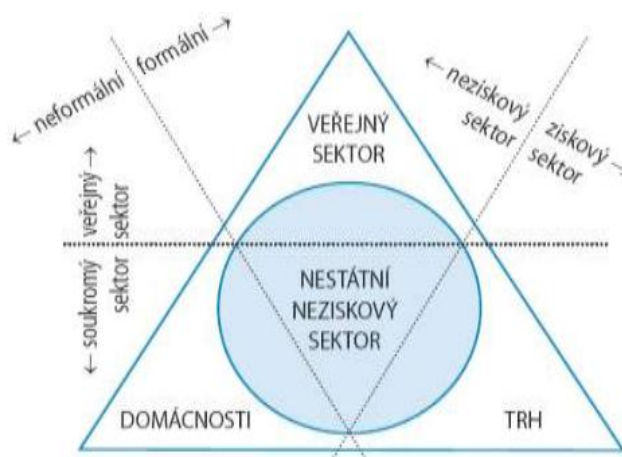
## 1.7 Pojem: sociální ekonomika

Koncept sociální ekonomiky (SE) jako společenské praxe vychází z myšlenky, že současné čistě komerční pojetí ekonomiky nevyhovuje současným moderním nárokům demokratické společnosti, a především není schopno zajistit dostupnost služeb a ochranu veřejného zájmu, který je nutný hledat i v soukromých aktivitách lidí. Současně *sociální ekonomika* nahrazuje koncept sociálního státu, který byl kritizován již od počátku svého vzniku, a to jak z liberálních a konzervativních kruhů jako nástroj omezování svobody jednotlivce a volného trhu, tak i zleva jako nástroj vládnoucí třídy k umlčení třídy (PORKERTOVÁ, 2011, s. 12).

Sociální ekonomika jako soubor specifických činností je nazývána třetím sektorem, nebo též třetím patrem ekonomiky, které stojí na pomezí soukromého a veřejného. Subjekty sociální ekonomiky totiž často plní role jak soukromých, tak i veřejných institucí. Sociální ekonomika v sobě tedy nutně zahrnuje aktivity nejrůznějšího druhu jako např. dobrovolnictví, neziskové organizace, charity nebo i podnikání – sociální podnikání (PORKERTOVÁ, 2011, s. 12).

Přehledné vysvětlení ke struktuře hospodářství přináší Rektořík (2010), kdy popisuje významy jednotlivých částí celého systému sociální ekonomiky.

Obr. č. 1. Rozčlenění struktur hospodářství dle Pestoffa



**V pravé dolní části trojúhelníku** je umístěn trh neboli soukromý ziskový sektor (1. sektor), pro který je charakteristický, že funguje na bázi privátního soukromého sektoru. Organizace působící v tomto sektoru jsou financovány z příjmů z prodeje statku, ekonomika je zde tažena kapitálem a hlavním jejím hybatelem je získat zisk.

**V horní části trojúhelníku** je umístěn neziskový veřejný sektor, neboli stát (2. sektor), vymezen také jako neziskový, formalizovaný, veřejný sektor. Pro tento sektor je



charakteristické financování z veřejných financí a jeho řízení a spravování lze pouze skrze stát na principu nedobrovolné solidarity prostřednictvím výběru daní a poplatků.

**V levém rohu trojúhelníku** sídlí komunity (4. sektor) neboli domácnosti, rodiny, přátelské, sousedské a další skupiny bez legislativního rámce. Sektor domácností se vyznačuje jako neformalizovaný, soukromý a neziskový. Jeho cílovou funkcí není touha po zisku, ale potřeba osob užít se, která je založena na principu mezigenerační solidarity, tradice a morálky. Současný ekonomický stav z těchto principů však ustupuje.

**Uprostřed velkého trojúhelníku** je vykreslen vnitřní trojúhelník jako sídlo nestátních neziskových organizací (3. sektor). Třetí sektor se nachází v prostoru mezi státem, trhem a jednotlivými skupinami občanů. Subjekty tohoto sektoru můžeme označit za neziskové, soukromé a formalizované. Ekonomika je zde „tažena prací“ a hlavním hybatelem ekonomiky není dosažení zisku, ale potřeba lidí sdružovat se a zakládat různé organizace za účelem dosažení společného užitku. K organizacím tohoto sektoru řadíme družstva, asociace, vzájemné společnosti a nadace, které bývají nazývány též jako „čtyři pilíře“ sociální ekonomiky (REKTOŘÍK, 2010, s. 16).

Hunčová (2010) se zmiňuje o prvopočátcích současného konceptu sociální ekonomiky, který byl založen ve Francii. Zde se etabloval začátkem 80. let. Postupem času se stal uznávaným ve většině států evropské patnáctky. Aktuálně je tento koncept již zmiňován a má svou oporu v politikách Evropské unie (cit. dle HUNČOVÉ, 2010, s. 189).

S tím souvisí pojem sociální podnik jako aktér sociální ekonomiky na mikroúrovni. Pojmu sociální podnik je věnována samostatná část v kapitole Vymezení základních pojmů

"Jak zdůrazňuje například Jacques Defourny (badatelská skupina EMES a EURICSE - 2009), sociální ekonomika je cestou, nikoli souborem vyjmenovaných právnických osob! " (HUNČOVÁ, 2008, s. 189).

Jak dále Hunčová (2008) uvádí, že pro hlubší porozumění konceptu sociální ekonomiky lze čerpat informace v Chartě sociální ekonomiky Evropské unie, nebo operovat s kritérii ustavenými CEP- CMAF, CIRIEC, EMES a dalšími občanskými institucemi, případně strukturálně-operacionalistickou definicí H. Anheiera.

Při hledání ověřeného modelu existujícího sociálního podniku je výhodné čerpat nápady a motivaci pro standardy sociálního podniku v Deklaraci družstevní identity ICA (1995), *"neboť jsou to právě autentická družstva, která jsou zároveň družstevním podnikem, jsou také klasickým nositelem sociálních i ekonomických aktivit na komunitní úrovni."* Pokud si Deklaraci družstevní identity z roku 1995 důkladně prostudujeme a pokud se případně seznámíme s historií tohoto hnutí, můžeme shledat, že ambice družstev na sociální úspěch

svůj i svých členů a jejich komunit jsou dodnes nemalé a v období krizí pravděpodobně stoupají (cit. dle HUNČOVÉ, 2010, s. 189).

Lze tedy usuzovat na prvotní aktéry sociální ekonomiky v oblasti příbuzné dnešnímu pojetí sociálního podnikání, a to družstva ve svých prvopočátcích. Jak vyplývá z předchozího textu, je tedy možné počátky rozvoje a zvýšení zájmu v této oblasti připisovat období osmdesátých let minulého století a v něm vydané Charty sociální ekonomiky.

Jak popisuje Hunčová (2010), významnou úlohu pro tuto oblast představují legislativní změny, které se prvně odehrály ve Francii. Následována byla Itálií, která o deset let později v roce 1991 uznala zvláštní status sociálním družstvům (cit. dle HUNČOVÉ, 2010, s. 189).

Počátky zvýšeného zájmu o tuto oblast v naší zemi nastiňuje Syrovátková (2010) ve své práci, kde píše: "*Východiska k myšlenkovému ukotvení sociální ekonomiky lze v našem prostředí hledat v pracích Aloise Rašina a dalších představitelů politického a ekonomického myšlení období první republiky*" (cit. dle SYROVÁTKOVÉ, 2010, s. 19).

## **1.8 Pojem: sociální podnik**

Sociálním podnikem se rozumí právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzické osoby, které splňují principy sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2016).

Popisu pojmu *sociální podnik* se věnuje i Borzag a Defourny (2001), když definuje sociální podnik jako: "*Setkáním především sociálně orientovaných družstev a ekonomicky aktivních členských nevládních i nestátních neziskových organizací.*"

Dále se Borzag s Defournym (2001) vyjadřují k charakteristickým užitkům a aktivitám, společným právě organizacím tohoto typu tak, že pojmenovávají schopnost udržení a zajištění sociálních, finančních i environmentálních užitků pro členy komunity samotné i širší okolí komunity. To se děje především užitím dovednosti využití potenciálu a zdrojů v podobě členů komunity. A na závěr shrnují důležitý aspekt celé záležitosti takto: "*to vše mimo státní rozpočty, či s jejich minimálním přispěním*" (cit. dle. BORZAGA a DEFOURNY, 2001, s. 386).

Sociální podnikání v sobě spojuje ekonomickou, sociální a environmentální dimenzi, a je to tedy zjednodušeně podnik, který je ekonomicky činný a zároveň odpovědný k přírodě i k lidem. V české legislativě se jedná o neukotvený pojem, jednotná definice sociální ekonomiky a sociálního podnikání tedy neexistuje, přesto jsou nastaveny určité principy, které nám mohou pomoci podstatu sociálního podnikání pochopit:

- Můžeme říci, že sociální podnik se obecně podílí na řešení problémů místní komunity či celé společnosti.
- Sociální podnik nediskriminuje a zaměstnává cíleně také zdravotně či sociálně znevýhodněné zaměstnance a zabraňuje tak jejich společenskému vyloučení.
- Sociální podnik směřuje k maximálnímu zapojení zaměstnanců do rozhodování.
- Cílem sociálního podniku je také environmentální udržitelnost a obecně pozitivní dopad na lokální komunity.
- Jde o ekonomicky udržitelný podnik, který je standardně založen za účelem generování zisku, nicméně jeho větší část reinvestuje do vybavení podniku, vzdělávání zaměstnanců či naplňování obecně prospěšných cílů.

Sociální podnik je tedy obecně prospěšný a jeho vznik proto podporuje řada subjektů a nejvýrazněji přímo Evropská unie, která již od roku 2009 projektům sociální ekonomiky umožňuje získat dotace z evropských fondů. Získání takovýchto dotací ovšem není snadné a podnik musí splňovat přesná kritéria. I bez této podpory však řada sociálně odpovědných podniků se silnou myšlenkou dokázala obstát. Řada podnikatelů navíc zjistila, že sociálně a zdravotně znevýhodnění jsou loajálními a poctivými zaměstnanci, kteří si práce velmi váží. Základ úspěchu je však v sociálním podnikání tak jako i v podnikání všeobecně jasný - konkurenceschopný podnikatelský záměr (SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ.INFO, 2016).

## **2. SOCIÁLNÍ PRÁCE JAKO NÁSTROJ SOCIÁLNÍ POLITIKY**

Každá naše vize potřebuje konkrétní nástroj, kterým bude její naplnění realizováno. Tímto příměrem můžeme nahlížet i slovní spojení "sociální práce jako nástroj sociální politiky". V zájmu státu je blaho společnosti, která jej tvoří. V této kapitole se proto zaměřuji na popis oblasti sociální práce s komunitami, kterými má stát svou sociální politiku možnost realizovat. Co ji určuje a ovlivňuje?

### **2.1 *Historie a současnost sociální práce***

Jedním z důležitých impulsů pro výkon sociální práce je potřeba a schopnost někomu pomoci. Tedy je možné se domnívat, že je svým způsobem podstata sociální práce s lidstvem spojena od nepaměti. Dle dostupných pramenů pak můžeme čerpat konkrétní informace a zprávy o způsobech zákonně, nebo jinak nařízené či vykonávané pomoci, kterou bychom optikou dnešní doby mohli považovat za sociální práci.

Sociální práce má kořeny v boji společnosti proti chudobě a z ní vyplývajících problémů. Pročež je sociální práce spojena s myšlenkou charitativní činnosti, ale musí být chápána v širším měřítku. Pojem charity sahá do starověku a praxe poskytování chudým má kořeny ve všech hlavních světových náboženstvích. Jako vědecká disciplína se zformovala až počátkem 19. století v důsledku společenských tlaků způsobených průmyslovou revolucí a zájmem o uplatňování vědeckých teorií v různých oblastech (cit. dle MATOUŠKA, 2007, s. 57).

Ve starověku byla pomoc poskytována na principu solidarity v rámci kmene či rodiny. Vznikaly městské státy, kde pomoc zajišťovali soukromé osoby, státní úředníci, ale i řemeslné spolky. Se středověkem přišla na pomoc organizovaně především církve, která skrze řády organizovala podporu potřebným. Vznikaly také první chudobince. I zde se o své potřebné členy nadále starají různé spolky a cechy a péče stále zůstává také v kruhu rodiny. S renesancí a dobou osvícenskou přicházejí větší změny a snahy o strukturalizaci pomoci, můžeme tak mluvit o prvních organizovaných skupinách a vzniku sociální práce pod hlavičkou států. Načež s příchodem Průmyslové revoluce dochází k dalším právním uzákoněním např. Bismarkovy reformy, instituty domovského práva a vznikají první komunitní centra. V současné době je sociální práce jako obor na vzestupu a v kontextu celosvětového vývoje se ukazuje jako obor nutný a pro budoucnost velmi prospěšný. S jeho výrazným rozvojem samozřejmě přicházejí i nové problémy a z nich vyplývající nové přístupy, vzniká mnoho nových organizací poskytujících sociální služby (VŠERS, 2010, s. 16).

## **2.2 Možnosti a úkoly sociální práce dnes**

V této podkapitole se budu zabývat možnostmi a úkoly sociální práce v dnešní době. Sociální práce je jedním z nástrojů sociální politiky. Sociální práce, potažmo sociální práce s jakoukoliv komunitou, je dnes jako i v jiných dobách stále prací potřebnou a společensky významnou. S rychlostí, jakou se podmínky pro existenci mění, vzniká i celá řada nových výzev pro sociální pracovníky, zabývající se prací s komunitami a jejich podporou.

Cílem sociální práce byla a je podpora schopností jednotlivců jako členů komunit řešit vlastní problémy a přizpůsobit se tak nárokům vznikajícím ve vlastním prostředí. A tak napomáhat a doprovázet, a to například i skrze zprostředkování kontaktu s dalšími službami. Zároveň na tomto principu působí jak v oblasti komunitního, regionálního rozvoje, tak zlepšování sociální politiky státu jako celku. Je nutno se také zmínit o možnostech, které s sebou přináší změny v legislativě týkající se sociální ekonomiky.

Hunčová (2010) zachycuje aktuální zacílení zájmu EU, která se soustředí na reformu založenou na principech sociálního státu. Touto snahou cílí na změnu v chápání trhu pouze

jako ekonomické struktury a snaží se o uchopení jeho sociální dimenze. Zájmem je hledat jiná, alternativní řešení v oblasti poskytování sociální péče a zároveň se tak souběžně pokouší o předefinování a změnu v krizi komunit. Tento přístup souvisí s částečnou účastí občanského sektoru na řešení situace v oblasti zaměstnanosti. Nejedná se pouze o hledání východisek pro podporu zaměstnanosti, ale v širších souvislostech jde o sociální smír a dobrý vliv na rozvoj regionů či vyloučených lokalit v zemi (HUNČOVÁ, 2010, s. 189).

Pojem sociální ekonomiky souvisí s komunitární politikou v oblasti trhu práce, v jejímž rámci třetí sektor odpovídá obsahu tohoto pojmu. Sociální ekonomice je tedy všeobecně připisována významná role zejména při řešení problému zaměstnanosti. Je dnes obecně známo, že Evropská komise rozvoj sektoru sociální ekonomiky podporuje, a to i finančně, přičemž sám pojem sociální ekonomika se v terminologii Evropské komise oficiálně objevuje v roce 1989. U nás se pojem sociální ekonomika objevuje již v roce 1947 v publikacích českého ekonoma Josefa Macka. Ve Francii má pojem sociální ekonomika údajně své domovské právo (cit. dle HUNČOVÉ, 2010, s. 190).

K detailnějšímu pohledu se v tomto směru dostává dále i Novotný (2006), když se zaměřuje na aktuální situaci v hledání východisek v oblasti nezaměstnanosti, týkajících se ekonomicky silnějších zemí.

Dle Novotného (2006) se v současných podmínkách nedaří řešit uspokojivě nezaměstnanost ve vyspělých zemích ani urychlováním hospodářského růstu, ani zvýšeným investováním, takže zbývají převážně opatření strukturální povahy. Patří sem též sociální podnikání, a to jak neziskové tak ziskové. Sociálním podnikáním se obvykle označují podnikatelské iniciativy veřejné nebo soukromé, jejichž bezprostředním cílem není dosažení zisku, ale vytváření pracovních příležitostí. Jestliže označujeme sociální podnikání a sociální podniky za neziskové, neznamená to, že by neměly být spojeny s tvorbou zisku, ale že prvotní pohnutkou k podnikání je vytváření nových pracovních míst. Ekonomika sociálního podniku může být ovšem jak nezisková, tak zisková, a to v případě, že se daří alokovat zdroje sociálního podniku způsobem, který odpovídá zaměření efektivní poptávky na trhu. V daném kontextu mohou být sociální podniky neziskové i ziskové, plně nebo částečně subvencované, hospodařící s plánovanou ztrátou, ale i s normálním ziskem (BRITSKÉ LISTY, 2006).

Jde zde o hledání východiska ze situace tušeného úpadku. Je proto v zájmu všech, aby tyto aktivity byly podporovány a měli dostatečně jasné vymezení v legislativě.

Jak se dále Novotný (2006) zmiňuje, tato podpora a iniciativa vychází ze "shora". Iniciátory jsou v takovém případě stát a další samosprávné útvary včetně charitativních organizací soukromého charakteru. A zároveň přibližuje možnosti, za jakých lze tyto aktivity realizovat i z opačného směru. Iniciativa může také vyjít "zdola", jako projev snah

nezaměstnaných řešit svoji situaci kolektivní hospodářskou aktivitou, jako tomu bývá při vzniku kooperativů (známé je například portugalské družstvo Mondragon a podobná kooperativistická řešení).

V širším smyslu slova můžeme za sociální podnikání označit též zakládání veřejných podniků státem a místními samosprávami, jestliže explicitním cílem příslušné investice se jeví tvorba pracovních míst. Dlužno připomenout, že v období anglické republiky, byly z rozhodnutí parlamentu zřizovány tzv. "workinghouse" v každém hrabství. Zde nacházeli obživu bezzemci a lidé, kteří ztratili zaměstnání. Jednalo se vesměs o nekvalifikované práce jako draní peří, výrobu loučí, opravy pytlů apod. Rovněž zakládání státních firem v zaostávajících regionech má v Evropě již delší tradici. Jako příklad relativní úspěšnosti takových řešení lze uvést industrializaci Slovenska po druhé světové válce pomocí expanze veřejného a družstevního sektoru (BRITSKÉ LISTY, 2006).

Obvykle nižší efektivnost státních firem je vyvážena jejich přínosem pro zaměstnanost a tím pro tvorbu národního důchodu. Nezaměstnaní nevytvářejí žádný důchod a jejich spotřeba je zcela autonomní. Výdaje na podpory pro nezaměstnané pohlcují v každém případě větší část národního důchodu, než by byly dotace státním podnikům na pokrytí případných ztrát z nižší efektivnosti. Je tedy patrně efektivnější subvencovat a dotovat výrobu ve veřejných sociálních podnicích, než platit podpory nezaměstnaným, kteří žádný produkt nevytvářejí (NOVOTNÝ, 2006).

Pro hospodářství vývoj v celé Evropě je v současnosti jednou ze zásadních otázek právě otázka nezaměstnanosti a hledání vhodného řešení stabilizace dlouhodobě zvolňujícího ekonomického růstu.

A jak zmiňuje i Novotný (2006), nelze přitom přehlédnout, že *konzervativní pravice navrhuje jiné způsoby řešení současné masové nezaměstnanosti zejména okleštěním institucí státu blahobytu, což může v budoucnosti značně vyostřit jak sociální, tak politický konflikt* (cit. dle NOVOTNÉHO, 2006).

### **2.3 Sociální politika Evropské unie**

Základy sociální politiky Evropské unie (EU) mají kořeny již ve starém Římě. V novověku se toto město stalo znovu místem impulsu v pohybu směrem k soudržnosti v rámci sociální politiky. Pojem sociální soudržnosti se objevuje již v Římské smlouvě z roku 1957, která obsahuje závazek ke snižování rozdílů ve vývoji mezi regiony a podporu zlepšování životních a pracovních podmínek a zaměstnanosti pracujících s cílem jejich postupného

sladění a zlepšení. Jako klíčový nástroj k realizaci evropské politiky zaměstnanosti byl založen Evropský sociální fond, jehož hlavním cílem je finanční podpora rozvoje zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů (BUSINESS INFO, 2009).

Sociální politika EU se v návaznosti na rozvíjející se ekonomickou integraci a politický a hospodářský vývoj v Evropě posouvá od orientace na zajištění práv souvisejících se zaměstnáním v podmínkách volného pohybu osob k širší dimenzi zajištění sociální ochrany obyvatel Unie, zejména těch skupin, které jsou ohroženy chudobou a sociálním vyloučením. Zároveň dochází k negativnímu vývoji: velký počet lidí je nečinných nebo nezaměstnaných, příliš mnoho mladých lidí opouští předčasně školu, a v důsledku toho stále žijí v chudobě a v sociální izolaci, zejména děti a starší lidé. Stárnoucí a zámožnější obyvatelstvo s sebou nese zvýšenou závislost ve vyšším věku a nemoci související s blahobytem, jako jsou obezita či stres (BUSINESS INFO, 2009).

Kromě těchto dalekosáhlých společenských změn došlo v roce 2008 k celosvětovému hospodářskému zpomalení, k růstu cen potravin a energie, na finančních trzích přetrvávají otřesy. Chudí jsou tímto vývojem nepřiměřeně zasaženi. Kromě toho, i když průzkumy veřejného mínění ukazují, že Evropané jsou obecně s kvalitou svého života spokojeni, vyjadřují obavy o budoucnost a strach, že jejich děti budou žít v dalších letech v menším blahobytu (BUSINESS INFO, 2009).

Sociální politiky musí s touto měnící se realitou držet krok, potřebují být pružné a reagovat na změny. S touto výzvou se musí vyrovnat všechny úrovně správy. V sociální oblasti zatím nedošlo k harmonizaci národních sociálních systémů členských států, ale pouze k jejich koordinaci. Důvodem je různorodost sociálních systémů členských států, které jsou založeny na odlišných principech a mají i různá institucionální uspořádání. Koordinace ponechává národní předpisy beze změn – rozdíly mezi národními systémy zůstávají. Koordinace nahrazuje pouze ta národní pravidla, která jsou pro migrujícího pracovníka, nebo osobu samostatně výdělečně činnou, nevýhodná. Pravomoci a odpovědnost EU jsou tak v sociální oblasti omezené. EU však může jako partner spolupracovat s členskými státy a zainteresovanými stranami a podporovat spolupráci s cílem zvládat sociálně-ekonomické změny, zejména změnu v důsledku globalizace a vývoje technologií.

Nedostatečné zvládnutí tohoto sociálně ekonomického dilematu může vyvolat sociální napětí se všemi negativními důsledky, jako je nelegální migrace, extremismus apod. Přestože vlastní realizace sociální politiky zůstává v pravomoci jednotlivých členských zemí, sílí hlasy volající po vytvoření jednotné sociální politiky podpořené souborem legislativních norem na vyšší než národní úrovni (BUSINESS INFO, 2009).

Česká republika se ve srovnání se zeměmi EU řadí mezi státy s nízkou mírou relativní chudoby. Problémem je poměrně velká skupina obyvatel pohybujících se těsně nad touto hranicí. Z hlediska dalšího vývoje je ohrožující především rostoucí nezaměstnanost, rostoucí výdaje na sociální zabezpečení s ohledem na ekonomické možnosti země, ale v souvislosti s probíhající reformou veřejné správy také určité nejasnosti v rozdělení kompetencí a odpovědnosti za přijímaná opatření a jejich financování mezi státem, kraji, obcemi, občany i jednotlivými resorty.

Velký význam pro rozvoj sociální politiky na evropské úrovni měl dokument celoevropského významu Evropská sociální charta, kterou ratifikovaly členské státy Rady Evropy v Turíně v roce 1961. Charta stanovuje 19 základních práv a principů, především právo na práci, právo na spravedlivou odměnu za práci, právo se organizovat či právo na ochranu zdraví. V roce 1988 byl ve Štrasburku přijat Dodatečný protokol k Evropské sociální chartě, který obsahuje dalších 12 práv, např. právo na stejné příležitosti a na rovné zacházení, právo na důstojnost v práci, právo na ochranu před chudobou a sociálním vyloučením či právo na bydlení). Práva zakotvená v Evropské sociální chartě mají celoevropský charakter a jsou uznávána všemi státy, které Chartu podepsaly. Charta zároveň rámcově uvádí způsob naplnění těchto práv, konkrétní opatření jsou však v kompetenci jednotlivých členských států. V roce 1991 byl v Turíně podepsán Protokol pozměňující Evropskou sociální chartu, který zlepšil účinnost Charty, a zvláště fungování jejího kontrolního mechanismu (BUSINESS INFO, 2009).

Dalším důležitým dokumentem ve vývoji evropské sociální politiky se stala Charta základních sociálních práv pracujících z roku 1989. Sociální práva zakotvená v Chartě základních sociálních práv pracujících jsou do značné míry shodná s právy uváděnými v Evropské sociální chartě. Je zde zakotveno právo na spravedlivou odměnu za práci, která zajistí pracovníkům a jejich rodinám uspokojivou životní úroveň, právo na zdravotní a sociální zabezpečení a bezpečnou práci, právo na odborné vzdělávání a výcvik po celý pracovní život, právo organizovat se v místních, celostátních i mezinárodních organizacích, právo na ochranu práv pracovníků a kolektivní vyjednávání bez ohledu na příslušnost k odborům, právo handicapovaných lidí na integraci do pracovního života, právo pracovníků na informace o ekonomické a finanční situaci firem, v nichž jsou zaměstnání, a právo podílet se na jejich řízení, právo na svobodnou volbu povolání, právo usazovat se a pracovat v zemích EU, právo migrujících pracovníků na stejné daně a sociální zabezpečení, právo na dobré životní a pracovní podmínky včetně rovnosti pracovních podmínek i pro pracovníky s částečnými úvazky, právo na odměnu za noční a přesčasovou práci a za dovolenou, právo na sociální zabezpečení včetně výplaty podpory v nezaměstnanosti a dalších sociálních dávek,



právo mužů a žen na stejné zacházení, práva dětí a mladistvých na ochranu, právo starších lidí na přiměřenou životní úroveň garantovanou státem (BUSINESS INFO, 2009).

Dalším milníkem v přístupu k sociální politice byla Maastrichtská smlouva z roku 1992, do které se však díky odporu Velké Británie zatím nepodařilo začlenit kapitolu o sociální politice. Vyřešilo se to sociálním protokolem a byla uzavřena Úmluva o sociální politice. Vznikl tak duální právní rámec, který zanikl až v roce 1997, kdy v rámci Amsterodamské smlouvy Velká Británie podepsala Úmluvu o sociální politice, která pak byla začleněna přímo do Smlouvy o založení EU. Tím byl vytvořen právní rámec pro zajištění rovných příležitostí a rovného zacházení v zaměstnání i pro boj proti sociální izolaci. Smluvně tak byl také zakotven odkaz na základní sociální práva a cíle sociální politiky získaly novou dimenzi.

V roce 1993 byla publikována Zelená kniha o evropské sociální politice, jejímž cílem bylo analyzovat sociální společnost. Na základě této analýzy pak byla o rok později publikována Bílá kniha o evropské sociální politice, která byla založena na myšlence, že hospodářský pokrok musí být v souladu s pokrokem sociálním a že při budování Evropy je třeba se zaměřit na konkurenceschopnost i solidaritu. Evropa musí nutně přejít na efektivní, o kvalitu se opírající ekonomiku s vysokou mírou investic do nových technologií. Ústředním zdrojem musí být vzdělané, vysoce motivované a adaptabilní pracovní činné obyvatelstvo. Pokračováním v trendu vyhlášeném Bílou knihou o evropské sociální politice je Lisabonská strategie, která byla přijata na zasedání Evropské rady v Lisabonu v roce 2000 a na následujícím zasedání Rady ve stejném roce v Nice rozpracována do Evropského sociálního programu. Jedním z ústředních témat modernizace evropského sociálního modelu představoval boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení. Tato strategie, jejímž závazkem je dosáhnout do roku 2010 hospodářské, sociální a ekologické obnovy, předpokládá, že vyšší hospodářská výkonnost s ohledem na ekologii povede k vytvoření nových pracovních míst, které zajistí trvale udržitelný rozvoj a sociální začlenění (BUSINESS INFO, 2009).

Členské země se jednomyslně dohodly na integrovaných hlavních směrech politiky prováděných v rámci lisabonského programu na úrovni EU a na vnitrostátní úrovni v dvouletých národních akčních plánech. Schválením Lisabonské strategie se Evropská unie odhodlala ke splnění velmi ambiciózního cíle: „stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou, schopnou udržitelného ekonomického růstu s větším počtem lepších pracovních příležitostí a větší sociální soudržností“.

V této souvislosti Evropská Unie zdůrazňuje následující základní úkoly:

- vytvoření a rozvoj tzv. začleňujícího trhu práce a podpora zaměstnanosti, tzn. pracovní místa dostupná i pro osoby s nižší pracovní kapacitou, a to za všech podmínek a v kterémkoli okamžiku
- garance minimálního příjmu a prostředků pro udržení kvality důstojného života
- odstranění znevýhodnění v přístupu ke vzdělání, což představuje vzdělávací systém vyhovující i dětem z ohrožených skupin obyvatel, prevence předčasného opuštění školy, rozvoj celoživotního vzdělávání
- zabezpečení bydlení pro všechny – přiměřené a kvalitní bydlení jako základní potřeba a právo, prevence a řešení problematiky bezdomovců
- záruka rovného přístupu ke službám vysoké kvality, tzn. ke zdravotnictví, dopravě, sociální péči, kultuře, rekreaci a právním službám
- lepší poskytování služeb ve smyslu integrace poskytovatelů veřejných i soukromých služeb na národní, regionální i místní úrovni
- obnova znevýhodněných oblastí

Z těchto úkolů vyplynuly čtyři hlavní společné cíle, které se členské země zavázaly plnit při snižování chudoby a prevenci sociálního vyloučení. Jedním z nástrojů ke splnění těchto cílů se stala tzv. Otevřená koordinační metoda, která spočívá ve společném postupu v politice zaměstnanosti, politice sociální ochrany a sociálního začleňování a v oblasti zdravotní a dlouhodobé péče.

Cíle sociální politiky Evropské Unie:

- usnadnění účasti v zaměstnání a přístup ke zdrojům, právům, zboží a službám všem lidem
- prevence rizika sociálního vyloučení
- pomoc nejvíce ohroženým skupinám obyvatel
- mobilizace všech stran účastnících se boje proti chudobě a sociálnímu vyloučení.

V Evropském sociálním programu byly stanoveny první společné cíle v boji proti chudobě a sociálnímu vyloučení. Na základě těchto cílů od roku 2001 do roku 2006 předkládaly členské státy EU své Národní akční plány sociálního začleňování Evropské komisi. V polovině svého trvání byla Lisabonská strategie v roce 2005 revidována a ukázalo se, že z mnoha důvodů (pomalý ekonomický růst, nízká produktivita práce, nedostatečné využití potenciálu informačních a komunikačních technologií či stárnutí populace při neexistenci

důchodových reforem) není EU schopna dosáhnout cílů stanovených v Lisabonu (BUSINESS INFO, 2009).

V červenci roku 2008 se Evropská komise shodla na dalším směřování evropské sociální politiky vytvořením obnovené sociální agendy. Ta má za cíl změnit sociální politiku v EU tak, aby se flexibilně vyrovnávala s moderními nároky a potřebami 21. století. Naše společnost doznává změn pod vlivem globalizace, zvýšené míry stárnutí populace i důsledkem technologických změn a je potřeba udržovat tempo a krok s takovými trendy. A zároveň s tím nezapomínat na potřeby lidí a pomoci jim v přizpůsobení se změnám a okolnostem těchto změn (BUSINESS INFO, 2009).

Obnovená sociální agenda je souborem legislativních i nelegislativních iniciativ v sociální oblasti, které se v současné době postupně projednávají v orgánech Rady. Je plně soudržná s Lisabonskou strategií pro růst a zaměstnanost, posiluje ji a je založena na třech vzájemně propojených a stejně důležitých cílech: příležitosti, přístup a solidarita. Cílem obnovené sociální agendy je vytvořit více příležitostí pro občany EU, zlepšit přístup ke kvalitním službám a projevit solidaritu s těmi, jichž se dotýkají negativní účinky těchto změn (BUSINESS INFO, 2009).

Zřízen byl Výbor pro sociální ochranu, který má jako poradní orgán podporovat spolupráci členských států a Komise v oblasti politik sociální ochrany. Sociální agenda má za cíl modernizovat evropský sociální model a zlepšovat sociální rozměr ekonomického růstu. Zvýšení zaměstnanosti, boj proti chudobě a diskriminaci a podpora rovných příležitostí. Členské státy jsou podporovány k reformám důchodového systému a systému zdravotní péče. Partnerství mezi institucemi EU, veřejnými orgány na místní, regionální a celostátní úrovni, zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců a nevládními organizacemi. Nástroji k provádění sociální agendy byly stanoveny: Evropská strategie zaměstnanosti, otevřená metoda koordinace, Evropský sociální fond a program PROGRESS (Program EU pro zaměstnanost a sociální solidaritu) (BUSINESS INFO, 2009).

Základní sociální cíle Evropy zůstávají v poslední době neměnné: silný závazek ohledně harmonických a soudržných společností dodržujících základní práva ve zdravých sociálních tržních hospodářstvích. To je jasně vysloveno v cílech Unie a v Listině základních práv Evropské unie. Nový vývoj však vyžaduje urychlenou revizi prostředků, nikoli cílů. Hlavní formující silou současné doby je globalizace. V osmdesátých letech byla sociální agenda koncipována jako prostředek zajišťující souhlas s průmyslovou restrukturalizací, kterou zahrnovala Maastrichtská smlouva. Soustředila se na ochranu zaměstnanosti a na potřebu zajistit konsenzus mezi sociálními partnery s cílem umožnit průmyslové změny. Dnes je potřeba mít mnohem širší sociální agendu, která umožňuje, aby Evropa plně využívala

příležitostí, které přináší globalizace, aby pomáhala občanům přizpůsobit se měnící se realitě a ukázala solidaritu s těmi, kdo jsou negativně zasaženi (BUSINESS INFO, 2009).

## **2.4 Objekt a subjekt sociální politiky**

Pro realizaci sociální politiky státu se svou měrou podílejí zástupci dvou směrů dopadů přijímaných a do praxe uváděných řešení specifických sociálních problémů. Na straně jedné jsou jimi cílové skupiny, na které jsou opatření zaměřena. Jsou objekty sociální politiky. Patří sem všichni občané, kteří jsou ohroženi bídou, sociálním vyloučením, vyloučením z volného trhu práce, zdravotním stavem. Mezi subjekty sociální politiky pak počítáme sami aktéry sociální politiky, kteří iniciují a řídí sociální politiku.

Skupiny osob, které jsou objektem sociální politiky určitého subjektu, jsou zpravidla definovány určitou společensky uznanou potřebou. Mají tedy společný znak a mohou být definovány kategoricky, jako např. mírou chudoby, věkem (mládí nebo stáří), zdravotním stavem. Skupina může být objektem sociální činnosti, ale také jejím subjektem. V autokraciích a totalitních režimech skupiny zpravidla bývají jen příjemci toho, co jim vládci v systému přidělí, tedy pasivními objekty sociální politiky. V demokraticky pojímané sociální politice má zpravidla jednotlivec dvojí roli - je prvkem sociálních systémů a zároveň ovlivňuje jejich sociální politiku (cit. dle MATOUŠKA, 2012, S. 160).

Šířeji se problematice subjektů a objektů sociální politiky věnuje studie VŠERSu (2010) z roku 2010, která definuje objekty sociální politiky jako obyvatele dané země a zároveň určité skupiny lidí či jednotlivce. A jejíž část, věnovaná těmto pojmům, následuje.

Jsou to ti, kterým jsou opatření sociální politiky určena, na něž jsou orientována. Některá opatření sociální politiky jsou učena pro všechny (právo na zdravotní péči, rovný přístup ke vzdělání). Jiná jsou určena pouze pro některé obyvatele, jejich skupiny nebo jednotlivce (rodiny s dětmi, nezaměstnaní, nemocní, zdravotně postižení atd.). Subjekty sociální politiky – sociální politika je realizována různými subjekty, které za ni nesou zodpovědnost před objekty sociální politiky. Hlavním subjektem, který do značné míry určuje pojetí, obsah, cíle a úkoly sociální politiky v daném čase a na daném území je stát. Kromě státu existuje řada dalších subjektů, které pečují o sociální politiku zpravidla na nižších úrovních a v jednotlivých územních celcích státu. Obecně lze dělit subjekty na státní a nestátní a nestátní dále na tržní a na ostatní netržní (cit. dle VŠERS, 2010, s. 38).

Trendem současné politiky je rozdělení této zodpovědnosti a posílení úlohy nestátních subjektů. Tento jev je možné pokládat za známku oslabování úlohy státu, ale není tomu zcela tak. Přesněji vyjádřeno jde o změnu v rolích jednotlivých subjektů, účastných na sociální

politice. Zároveň proto dochází i k posilování úlohy státu při tvorbě pravidel, která ostatní subjekty budou dodržovat. Omezování role státu se poté projevuje v jeho snižované účasti na přímém výkonu poskytování sociálních služeb a jiných forem sociálního zajištění.

## **2.5 Nestátní organizace jako subjekty sociální politiky**

Důležitou úlohu v postupné změně rolí v rámci výkonu sociální politiky mají pro stát i nestátní organizace. Posilováním jejich pravomocí tak může trend změny rolí dále pokračovat.

Dle Matouška (2010) spadají do kategorie nestátních subjektů zaměřených na oblast sociálních služeb soukromé společnosti, tedy právnické osoby jako akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným apod.. Dále jmenuje sdružení a nadace a fyzické osoby, které dále zaměstnávají jiné fyzické osoby. Nestátní subjekty mají státem stanovené obecné podmínky pro registraci. Takto je možné z pohledu státu zajistit dodržování zákonných ustanovení a podmínek pro registraci subjektu. Registrace u soudu se týká komerčních organizací a pro nestátní subjekty je potom platnou instancí ministerstvo vnitra. (MATOUŠEK, 2010, s. 114).

K úloze a významu nestátních subjektů sociální politiky státu se více vyjadřuje Matoušek (2012) následovně: "*Nestátní subjekty v demokraticky uspořádaném státě posilují povědomí občanské odpovědnosti, spoluodpovědnosti a solidarity při řešení konkrétních, místně a časově determinovaných sociálních problémů vlastních, svých bližních a sousedů, spoluobčanů aj.*" Vyzdvihuje jejich význam i v oblasti etického přístupu k novodobému chápání národnosti, potažmo "*občanství jako výrazu příslušnosti ke státu a spoluodpovědnosti za veřejné věci.*" Tento způsob chápe jako posílení individuálního přístupu (MATOUŠEK, 2012, s. 115).

Matoušek (2012) popisuje také další přínos, který přináší podpora nestátních subjektů, a to fakt, že jejich provozní náklady i celkové náklady za poskytované služby jsou v celkovém hodnocení výrazně nižší, než jaké může v současné době zajistit stát. Je zde tímto vytvářen prostor pro vznik nových zařízení i transformaci již stávajících zařízení, která poskytují pomoc a sociální služby dle adekvátních finančních možností uživatelů služeb. To má za výsledek i minimalizaci vynakládaných finančních prostředků státu na zajištění osob, které jsou v soběstačnosti omezeny (MATOUŠEK, 2012. s. 115).

## **2.6 Záchraná sociální síť jako prevence dezintegrace**

Spojením pojmů sociální síť jako prevence dezintegrace je cíleno především na základní význam sociální sítě jako pevné hranice a snahy o minimalizaci dopadů sociálních rozdílů ve

společnosti. Slouží jako pomocný systém prevence vyloučení jedince či skupiny ze společenského dění z důvodů momentální či dlouhodobější nepříznivé životní a sociální situace. Tímto způsobem snižuje riziko dezintegrace jedince, či skupiny obyvatel v důsledku neočekávaných změn, významně ovlivňujících a měnících jejich současnou sociální situaci. Dle směru, kterým se v současnosti vývoj systému sociálního zabezpečení ubírá, je možné se domnívat, že systém bude mít tendenci konkretizovat pravidla poskytování pomoci jasným vymezením příčinění se na vlastní i společenské situaci, a tak více vracet zodpovědnost do rukou jednotlivce či skupiny.

Termín záchranná sociální síť (social safety net) použila jako první Světová banka začátkem osmdesátých let 20. století v souvislosti s ekonomickými reformami v Latinské Americe a v Asii. Je to pojem "horizontální", jímž se označuje systémové uspořádání minimálních dávek sociální ochrany tak, aby žádný občan nebyl existenčně ohrožen v době ekonomických reforem. Jde o to, aby v důsledku ekonomické transformace občan neklesl pod hranice existenčního nebo sociálního minima. Přeceňovat roli záchranné sociální sítě lze jen při nepochopení funkce sociálních nástrojů v dnešní Evropě. Integrovanou součástí sociální politiky jsou také - a především - nástroje aktivní zaměstnanecké a sociální politiky, nikoli jen statické pečovatelské poskytnuté veřejnoprávními systémy (cit. dle MATOUŠKA, 2012, s. 37).

Záchrannou sociální sítí lze vymezit jako soubor různých legislativních norem zahrnující různá aktivní i pasivní opatření, kterými stát garantuje všem občanům určitou minimální úroveň pomoci v případě, že se ocitnou v závažných státem uznaných nouzových sociálních situacích. Je zamýšlena jako reakce na nepříznivé sociální důsledky ekonomické reformy a procesu transformace vůbec. Záchranná sociální síť je považována za podstatnou součást kteréhokoliv programu ekonomické reformy. Má být integrovanou součástí reformního procesu, neboť v opačném případě hrozí nebezpečí, že obyvatelstvo reformu nepřijme a potom může dojít k výraznému zpomalení až zpochybnění reformy (VŠERS, 2010).

## ***2.7 Komunitní sociální práce***

Při uvažování nad tématem komunitní sociální práce je třeba si položit několik otázek. Mohou se týkat podstaty našeho vnímání komunity, o které víme, že jejích definic je poměrně velké množství. Mohou se týkat podstaty našeho vnímání sebe jako sociálního pracovníka a naší role v komunitě, kde působíme, či působit chceme. Komunitní sociální práce je zaměřena především na oblasti sociálně vyloučených lokalit, ale takovéto lokality nejsou podmínkou pro komunitní práci jako takovou. Sociální pracovník si musí při práci pokládat mnohé otázky a hledat odpovědi právě uvnitř komunity. Měl by si stanovit čas, ve kterém popsané priority bude chtít naplnit a kdy bude čas s prací na cílech skončit. Ve spolupráci se členy komunity

také dobře identifikuje oblasti, ve kterých je potřeba změna a může nacházet vhodná řešení, jak komunitní projekt uskutečnit.

K podpoře komunity a podpoře jejího rozvoje mu slouží nástroje a poznatky z oblasti public relations, marketingu, sociologie, sociální práce, psychologie a další. Komunitní sociální pracovník je osobou multifunkční v popředí zaměřenou na zaštitění a dobré směřování procesů vznikajících uvnitř komunity a ve spolupráci s ní. V rámci práce ve vyloučených lokalitách se naskýtá možná myšlenka na pokusy o rekonstrukci tradičních hodnot komunity v dané oblasti. Pokud zde dochází k sociálně-patologickým jevům, je takové zamýšlení jistě na místě. Naopak pracovat s komunitou ve smyslu přetvoření ji k obrazu svému v důsledku nepochopení jejích základních hodnot a rozpoznání zdrojů uvnitř komunity, by bylo mylné a nežádoucí.

Komunitní sociální pracovník se vztahuje jednak k posilování kompetencí a schopností členů komunity a provázením je ve využívání těchto vlastních zdrojů. Důsledkem je pak situace, kdy se komunita stává kompetentní k řešení vlastních obtíží, dosahování i stanovování vlastních cílů a nalézání prostředků a zdrojů k jejich realizaci.

Vzhledem k vyloučeným lokalitám je takováto práce pro komunitního sociálního pracovníka o to obtížnější, že zde často chybí vztah obyvatel k jejich bezprostřednímu okolí, místu kde žijí a chybí zde zcela, nebo jsou nedostatečně hluboké vzájemné vazby mezi členy komunity. To pak může působit obtíže především v počátečních fázích projektů, kdy je potřeba pracovat s vědomím bytí součástí komunity a posilováním tohoto vědomí celku.

Nové možnosti a výzvy dnešní doby, které se pro komunitní sociální pracovníky a komunity obecně otvírají, jsou právě možnosti v oblasti sociální ekonomiky - tedy zakládání sociálních firem. Při práci s komunitou se často objevují otázky po existenčním zajištění a právě nalezení vhodné výdělečné činnosti v prostředí, které je ve svém základu založeno na principech zájmu o vlastní zaměstnance a dobrých vztahů s blízkým i širším okolím, může být sociální podnikání řešením, na kterém záleží všem zainteresovaným. Jak tomu na mnohých místech České republiky i v zemích Evropy již i je.

### **3. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ**

#### ***3.1 Počátky sociálního podnikání a jeho vývoj do současnosti***

Pro hlubší pochopení tématu je však dobré se věnovat i dostupným pramenům zaměřujícím se na toto téma. To, že myšlenky i samotná praxe sociálního podnikání není tak

zcela objevem moderní společnosti, je možné dohledat v různých pramenech. Ačkoliv možná slovní spojení takto užívané, by nás mohlo vést právě k tomuto přesvědčení.

Již v polovině devatenáctého století zde byli jednotlivci, kteří se podnikatelskou formou starali o veřejné blaho a prospěšnost pro místní komunitu. Byli jimi například William Lloyd Garrison. V roce 1833 založil Protiotrokářskou společnost, která vydávala časopis Liberator, a ve svém úsilí za změnu norem společnosti pokračoval celý svůj život. Další byla například Jane Adamsová, sociální pracovnice a reformátorka. Založila sociální bydlení zvané Hull House v Chicagu v roce 1889. Zde kromě ubytování zajišťovali i zboží na prodej pro místní komunitu za dostupné ceny. Snahy o změnu nastaveného systému takto probíhaly jednotlivě, v té době ještě ne příliš organizovaně (DOHNALOVÁ, 2006, s. 21).

Sociální ekonomika je jako činnost historicky spojena s lidovými sdruženími a družstvy, která tvoří její kostru. Právě systém hodnot a zásady jednání lidových sdružení, které se odrazily v historickém družstevním hnutí, stojí za vznikem moderního pojetí SE, v němž lze organizace strukturovat do tří velkých skupin: družstva, vzájemné společnosti a sdružení a nadace. Ve skutečnosti byly tyto velké skupiny provázanými projevy téhož podnětu. Byla jím reakce nejohroženějších a bezbranných sociálních skupin prostřednictvím svépomocných organizací na nové životní podmínky vzniklé rozvojem průmyslového kapitalismu v 18. a 19. století. Družstva, vzájemné společnosti a odbojové společnosti představují tři směry, jimiž se tento impuls ke sdružování rozvíjel. Ačkoli již v průběhu středověku došlo ke značnému rozmachu charity (charitativních nadací, bratrstev a nemocnic) a organizací vzájemné pomoci, právě lidová sdružení, družstva a vzájemné společnosti 19. století získaly mimořádnou dynamiku díky iniciativám pracujících vrstev (MONZÓN, 2003).

Kupříkladu v Británii se v devadesátých letech 18. století rozrostl počet tzv. přátelských spolků. V celé Evropě byly zakládány četné vzájemné hospodárné společnosti a společnosti vzájemné pomoci. Ve druhé polovině 19. století došlo ke značnému růstu vzájemného hnutí v zemích Latinské Ameriky, jako jsou Uruguay a Argentina. První náznaky sdružování do družstev vyklíčily v Británii závěrem 18. a počátkem 19. století ve spontánní reakci průmyslových dělníků na drsné životní podmínky. Značný vliv na družstevní hnutí si však brzy získaly socialistické myšlenky Roberta Owena a ricardiánští antikapitalisté, jako byli William Thompson, George Mudie, William King, Thomas Hodgskin, John Gray a John Francis Bray. V letech 1824–1835 bylo navázáno těsné spojení mezi tímto hnutím a odborovými svazy, neboť v obou případech šlo o vyjádření svébytného hnutí dělníků s tímž cílem, jímž byla emancipace dělnické třídy. V letech 1831 až 1835 proběhlo v Británii osm Družstevních kongresů, jež koordinovaly družstva i odborové hnutí. Na jednom z těchto kongresů byl ustaven Velký státní konsolidovaný odborový svaz (Grand National



Consolidated Trades Union), sdružující všechny britské odbory. Do vývoje družstevního hnutí v Británii přímo a rozhodujícím způsobem zasáhl William King, jehož vliv se projevil ve známém družstvu založeném v anglickém městě Rochdale roku 1844 28 dělníky, mezi nimiž bylo šest žáků Roberta Owena (MONZÓN, 2003).

Rozsáhlé analýzy tohoto nekonvenčního typu podniku provedli utopičtí socialisté, ricardiánští socialisté, sociální křesťané (katoličtí i protestantští) i sociální liberálové, stejně jako přední klasičtí, marxističtí a neoklasičtí ekonomové. Pojem sociální ekonomika se v ekonomické literatuře poprvé objevil patrně v roce 1830. Toho roku publikoval francouzský liberální ekonom Charles Dunoyer *Nové pojednání o SE (Nouveau traité d'économie sociale)*, v němž se zasazoval o morální pojetí ekonomie. V období let 1820–1860 pak ve Francii působil heterogenní myšlenkový směr, jež lze souhrnně nazvat sociální ekonomové. Většinu z nich ovlivnily analýzy T. R. Malthuse a S. de Sismondi týkající se existence, selhání trhu, která mohou vést k nerovnováze, a vymezení skutečného předmětu ekonomie, za nějž Sismondi považoval člověka spíše než bohatství. Většinu sociálních ekonomů je však nutno zařadit do sféry liberálního ekonomického myšlení, zásad *laissez-faire* a institucí, které se postupně konsolidovaly s nástupem kapitalismu, včetně kapitalistických podniků a trhů (MONZÓN, 2003).

Významný odklon od původního pojetí SE spojovaného s modelem F. Le Playe znamenala Walrasova práce *Studie sociální ekonomiky – teorie rozdělení společenského bohatství (Études d'Économie Sociale: théorie de la répartition de la richesse sociale)*, vydaná v Lausanne roku 1896. Podle Walrase se SE stala součástí ekonomie a oblastí hospodářské činnosti, která je hojně rozšířena v družstvech, vzájemných společnostech a sdruženích, jak je známe dnes. Moderní pojetí sociální ekonomiky tak nabylo svých hlavních rysů koncem 19. století jako odraz hodnot demokratického sdružování, vzájemných společností a družstev (MONZÓN, 2003).

Hlavním důvodem vzniku současného sektoru sociálního podnikání byl hospodářský pokles v západní Evropě v roce 1970. Zvyšující se nezaměstnanost způsobila velký tlak na systém sociálního zabezpečení. Společnost se snažila se sociálními problémy vyrovnávat zaváděním inovativních programů. V roce 1980 byla Národní radou pro vztahy mezi vzájemnými společnostmi, asociacemi a družstvy sepsána ve Francii *Charta sociální ekonomiky*. Francie začlenila roku 1981 pojem sociální ekonomiky do legislativy jako skupinu organizací, které fungují na demokratickém principu, nepatří k veřejnému sektoru a zisk přerozdělují pro své účely a další rozvoj zejména v oblasti zkvalitňování služeb pro své členy a celou společnost. Sociální podnikání se tak ve Francii stalo uznávanou formou

podnikání a postupně se začalo rozšiřovat i do dalších zemí (cit. dle DOHNALOVÉ, 2006, s. 21).

V roce 1989 se začíná diskutovat o pojmu sociální ekonomiky už i v dalších státech Evropské unie. Řada zemí se začíná zaměřovat na podporu SE a její rozvoj prostřednictvím budování nápomocných institucí. V tomtéž roce se rozvíjí i vědecké instituce a v roce 1996 vzniká EMES neboli specializovaná síť zabývající se vývojem sociálního podnikání v Evropě. Od tohoto období se začaly objevovat i první WISE podniky, jejichž záměrem byla adaptace nezaměstnaných na běžný pracovní trh a jejich podpora při hledání zaměstnání. V některých oblastech začal být sektor sociálního podnikání silně podporován vládami, které přispěly k urychlení jejich růstu. Vláda považovala sociální podniky za partnery, skrze které byly řešeny sociálně-ekonomické problémy. Efektivní řešení problému bylo dosaženo prostřednictvím přímé státní podpory, ale i vytvořením příznivého institucionálního prostředí (KŘENKOVÁ, 2015, s. 24).

Dle Monzóna (2012) jsou sociální podniky důležitou hnací silou pro růst podporující začlenění a hrají klíčovou roli v boji proti současným ekonomickým a environmentálním výzvám EU. Přesto pouze sedm zemí, kterými jsou Bulharsko, Francie, Itálie, Lucembursko, Slovinsko, Švédsko a Velká Británie má vybudovaný politický rámec pro podporu a rozvoj sociálních podniků. Zpráva Evropské komise z roku 2014 konstatuje rostoucí konvergence směrem k definici sociálního podniku jako "autonomní organizace, která kombinuje sociální účel s podnikatelskou činností. Zdůrazňuje, že podpůrné konstrukce jsou v členských státech nedostatečně vyvinuté a roztržité. S výjimkou Itálie, Francie a Velké Británie. Ukotvení právního rámce pro sociální podnikání je v současné době ve fázi vývoje v sedmi zemích, kterými jsou Irsko, Chorvatsko, Lotyšsko, Litva, Malta, Polsko a Rumunsko (MONZÓN, 2012).

Dále se ve své zprávě Monzón (2012) vyjadřuje k současnému stavu sociálního podnikání v Evropě. Uvádí, že sociální podnikání v Evropě je na vzestupu především v členských státech, jako jsou Švédsko, Belgie, Itálie, Francie a Nizozemsko. Růst sociální ekonomiky je poměrně pomalý v nových členských státech EU. A to ve srovnání se "staršími" 15 členskými státy EU. Jedná se zde o skutečnost, která by neměla a nemůže být ignorována ze strany společnosti ani jejích institucí. Je proto důležité podpořit sociální ekonomiku přistoupivších zemí EU a rozvinout potenciál v těchto zemích. Vychází to ze zprávy EESC z roku 2012. Ve zprávě se také uvádí, že hlavním socioekonomickým faktorem zůstává rodina a sociální podniky jsou zaměřeny svou činností na události vznikající v tomto okruhu (MONZÓN, 2012).

V rámci EU však nejsou sociální ekonomiky doposud uznány ve stejném rozsahu v právních systémech jednotlivých zemí EU. Například ze zprávy Sociální politika EU (Monzón, 2012) vyplývá, že pro družstva, jako formu sociálního podnikání, mají ve státech, jako jsou Řecko, Itálie, Portugalsko, Španělsko v ústavách zakotveny regulační rámce, ve kterých mohou fungovat. Chybí zde však zákon, který by upravoval spolupráci s dalšími subjekty.

Ve skutečnosti v zemích jako je Dánsko, Česká republika a Velká Británie naopak postrádají obecné právní předpisy o spolupráci se sociálními družstvy, ačkoli zde platí některé zákony pro konkrétní typy družstev, jako jsou bytová družstva v případě Dánska, nebo úvěrová družstva nebo úvěrové svazy ve Velké Británii a České republice.

Zpráva Evropské komise z prosince roku 2014 shrnuje nedostatek standardních a důsledně používaných klasifikací společenských aktivit sociálních podniků v rámci EU. Proto je problematické získat statisticky spolehlivý obraz o tom, čemu se sociální podniky v Evropě věnují. Přesto se podařilo popsat nejvíce zastoupené oblasti, ve kterých jsou sociální podniky zastoupeny. Věnují se především sociální a ekonomické integraci znevýhodněných a vyloučených (jako je integrace práce a chráněná zaměstnání), dále se jedná o sociální služby obecného zájmu (jako je například dlouhodobé péče o seniory a pro osoby se zdravotním postižením. V zájmu jsou i vzdělávání a péče o děti, oblast zaměstnanosti a vzdělávání, sociální bydlení, zdravotní péče. Ale i zdravotnické a lékařské služby a jiné veřejné služby, kam patří služby dopravní, údržba veřejných prostranství, nebo prohlubování solidarity s rozvojovými zeměmi (jako je podpora spravedlivého obchodu) (EC 2014).

Shrnu-li výsledky zprávy (Statistical reports on social enterprises) Evropské komise (2016), mohu konstatovat, že v současné době sociální podnikání v Evropě je dynamický, rozmanitý a podnikatelsky zajímavý prostor pro nové obchodní modely, které kombinují ekonomickou aktivitu se sociálním posláním, a podporují proces začleňování. Nynější výzvou je především sjednocení národních právních, institucionálních a politických systémů napříč jednotlivými zeměmi.

Na stranách zúčastněných zemí panuje obecná shoda o tom, že pojem sociálního podniku získává v rámci Evropy na síle a jeho současná činnost se bude nadále rozšiřovat. Je pravděpodobný i vznik dalších nových forem sociálních podniků. Pokud nechceme tento proces uměle zastavovat, je třeba se přizpůsobit zvláštnostem národních přístupů. Jen tak je možné porozumět a následně určit náležitý rozsah funkcí a vztahů, ze kterého by se měl efektivní a účinný ekosystém pro rozvoj sociálního podnikání v EU tvořit.

### **3.2 *Legislativa upravující sociální podnikání v ČR***

Sociální podniky, tak jak byly nadefinovány, jsou objekty regulací řady zákonů, žádný ze zákonů České republiky však nenese v názvu pojem sociálního podniku, neobsahuje jejich definici ani regulace, které by se výlučně týkaly toho, co je definováno v této práci jako sociální podniky. V literatuře najdeme výčty zákonů, které autoři považují za nejrelevantnější pro téma sociálního podnikání. Pro potřeby této práce se proto i mimo jiné zaměřuji na nejrelevantnější legislativu, kterou se sociální podniky musí řídit. Dále tak i na problémovou legislativu, která klade sociálním podnikům největší překážky nebo trpí nedostatky.

Jak upozorňuje Vyskočil (2014), bavíme-li se o legislativním prostředí sociálního podnikání, nemůžeme opomenout fakt, že se chystá nový zákon přímo o sociálním podnikání. Bohužel současný stav tohoto zákona neumožňuje rozebrat jeho možné přínosy či nedostatky vůči ostatním zkoumaným oblastem. Dle slov Aleny Zieglerové bývalé vedoucí oddělení řízení a koordinace Odboru pro sociální začleňování „je věcný záměr zákona o sociálním podnikání v embryonálním stádiu, protože současný cíl je teprve přesvědčit spolupředkladatele - MPSV a MPO - že zákon ČR potřebuje a bude přínosem (VYSKOČIL, 2014, s. 25).

Na budoucnost sociálního podnikání v České republice bude mít, doufejme, pozitivní vliv i aktuálně schválený Věcný záměr zákona o sociálním podnikání, který na svém zasedání 9. 3. 2017 schválila Legislativní rada vlády ČR. Věcný záměr je ucelenou reakcí na dosud nijak právním předpisem neupravené vztahy, které tak reguluje a upravuje podmínky pro přiznání statusu sociálního podniku. Zpřehledňuje tak tuto oblast všem aktérům, kterých se na jejich úrovních sociálního podnikání týká.<sup>3</sup>

### **3.3 *Jak založit sociální firmu***

V této části práce zachycuji základní informace i návody, kterými je dobré se při vlastním zamýšlení nad založením sociálního podniku zabývat. Při rozhovorech s lidmi, kterým není osud vlastní komunity lhostejný, stejně tak při konverzaci se sociálními pracovníky se ukazuje, že mají spousty nápadů, co by se mělo změnit, co by udělali. Kamenem úrazu však bývá odpověď na otázku: "Jak na to?".

---

<sup>3</sup> Doplněný text k aktuálnímu datu 9. 3. 2017, který má potenciál proměnit některé údaje, uváděné v předchozím textu na stranu legislativy, z pohledu aktérů sociálního podnikání

Podle Dohnalové (2012) v základním schématu můžeme identifikovat tři možné druhy sociálních podnikatelů či podniků.

1. Podnikatelé, kteří již mají komerční firmu a chtějí by jí transformovat na firmu sociální
2. Osoby, které uvažují o založení sociální firmy jako o směru, kterým se ve svém podnikání chtějí vydat
3. NNO, které uvažují o založení sociální firmy jako o své doplňkové činnosti

První skupina, tedy podnikatelé, kteří již nějakou komerční firmu vlastní, ať se jedná o akciovou společnost nebo třeba společnost s ručením omezeným, budou mít z hlediska legislativy a „založení“ sociální firmy v podstatě nejlehčí pozici. Budou pouze potřebovat přednastavit stávající procesy podnikání a výběru zaměstnanců a začít svou firmu orientovat jako firmu sociální. Tito podnikatelé se budou při transformaci své komerční firmy na firmu sociální řídit zákonem číslo 89/2012 Sb. Občanský zákoník, v platném znění a zákonem číslo 34/2012 Sb., o obchodních korporacích, v platném znění a dalšími souvisejícími předpisy ( cit. dle RYBAŘÍKOVÉ, 2014, s. 9).

Podnikatelé, kteří teprve uvažují o založení nové sociální firmy, mají situaci podstatně ztíženou, a to z toho důvodu, že musí projít celým procesem zakládání sociální firmy. Oproti podnikatelům, kteří svou firmu pouze transformují, má ale možnost, vybrat si jakou právní formu pro své sociální podnikání zvolí. V českém prostředí má na výběr podle zákona číslo 34/2012 Sb. tyto možnosti: Veřejnou obchodní společnost (v.o.s.) §76-92e, Komanditní společnost (k. s.) § 93-104e, Společnost s ručením omezením (s.r.o.) §105- 153, Akciovou společnost (a.s.) §154-220 a Družstvo § 221-260 (cit. dle RYBAŘÍKOVÉ, 2014, s. 9).

Třetí varianta, tedy založení sociální firmy, jako doplňkové činnosti, jedné z nevládních neziskových organizací je v prostředí České republiky jedním z nejčastějších důvodů vzniku sociálních firem. Dohnalová s Průšou se shodují se Svazem českých a moravských výrobních družstev na tom, že sociální podnikání je spojeno s regionem, kde sociální firma působí a také s cílovou skupinou obyvatel, tedy zaměstnanci, kteří ve firmě pracují nebo skupina obyvatel, v lokalitě kde firma působí. Z toho tedy logicky vyplývá, že pokud některá z NNO založí sociální firmu, vychází z potřeb své cílové skupiny. Má tedy jednodušší počáteční situaci v tom, že již cíl a cílovou skupinu, zná a má s ní určité zkušenosti., které se do jejich sociálního podnikání jistě promítnou (cit. dle RYBAŘÍKOVÉ, 2014, s. 9).

Nevládní neziskové organizace se v rámci svého podnikání řídí v prvé řadě zákony, které upravují jejich fungování. U obecně prospěšné společnosti je to zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech v platném znění. U ústavů a spolků, které mohou vyvíjet

ekonomickou činnost, jako doplněk své činnosti hlavní možnost založení sociální firmy upravuje zákon číslo 89/2012 Sb., U nadací a nadačních fondů, které mají omezenou možnost podnikání je možnost založení sociální firmy rovněž upraveno v Občanském zákoníku (cit. dle RYBAŘÍKOVÉ, 2014, s. 9).

Podnikání a tím i založení sociální firmy v církvích upravuje zákon číslo 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech. Ve výše jmenovaných zákonech najdeme z pravidla ustanovení že NNO může podnikat, ale nesmí jít o její hlavní činnost, ale o činnost doplňkovou, která doplňuje činnost hlavní a nijak neomezuje tuto činnost. Podnikatelskou činnost pak dále upravují další zákony jako například zákon číslo 586/1992 Sb. o dani z příjmu ve znění pozdějších předpisů, nebo zákon číslo 500/2004 Sb. správní řád ve znění pozdějších předpisů, zákon číslo 455/1991 Sb. Živnostenský zákon ve znění pozdějších předpisů a další (cit. dle RYBAŘÍKOVÉ 2014, s. 9).

Pro založení a pomoc se získáním financování pro rozjezd sociálního podniku lze využít kvalifikovaných služeb provozovatele portálu socialnipodnikani.info

[\(http://www.socialnipodnikani.info/jak-na-socialni-firmu/\)](http://www.socialnipodnikani.info/jak-na-socialni-firmu/).

V České republice byla na podporu sociální ekonomiky a sociálního podnikání ustanovena v roce 2009 Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky (TESSEA). Cílem této názorové platformy je prosazovat koncept sociální ekonomiky a sociálního podnikání v podmínkách České republiky. TESSEA sdružuje a společně zastupuje zájmy svých členů, kterými jsou organizace i jednotlivci, jež mají zájem podporovat rozvoj sociálního podnikání. Činnost TESSEY koordinuje P3 - People, Planet, Profit, o.p.s., která je jedním z nejvýznamnějších šířitelů sociálního podnikání. V rámci projektu "Podnikání jinak" vznikla síť osmi ambasadů, kteří propagují sociální podnikání v regionech České republiky. Současně byl vytvořen web: [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz), který poskytuje základní informace o dané problematice. V rámci projektu vznikly dvě publikace: "Příklady dobré praxe" a manuál "Jak založit sociální podnik". Velkým přínosem tohoto projektu je i adresář sociálních podniků tříděný podle oborů, krajů, společenské prospěšnosti a cílových skupin. K sociálnímu podnikání se hlásí 211 podniků, s nejčastější právní formou s.r.o. (cit. dle ĎORIČÁKOVÉ, 2015, s. 48).

Součástí této práce je i výzkumné šetření, jehož součástí je zjištění aktuální struktury v četnosti zastoupení právních forem sociálních podniků. V měsíci červnu roku 2016 je počet podniků, hlásících se k sociálnímu podnikání již na čísle 224 a stále narůstá. Je otázkou, zda se za tuto dobu nějak výrazně změní i upřednostňovaná právní forma sociálních podniků.

Podle Rybařikové (2014) je předpokladem pro úspěšný start sociální firmy připravenost, co se právní dokumentace týče. Vedle zajištění dokumentů nutných k legálnímu fungování

sociálního podniku je zároveň doporučováno mít zpracované interní dokumenty, jako jsou standardy a metodiky, postupy řešení stížností a další. To firmě výrazně usnadní její začátky. (RYBAŘÍKOVÁ, 2014, s. 9).

Při vlastním uvažování nad založením sociální firmy je tedy důležité znát právní normy, které se k tomuto kroku vztahují, a zároveň je doporučuji zaměřit se na jasné stanovení obchodního plánu, který se stane páteří budoucího podniku. V tomto ohledu jsou inspirací mnohé dostupné prameny v literatuře, na internetu či speciálně zaměřené semináře a kurzy. Nabídka odborných konzultací či přímo vytvoření obchodního plánu na míru je opravdu pestrá.

### **3.4 Rizika a úskalí sociálního podnikání**

Pro jakoukoliv činnost, které se věnujeme, je důležité se zaměřovat i na rizika s ní spojená a úskalí, která nás mohou potkat. Tato strategie nám pomůže být v případě, že k situacím tohoto typu dojde, připraveni na eliminaci dopadů krizových situací a zároveň nám umožňuje flexibilní přizpůsobení novým podmínkám a vzniklým příležitostem. Prevence rizik se týká i sociálního podnikání. O rizicích můžeme mluvit také jako o příležitostech ke zlepšení, inovaci, posunu kupředu, růstu.

Pokud se nám podaří takto na ně nahlížet, máme dobré předpoklady k tomu, aby naše sociální podnikání trvalo. Nesmíme zapomínat na znalost trhu, umět se orientovat v tržních trendech, mít schopnost vyhledat zákazníky a komunikovat. Umět pečovat a podporovat celý spolupracující tým. Držet se cílů své sociální mise. Umět poznat, že jsme dosáhli maxima. Stejně tak je důležité mít dobře rozmyšlené a rozdělené role v řízení podniku. Protože jde o sociální podnikání, může nám být kamenem úrazu právě tato obchodní složka. Vhodné je se spojit s odborníky a ve spolupráci s nimi řídit podnik, který není jen o výdělku a není ani jen o poskytování jednosměrné péče.

Jak říká i Jan Palička z 1. SDZP (1. Sociální družstvo zdravotně postižených): "Všude se mluví o krizi, o tom jak to bude ještě horší, takže se rozhodně snažíme myslet i na zadní vrátka a investovat do něčeho, co bude trvat a přinášet peníze. Z naší zkušenosti radím rozhodně diverzifikovat rizika a mít více podnikatelských činností" (cit. dle KURKOVÉ a FRANCOVÉ, 2012, s. 38).

Sociální podnikání je lákavou vizí právě proto, že má tak vysoké cíle. Pokud nebudou tyto slíbené cíle naplňovány, dostane se sociální podnikání ve vnímání okolí do oblasti zklamání, z níž není východiska a pravý smysl sociálního podnikání může být zatracen. Právě kvůli tomuto nebezpečí je potřeba ostřejších definic vlastního i sociálního podnikání všeobecně. Takových, které umožní určit, do jaké míry to ještě sociální podnik je a kdy již není. Cílem

snah o jasné definování proto není srovnávat sociální podniky, které vycházejí z organizací tradičních sociálních služeb, ale prostě upozornit na to, co je odlišuje (MARTIN a OSBERG, 2016).

V souvislosti s uvažováním a prací nad tématem rizik a úskalí doporučuji *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*, vydaný Komorou sociálních podniků ČR.<sup>4</sup>

### **3.5 Příklady dobré praxe na našem území**

V této kapitole uvádím pouze některé z mnoha sociálních podniků, které na českém trhu fungují a našly si zde své místo. Z příkladů dobré praxe již fungujících a prosperujících sociálních podniků si mohou zájemci o sociální podnikání porovnat své vlastní představy o podnikání v této oblasti a zároveň potvrdit, že sociální podnikání smysl má a v prostoru naší vlasti se těší vzrůstající oblibě. Dále mohou příklady dobré praxe také využít jako inspiraci pro vlastní podnikatelský záměr či rozšíření již stávajících aktivit. Konkrétně jmenované příklady dobré praxe je možné čerpat z adresáře sociálních firem zveřejněných na webových stránkách [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz).

#### **Dřevo NB, s.r.o.**

Cílová skupina: muži dlouhodobě nezaměstnaní a ohrožení sociálním vyloučením

Druh podnikání: Zpracování a distribuce palivového dřeva

Místo: Nový Bydžov

Web: [www.drevonb.cz](http://www.drevonb.cz)

#### **Babi office práce a děti pod jednou střechou**

Cílová skupina: rodiče na mateřské dovolené a pečující o dítě do 15 let věku

Druh podnikání: poradenství a podpora podnikání, vzdělávání, zábava a volný čas

Místo: Praha

Web: [www.babyoffice.cz](http://www.babyoffice.cz)

---

4 Velmi dobře zpracovaný manuál. Dostupný z: <http://docplayer.cz/310629-Manual-pro-preziti-socialniho-podnikatele.html>



Obr. č. 2. Propagační fotografie z provozovny Mana Čokoládovna Krásná Lípa <sup>5</sup>



### **Mana Čokoládovna Krásná Lípa**

Cílová skupina: lidé s mentálním postižením a dlouhodobě nezaměstnaní

Druh podnikání: Výroba čokoládových bonbonů

Místo: Krásná Lípa

Web: [www.cokokramek.cz](http://www.cokokramek.cz)

### **ELEKCE s. r. o.**

Cílová skupina: dlouhodobě nezaměstnaní, sociálním vyloučením ohrožené osoby

Druh podnikání: prodej, úklid a údržba nemovitostí a zeleně

Místo: Ústecký kraj

Web: [www.elekce.cz](http://www.elekce.cz)

a mnohé další jako: Pracovní sobota s. r. o, 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených, Domov Sue Ryder o.p.s., Liga Bruntal, SENZA družstvo, Stanislav Sadilek – Restaurace a vinárna U kapra, Knedlíkárna, Letní kemp.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Obrázek je použit se svolením pana Martina Kytky, který je na fotografii.

<sup>6</sup> Viz Příloha č. 1. Příklady sociálních podniků v ČR

### **3.6 Příklady dobré praxe v dalších státech Evropské unie**

V této kapitole, stejně jako v té předchozí, uvádím pouze některé z mnoha sociálních podniků, které se na evropském trhu vyskytují, dobře fungují a našly si své místo v domovských státech.

Také z těchto zahraničních příkladů dobré praxe si mohou zájemci o sociální podnikání porovnat své vlastní představy o podnikání v této oblasti a zároveň potvrdit, že sociální podnikání smysl má a nejen u nás, ale i v zahraničí je stále populárnější. Konkrétně jmenované příklady dobré praxe je možné čerpat z adresáře sociálních firem zveřejněných na webových stránkách [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz).

#### **De Kringwinkel Midwest**

Cílová skupina: dlouhodobě nezaměstnaní, vyloučení nízkými příjmy

Druh podnikání: třídění odpadů, prodej a stravovací služby

Místo: Roeselare, Belgie,

Web: <http://www.dekringwinkelmidwest.be/>

#### **Penzion U pana Cogito**

Cílová skupina: osoby s mentálním a kombinovaným postižením

Druh podnikání: zábavní park a místo pro rodiny

Místo: Kraków, Polsko

Web: [www.p cogito.pl](http://www.p cogito.pl)

#### **Öko service**

Cílová skupina: dlouhodobě nezaměstnaní, ohrožení sociálním vyloučením

Druh podnikání: uklízečské a čistící práce

Místo: Graz, Rakousko

Web: [www.oekoservice.at](http://www.oekoservice.at)

a mnohé další jako: Train 2000 Ltd. – Liverpool, Velká Británie, [www.train2000.org.uk](http://www.train2000.org.uk), Bałtow – JuraPark - Bałtow, Polsko, [www.juraparkbaltow.pl](http://www.juraparkbaltow.pl), R. U. S. Z - Wien, Rakousko, [www.rusz.at](http://www.rusz.at).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Viz Příloha č. 3. Příklady sociálních podniků v Evropě

### **3.7 Budoucnost sociálního podnikání**

Na budoucnost sociálního podnikání je možno se zaměřit pohledem do různých oblastí. Sociální firmy se také již dlouho věnují řešení problémů, jež vlády ani jiné firmy doposud nebyly schopné víceméně efektivně řešit. Pro nalezení možného řešení je nutné překročit zavedené rozdělení a vnímání odlišností sociální i soukromé sféry. Právě soukromý sektor a jeho možnosti jsou chybějícím dílem ve skládačce rozvoje sociálního podnikání. A z tohoto důvodu je potenciál sociálních firem do značné míry nevyužitý. Je možné samozřejmě i nadále spoléhat na filantropii, dotační a grantové programy, sbírky a finanční pomoc různých nadací. Přesto se ukazuje, že soukromý sektor má v rukou klíčové nástroje pro rozvoj udržitelného sociálního podniku.

Tradiční vnímání sociálních podniků jako aktivit hledajících naplnění volnočasových aktivit lidí s postižením, je již minulostí. Sociální podniky mají zcela jistě v současné době větším firmám co nabídnout. Toto se například dobře ukázalo v době krize, kdy právě sociální podnikání ukázalo svou, do té doby nepoznanou či neuvědomovanou tvář, chceme-li a svým způsobem tak změnilo pohled tradičního byznysu. Z podstaty jsou sociální podniky zaměřené na maximalizaci snižování nákladů, pracují s omezeným rozpočtem a přitom jsou stále schopny být zaměřeny na potřeby jejich zaměstnanců a klientů.

Do jisté míry sociální podniky napravují selhávání trhu v prostředí tržních ekonomik zaměřených primárně a zcela pouze na výnos a nekonečný růst. Sociální podniky pronikají postupně do oblasti volného trhu a mají potenciál změnit pohled na význam slova "růst".

Společné projekty (tzv. Co-Creation) sociálních podniků a firem mohou být způsobem, jak zajistit spokojenost zaměstnanců s jejich prací a učinit ji tak smysluplnou. Více než 3 000 případů Ashoka Fellowship značí potenciál této spolupráce napříč všemi sektory. Jedním z Ashoka Fellow je sociální podnikatel z Francie, který spolupracuje s bankami na pomoci zadluženým a identifikaci ohrožených zákazníků. Dalším Ashoka Fellow je dánský podnikatel, jenž založil nadaci. Ta ve spolupráci s přední IT společností zaměstnává osoby s autismem. Tzv. Co-Creation je vznikající model spolupráce napříč sektory, je však stále v rané fázi. Nyní je třeba zviditelnit tento trend, najít vhodné účastníky projektu v Evropě, upozornit na jejich práci a podporovat je (FORBES, 2014).<sup>8</sup>

Přijetí poslání vytvářet a udržovat sociální hodnotu v daném místě je jádrem toho, co odlišuje sociální podnikatele a jejich podniky od dosud běžné praxe firem zaměřených pouze

---

8 Vlastní překlad autorky.

na vytváření zisku. Takovéto chování by mělo být podporováno. Historická perspektiva ukazuje, že tyto inovativní podnikatelské iniciativy přispěly k vývoji nových veřejných systémů a právních rámců. Takové veřejné politiky, nicméně nebyly navrženy a realizovány bez zvýšení důležitých otázek a silných debat. Na druhé straně, je zřejmé, že rozpoznání prostřednictvím veřejných politik bylo a stále je klíčovým kanálem pro šíření různých modelů sociálního podnikání v celé Evropě.

Na budoucnost sociálního podnikání v České republice bude mít, doufejme, pozitivní vliv i aktuálně schválený Věcný záměr zákona o sociálním podnikání, který na svém zasedání 9. 3. 2017 schválila Legislativní rada vlády ČR. Věcný záměr je ucelenou reakcí na dosud nijak právním předpisem neupravené vztahy, které tak reguluje a upravuje podmínky pro přiznání statusu sociálního podniku. Zpřehledňuje tak tuto oblast všem aktérům, kterých se na jejich úrovních sociální podnikání týká. A může být pozitivní odpovědí na popsání úskalí. Jasně definování je proto dobrou perspektivou pro zpřístupnění dotačních titulů i jejich transparentní využití.<sup>9</sup>

## **4. PŘEDVÝZKUM**

Tato část práce, která předcházela hlavnímu výzkumnému šetření, byla realizována ve dvou fázích, a to pilotní studií a výběrem výzkumného vzorku.

### **4.1 PILOTNÍ STUDIE**

Při práci na zpracování tématu sociálního podnikání v teoretické části se ukazovala pestrá paleta pohledů a názorů na to, co je důležité a stěžejní při plánování vlastní činnosti v rámci sociálního podniku. To bylo také jedním z důvodů pro realizování pilotní, kvalitativní studie v terénu. Tento způsob nejvhodnější ve chvíli, kdy máme omezenou možnost opakování rozhovoru. V rámci České republiky (1 x Severní Čechy, 1 x Východní Čechy, 1 x Středočeský kraj) jsem proto užila formu osobně vedeného polostrukturovaného rozhovoru podle Hendla se třemi lidmi, kteří se v oblasti sociálního podnikání pohybují a připravují se na založení vlastního sociálního podniku. Rozhovorem s nimi jsem chtěla dosáhnout vhledu do uvažování těch, kteří jsou v celém procesu na začátku.

---

<sup>9</sup> Tato část doplněna při závěrečných pracích na diplomové práci. V předchozím textu se často obracím k potřebě jasné právní úpravy a stanovení podmínek pro sociální podniky, která chybí. Věcný záměr návrhu zákona navazuje na Iniciativu pro sociální podnikání (Social Business Initiative) ve sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů č. KOM (2011) 682 v konečném znění ze dne 25. 10. 2011. Tedy je tento krok LRV signálem pro zpřehlednění oblasti sociálního podnikání.

Pro účely polostrukturovaného rozhovoru jsem stanovila jako obecné téma sociální podnikání, kterého se týkají podtémata jako platná legislativa, možnosti financování, podnikatelský plán, lidské zdroje, udržitelnost či obecná prospěšnost. Rozhovory byly nahrávány na diktafon. Písemné záznamy těchto rozhovorů jsou součástí příloh této práce.

#### ***4.1.1. Metodika zpracování dat pilotní studie***

Pro zpracování dat byla zvolena metoda vytváření trsů. Tato metoda uplatňuje třídění výroků do skupin trsů, jejichž vznik závisí na podobnostech mezi jednotkami. Tato metoda umožňuje vznik obecnějších kategorií, které jsou zařazeny do skupiny či trsu na základě opakujících se znaků. Těmito znaky jsou například výroky a názory, které se opakují a tematicky spadají do jednoho z okruhů otázek. Principem této metody je srovnávání a agregace získaných dat.

Získaná data byla rozdělena, na základě podobnosti výroků jednotlivých respondentů, do skupin dle okruhů rozhovoru. Jednotlivé okruhy rozhovoru byly koncipovány a následně zpracovány tak, aby byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky, které zasahují do všech relevantních oblastí sociálního podnikání.

Společným tématem z výstupů rozhovorů byla obava o zajištění dostatečného množství finančních prostředků na provoz, dále nízká dostupnost a množství informací k problematice řízení sociálních podniků a v neposlední řadě chybějící prvek v uvažování o řízení podniku. Nikdo z dotázaných neměl ekonomické vzdělání a neuvažoval o spojení se s takovým odborníkem.

## ***4. 2 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU***

Výsledky polostrukturovaných rozhovorů se třemi zástupci vybranými pro pilotní studii ukázaly mimo jiné překvapivou skutečnost, kterou bylo chybění roviny praktického plánování v oblasti nakládání s financemi - tedy základní a ucelený podnikatelský plán. Tento výsledek byl pro mne natolik překvapivý, že jsem se v rámci výběru výzkumného vzorku předvýzkumu k výzkumnému šetření rozhodla oslovit již fungující sociální firmy na území České republiky a zjistit tak, jaká je realita v této konkrétní oblasti. Z dostupného zdroje jsem zjistila, že je možné získat kontakt na celkem 224 sociálních firem. Tedy jsem se rozhodla pro výběr využít 200 sociálních firem, tedy nadpoloviční většinu a tím v rámci možností zapojit takový vzorek, který bude mít díky své velikosti vypovídající hodnotu. Na tyto sociální firmy byly čerpány na stránkách Českého sociálního podnikání, [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz), kde lze firmy

nalézt a získat tak kontakt na jejich webové stránky. Adresář sociálních podniků na těchto stránkách je ojedinělým a uceleným zdrojem informací o sociálním podnikání v České republice.

Dalším krokem, který následoval, bylo vyhledávání na webových stránkách jednotlivých podniků, kde bylo nutné identifikovat vhodné kontaktní osoby pro oslovení a zpracování přehledu do excelového souboru. Takto byla vytvořena přehledná databáze, která obsahuje: název firmy, odkaz na webové stránky, jméno, příjmení a titul kontaktní osoby a její pracovní zařazení. Tento soubor je unikátní a není součástí příloh této diplomové práce.

#### ***4.2.1 Metoda sběru dat předvýzkumu k výzkumnému šetření***

Samotnému výzkumnému šetření předcházela fáze sběru informací o sociálních firmách v České republice. Týkalo se to především vyhledání kontaktních osob a telefonického a mailového kontaktu na tyto zástupce firem. Většina dotazovaných velmi oceňovala přístup v kontaktu nejprve telefonickou formou. Následně po jejich souhlasu jim byl zaslán na ověřenou a jimi uvedenou e-mailovou adresu strukturovaný dotazník. Telefonické oslovování ředitelů a jednatelů a dalších zástupců sociálních firem si v celku vyžádalo 10 hodin intenzivní práce na telefonu, kterou jsem rozložila do dvou dnů. Dotazník byl vytvořen v prostředí GoogleDoc., nástroje, který umožňuje získaná data dále analyzovat a zpracovávat pro účely výzkumného šetření. Každý respondent byl požádán o vyplnění doplňujících údajů a údajů v políčku „jiné“. Odpovědi ve všech těchto polích již nebyly hlouběji analyzovány pro účely této práce, ale jsou zde uváděna některá zajímavá a významně zastoupená opakující se data ve srovnání výsledků.

### **5. VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ**

V praktické části této práce se zaměřuji na sociální firmy působící na území České republiky a hlásící se k principům sociálního podnikání. Pro výzkum je užitá kvantitativní metoda a proces výzkumu zahrnuje, jak popis dílčích kroků předvýzkumu, tak vlastní postupy a vyhodnocení dat sebraných formou dotazníkového šetření CAWI. Okruhy otázek použitých v dotazníkovém šetření vyplývají z výsledků pilotní studie, teoretické části práce a získaná data byla dále zpracována metodou trsů. Získaná data byla rozdělena, na základě podobnosti výroků jednotlivých respondentů, do skupin dle okruhů rozhovoru. Jednotlivé okruhy

rozhovoru byly koncipovány a následně zpracovány tak, aby byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky, které zasahují do identifikovaných oblastí v rámci plánování a realizace sociálního podnikání.

## **5.1 Cíl výzkumného šetření**

Výzkumným šetřením se zaměřuji na identifikaci četnosti a výskytu používaných strategií a nástrojů při řízení a chodu sociálních firem, které jsou součástí výzkumného vzorku, v České republice. Dále chci zjistit, jakou měrou využívají sociální firmy finanční plánování svých činností, protože výsledky pilotní studie ukázaly, že v této oblasti je největší obava v řadách dotazovaných budoucích realizátorů sociálního podnikání.

Současná situace v oblasti řízení sociálních firem není pevně ukotvena a liší se dle jednotlivých provozovatelů. Každé vedení hledá cesty, jak reagovat na nové podněty a měnit se podmínky, jak na poli komerčním, tak politickém. Mnohé projekty i přes významnou podporu na začátku rozjezdu podnikání neuspěly, protože neměly mimo jiné dostatečně reálně zpracované plány na roky následující, ve kterých již nebude podpora ze strany státu dostupná. Zesílili tím také negativní povědomí o v základě dobrých a prospěšných cílech sociálního podnikání, a proto je třeba najít teoretické řešení a napomoci v ukotvení dobré praxe pro ty, kteří se cestou sociálního podnikání vydají. Na jedné straně zde stojí tedy vliv volného trhu a na straně druhé, politická situace v zemi. V české odborné literatuře se jí věnuje dost pozornosti, ucelený model řízení sociálního podniku zohledňující všechna současná česká specifika, nicméně ještě zpracován nebyl.

Cílem výzkumného šetření je popis a analýza struktury a četnosti výskytu plánování obchodní činnosti sociálních firem na území České republiky.

Otázky, na něž chci získat odpovědi, jsou:

**Jaké jsou oblasti činností sociálních firem v současné době?**

**V jakém oboru se nejčastěji sociální firmy angažují?**

**Jaké strategie řízení sociální firmy využívají?**

**Jak často se strategiemi řízení pracují?**

## **Jaké jsou nejčastější právní formy sociálních podniků v ČR?**

### **Jak firmy pracují s oblastí příjmů?**

Výzkumný záměr sleduje tři základní oblasti: struktura sociálních podniků, oblast řízení a zajištění chodu a strategické plánování, přičemž se v rámci základního výzkumu všech oblastí dotýkají jak ekonomické, tak politické vlivy. Patří sem příležitosti vyplývající z měnícího se poměru poptávky a nabídky na trhu výrobků i služeb. Dále mění se strategie Vlády ČR v otázkách podnikání a sociálních služeb, která je určitou měrou formována i vlivy Evropské Unie. Zároveň se zde jistě svým způsobem promítne i aktuální ukončení intervencí ČNB vůči České koruně.

V oblasti **struktury sociálních podniků** se výzkum soustředí na:

- jak dlouho Váš podnik funguje?
- v jakém oboru se angažuje?
- jaká je právní forma podniku?

V oblasti **řízení a zajištění chodu sociálního podniku** se výzkum soustředí na:

- kolik lidí tvoří tým?
- jaké pracovní pozice jsou zastoupeny?

V oblasti **strategického plánování** se výzkum soustředí na:

- jak často sestavujete bussines plán?
- jak často pracujete se SWOT analýzou?
- jak často zpracováváte plán rizik?
- jak vypracováváte marketingovou strategii?
- jak používáte strategii diverzifikace příjmů?
- jakou část tvoří příjmy Vašeho sociálního podniku od měst, státu, z grantů či fondů EU?



## ***5.2 Zkoumaný soubor***

Pro účely praktické části této práce bylo nejprve telefonicky osloveno 200 sociálních firem, respektive jejich zástupců z řad ředitelů, jednatelů a dalších vedoucích zaměstnanců na území České republiky. Kontakty na tyto sociální firmy byly čerpány na stránkách Českého sociálního podnikání, [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz), kde lze firmy, řadící se do kategorie sociálních podniků, nalézt a získat tak kontakt na jejich webové stránky. Adresář sociálních podniků na těchto stránkách je ojedinělým a uceleným zdrojem informací o sociálním podnikání v České republice. K nalezení je zde více než 200 sociálních firem, které se hlásí k myšlence sociálního podnikání. Pro přehlednost jsou použity filtry pro třídění a to obor činnosti, místo podnikání, společenská prospěšnost a cílová skupina, která je v podniku zaměstnána. Oslovený počet zvolených náhodným výběrem 200 sociálních firem je část z počtu 224 zveřejněných kontaktů na stránkách Českého sociálního podnikání ke konci února 2016 a dostupných ze stránky: [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz). Počet zveřejněných kontaktů na stránkách Českého sociálního podnikání stále narůstá. Zde uváděné číslo zveřejněných kontaktů aktuální v roce 2016 bylo například ke konci března 2017 již 230. Nyní aktuálně na konci června již 235. Pro vzorek bylo použito prvních 200 firem z tohoto seznamu, který je veden abecedně.

## ***5.3 Metodika výzkumného šetření***

Pro potřeby tohoto typu výzkumu jsem zvolila užití kvantitativní metody, která je pro tento typ šetření za daných podmínek nejvhodnější. Proces výzkumu bude zahrnovat, jak způsob vzniku, tak vlastní postupy pro sběr dat formou dotazníkového šetření CAWI (Computer Assisted Web Interview, elektronické dotazníkové šetření). Tato forma je s úspěchem aplikována všude tam, kde je možné čekat vysokou responsi a distribuce je také snadná. Právě z důvodu předchozího telefonního kontaktu s respondenty byla očekávána vysoká míra návratnosti. Vzhledem k rozproštění výzkumného vzorku po celém území České republiky je zde právě forma elektronické komunikace nejvýhodnější. Dotazník je součástí příloh této diplomové práce.

Výsledky výzkumného šetření budou zpracovány také v grafech a tabulkách.

Pro tuto teoreticko – empirickou práci jsem zvolila metodu hermeneutické analýzy pomocí výzkumného šetření formou ankety mezi vedoucími pracovníky v sociálních firmách, kteří mohou ze své pozice zodpovědět dotazy ohledně ekonomického a personálního zázemí, plánování obchodních činností a strategie řízení podniku.

Vzhledem k povaze této práce – vlastní práce s komunitou jako inspirující prvek v procesu vzniku sociální firmy, jsem se rozhodla sondu zpracovat s využitím kvantitativního výzkumného šetření zejména proto, že toto šetření je vhodné pro jasnější i přesnější popis reality. Zkoumá a nahlíží plánovací procesy v již existujících sociálních firmách v jejich přirozených podmínkách. Základní strategie spočívá v dosažení stanovených cílů výzkumného záměru dle vytyčeného časového harmonogramu řešení. Tomuto účelu bude přizpůsobena organizace a vedení celého záměru. Výsledky výzkumu budou také prezentovány ve školním roce 2017/2018 jako součást přednášky na Střední odborné škole sociální a správní ve Šluknově v rámci rozšíření témat běžných osnov.

Při zpracování výzkumného záměru budou využity zejména následující metody:

- popisné (explicitní) metody zobrazení výsledků v grafech, uplatňované zejména v úvahách o jednotlivých zkoumaných oblastech a nástrojích řízení, jejichž užívání bylo předmětem šetření,
- komparace (srovnání) výsledků šetření v rámci výzkumného vzorku a zohlednění doporučení současných požadavků na řízení apod.,
- analýza aplikovaná ve všech oblastech zkoumání výzkumného záměru v případě strategického plánování, a to především podle dostupných doporučení, která jsou popsána např. Metodickou příručkou MMR ČR „Evaluace socioekonomického rozvoje“ (MMR ČR, 2003). Nejčastěji se jedná o ekonomické metody jako je analýza nákladů a přínosů nebo model alokace zdrojů,
- anketní průzkum zaměřený především na analýzu dopadu zavedení v návaznosti na platnou legislativu, dále na zjištění používaných postupů a kritérií rozhodování v české podnikové praxi apod.,
- zobecnění, které je využito zejména při formulaci závěrů jednotlivých dílčích částí práce i jejího celkového závěru.

## **5.4 Časový harmonogram**

Realizace celého výzkumu včetně pilotní studie a předvýzkumu je poměrně obsáhlou a časově náročnou činností. Proto je důležité stanovení časového harmonogramu a jeho dodržení. Harmonogram byl pro účely této práce stanoven následovně:

10/2015 - 1. polostrukturovaný rozhovor pilotní šetření

11/2015 - 2. polostrukturovaný rozhovor pro pilotní šetření

12/2015 - 3. polostrukturovaný rozhovor pro pilotní šetření

01/2016 - zpracování rozhovorů - jejich přepis, analýza

02/2016 - vypracování databáze sociálních podniků v ČR

- obvolání kontaktů s žádostí o možnost zaslání dotazníku a doplnění údajů do databáze

- vytvoření dotazníku

03/2016 - spuštění dotazníkového šetření

05//2016 - ukončení dotazníkového šetření

- rozšíření databáze kontaktů o informaci ohledně skladby příjmů organizace

06/2016 - zpracování výsledků dotazníkového šetření

07/2016 - dále - zpracování výsledků výzkumu jako součásti diplomové práce

## **5.5 Tvorba anketních otázek**

V této podkapitole se zaměřuji na podrobnější popis vzniku a tvorby anketních otázek a důvodů, které k jejich zařazení do dotazníku vedly. Pro každou otázku bylo navrženo několik odpovědí a bylo pracováno i s variantou pro jinou odpověď, a to zařazením pole: jiné s možností specifikace.

## **Obecná charakteristika sociálního podniku:**

### **1. otázka: Jak dlouho Váš sociální podnik již funguje?**

První otázka se zaměřuje na základní rozlišení doby trvání sociálních podniků, které jsou součástí výzkumného vzorku. Jaká je variabilita zkoumaného vzorku z pohledu délky působení na trhu? Jevilo by se pravděpodobněji, že většinové zastoupení budou mít firmy, které působí na trhu kratší dobu. Jedním z důvodů tohoto uvažování je i obecně známá informace o nutnosti zavedení opatření v dotačních řízeních pro vznikající sociální firmy, neboť se ukazovalo, že nejsou schopné udržet svou činnost po zastavení přílivu finančních zdrojů z jiné než vlastní činnosti.

Také mne k tomuto uvažování přivedla domněnka, že vzhledem k dlouhotrvající nejednoznačné právní úpravě v rámci legislativy ČR, se až v poslední době více zájemců o tuto oblast rozhodlo pro založení sociální firmy.

### **2. otázka: V jakém oboru Váš sociální podnik působí?**

Touto otázkou směřuji ke zjištění skladby působení v rámci trhu pro výzkumný vzorek. Díky sociální stránce sociálních firem by bylo možné se domnívat, že se podniky budou zaměřovat především na výrobu a prodej zboží, které sami vyrábí a následně prodávají na trzích a v různých rukodělných krámcích. Vzhledem k vývoji přístupu a vnímání sociálního podnikání v posledních letech je ale možné, že se sociální firmy začaly zaměřovat na relativně výdělečné činnosti, pocházející z jiných oblastí, než je výroba a prodej zboží.

### **3. otázka: Jaká je právní forma vašeho sociálního podniku?**

Důležitá otázka na skladbu v oblasti právní formy. Touto otázkou cílím na zjištění užívaných právních forem podnikání v sociální oblasti. Domnívám se, že praxe ukáže, které právní formy jsou užívané v této oblasti nejvíce. Mohlo by se jevit, že nejvíce preferované právní formy podnikání, budou ty, které v rámci legislativy, dotýkající se sociálního podnikání v ČR, nabízejí nejméně komplikovanou formu z pohledu administrativy a volby pole působnosti firem týče. Bude zajímavé zjistit, v jakém poměru se v této oblasti firmy skutečně realizují.

## **Způsoby řízení sociálního podniku:**

### **1. otázka: Kolik lidí tvoří základní tým?**

V této otázce se zaměřuji na zjištění, jaké je zastoupení týmů sociálních podniků. Zajímají mne počty lidí v týmech a četnost výskytů podobných si velikostí těchto týmů. A zda existují v našich podmínkách i takové, které provozují firmu například v minimálním počtu dvou členů či jednoho člena. Chci zjistit rozsah, ve kterém se počty osob v základních týmech pohybují.

### **2. otázka: Označte pracovní pozice, které jsou ve Vašem podniku zastoupeny**

Touto otázkou navazuji na rozšíření průzkum otázky předchozí. Zajímám se o skladbu zastoupených pozic v rámci sociálních podniků. Jaká je nejvíce zastoupená pozice ve firemní hierarchii. Je možné se domnívat, že půjde o ředitelské posty. Je tomu skutečně tak, nebo se sociální podniky tomuto trendu neblíží? V možných odpovědích je prostor pro doplnění i dalších nejmenovaných pozic z možného výběru. I toto bude zajímavé zjistit, jaké jiné pozice se zde objevují.

## **Marketingová strategie a zajištění příjmů sociálního podniku:**

### **1. otázka: Jak často sestavujete business plán?**

Otázkou na sestavování business plánu cílím ke zjištění, zda podniky používají tuto strategii plánování. Ve světě obchodu je sestavování business plánu standardní nutností a mne zajímá, zda i tuto metodu přístupu k podnikání, přijímají a používají právě sociální firmy jako nedílnou součást pro zajištění stability a příjmů organizace. Vzhledem k oblasti, ze které vycházejí, je možné se domnívat, že jim myšlenka business plánu nebude tak blízká, jak by obecně řečeno měla být. Tržní prostředí je jen jedno a vyžaduje přípravu. Tou je právě pravidelné sestavování business plánu. Otázkou tedy je, zda si tento přístup ke své činnosti osvojily i sociální firmy.

### **2. otázka: Jak často pracujete se SWOT analýzou?**

Při zjišťování potenciálu a rezerv jakékoliv činnosti je s dobrými výsledky využívána právě SWOT analýza, jako metoda ujasnění a stanovení dalších potřebných kroků pro naši

činnost. Touto otázkou se snažím zjistit, zda i v sociálních firmách je tento nástroj využíván a jakou měrou. Jedná se o další nástroj z oblasti financí, a proto bych mohla usuzovat na jeho nižší užívání v praxi sociálních podniků.

### **3. otázka: Jak často zpracováváte plán rizik?**

Otázkou na zpracování plánu rizik cílím na zjištění, zda je v praxi sociálních podniků uvažováno nad touto oblastí podnikání. Napadá mne možná souvislost mezi zastoupenými pozicemi výzkumného souboru a jejich užíváním tohoto nástroje, kterým firmy obecně zjišťují rizika finanční i jiná a přijímají preventivní opatření z nich vyplývajících. Tento plán je také nástrojem podporujícím udržitelnost vlastního podniku. Mohla bych se proto domnívat, že výsledky v této části budou v hodnotách, které potvrdí jeho používání. Čemuž by nasvědčoval i fakt, že tyto sociální firmy stále fungují.

### **4. otázka: Jak vypracováváte marketingovou strategii?**

V otázce po marketingové strategii se soustředím na potvrzení užívání této strategie opět v praxi sociálních podniků. Tato strategie patří opět k základním nástrojům užívaným ve firmách zaměřených především na zisk. Patří k podpůrným mechanismům zajištění příjmů organizace, a proto je možné se domnívat, že bude hojně užívána i sociálními podniky, které jsou součástí výzkumného souboru. Její používání je také závislé na marketingovém specialistovi a je tedy možné, že se ve výsledcích v této části výzkumu projeví, nebo ji jinak ovlivní, výsledky druhé otázky první části šetření na způsoby řízení sociálního podniku, konkrétně pak skladba pracovních pozic v organizaci zastoupených.

### **5. otázka: Jak používáte strategii diverzifikace příjmů?**

K zajištění stabilních příjmů organizace nutně patří i strategie diverzifikace příjmů. V této otázce se proto zaměřuji na zjištění, jak je zastoupeno užívání této metody při zajišťování stability firmy a zda má v sociálním podnikání své místo a uplatnění v praxi. I díky nediverzifikaci příjmů se mnohé podniky dostaly do situace, kdy nebylo pro ně možné nadále ve své činnosti pokračovat. Chci zjistit, zda tento trend ustoupil do pozadí, zda v současné době již sociální podniky své příjmy diverzifikují a podporují tak stabilitu a udržitelnost chodu vlastní organizace.

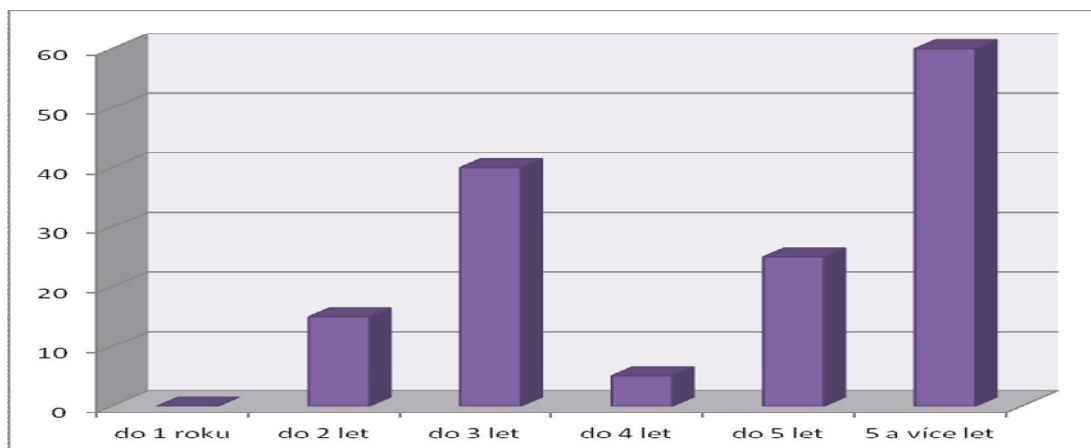
## 6. otázka: Jakou část tvoří příjmy Vašeho sociálního podniku od měst, státu, z grantů či fondů EU?

Touto otázkou navazují částečně na otázku předchozí. Zjišťují zastoupení pasivních příjmů v balíku celkových příjmů organizace. Z výsledku bude možné usuzovat na míru samostatnosti a schopnosti pokračovat ve vlastní činnosti i do budoucna. Mohu se domnívat, že sociální firmy, které mají ve svých příjmech velkou část právě zastoupenou příspěvků od měst, krajů, státu či jiných fondů, jsou velmi zranitelné a závislé. Což může do budoucna ohrožovat jejich činnost a schopnost reagovat na změny. Díky změnám, které se v oblasti sociálního podnikání za poslední roky udály, se však mohu domnívat, že výsledná skladba šetření výzkumného vzorku bude odpovídat více minimálnímu napojení na příjmy, které neplynou z vlastní činnosti organizace.

## 5.6 Výsledky výzkumného šetření sociálních podniků

Na uváděných grafech jsou přehledně v jednotlivých skupinách vyjádřeny absolutní počty zkoumaných sociálních podniků. Na svislé ose (dále jen SO) je vyjádřen počet v absolutních hodnotách. Na vodorovné ose (dále jen VO) jsou zachyceny výsledky pro jednotlivé otázky. V doplňujících tabulkách pak příslušná procenta určitých kategorií k celku. Pro účely tohoto šetření nebyly dále rozpracovány přesné výsledky kolonek výběru "jiné". Jsou pouze slovně součástí komentářů k výsledkům jednotlivých grafů a příslušných tabulek. Výraznější shody v odpovědích jsou pak součástí komentářů výsledků pod tabulkami vlastního šetření. N na začátku každého textu pod tabulkou značí celkový počet respondentů.

Graf č. 1. Skladba délky trvání činnosti sociálních podniků ze zkoumaného souboru

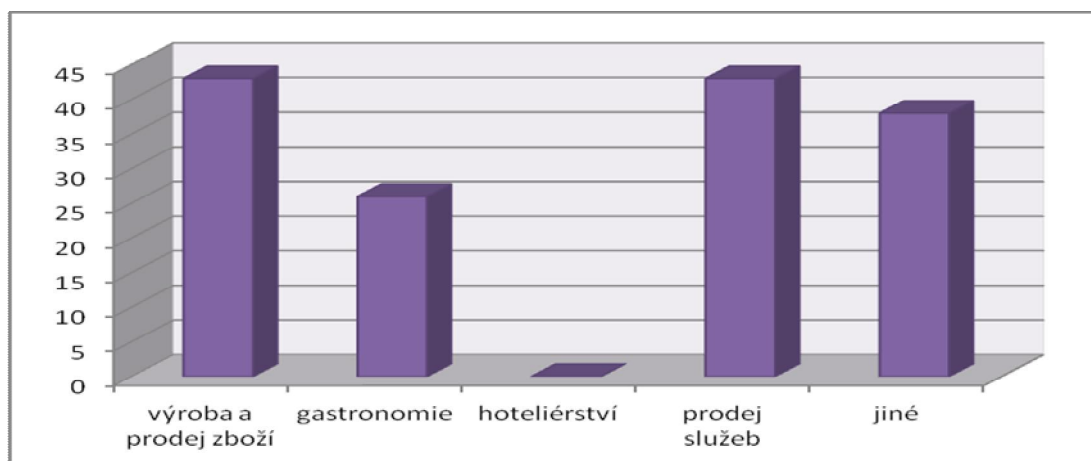


Tab. č. 1. Relativní četnosti ke grafu č. 1

Délka trvání - VO	Do 1 roku	Do 2 let	Do 3 let	Do 4 let	Do 5 let	5 a více let	Neodpovědělo
Relativní četnost	0 %	9 %	28 %	4 %	17 %	39 %	3 %
Absolutní hodnoty - SO	0	14	41	6	25	57	4

N = 147. Z grafu i tabulky vyplývá, že největším podílem jsou zastoupeny sociální podniky, jejichž činnost je 5 a více let a ty, které se blíží k dosažení hranice 5 let, tedy nadpoloviční většina, u které můžeme očekávat udržitelnost. Vysoké procento zastupují také ty SP, jejichž činnost trvá do 3 let a jsou dle výsledků druhé, co se četnosti výskytu týče. 3 % dotázaných na tuto otázku neodpovědělo, tedy v absolutním čísle to jsou 4 respondenti.

Graf č. 2. Skladba zaměření činnosti sociálních podniků ze zkoumaného souboru



Tab. č. 2. Relativní četnosti ke grafu č. 2

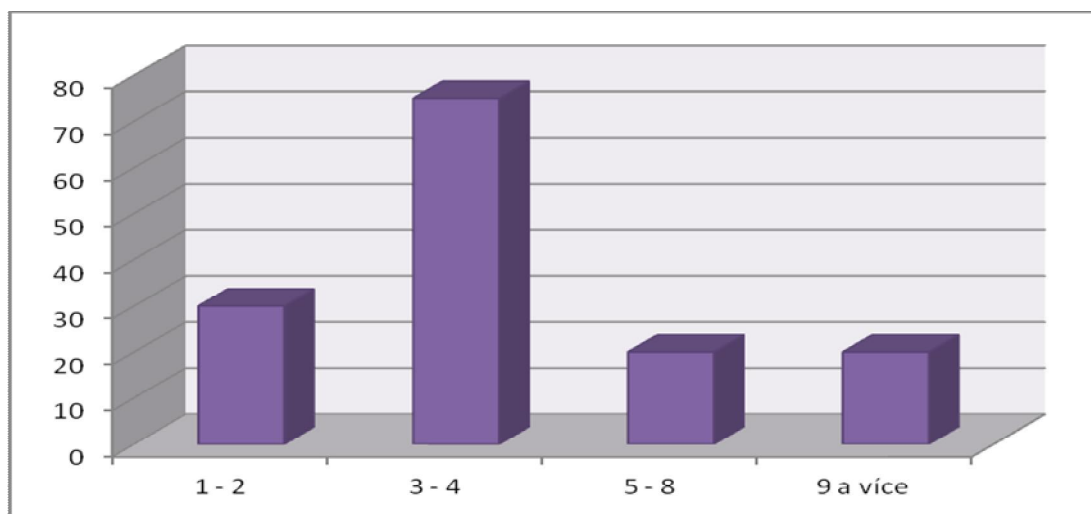
Obory - VO	Výroba a prodej zboží	Gastronomie	Hoteliérství	Prodej služeb	Jiné
Relativní četnost	47 %	14 %	0 %	32 %	7 %
Absolutní hodnoty - SO	69	20	0	47	11

N = 147. Z uvedené dokumentace vyplývá, že SP se ve své činnosti zaměřují stejným dílem na výrobu a prodej zboží, a také prodej služeb. Druhým nejvyšším výsledkem je ukázáno, že se SP zaměřují i na jiné oblasti, než bylo v šetření specifikováno. Detailnějším pohledem do



došlých odpovědí se ukazuje, že jsou to především oblasti jako stavebnictví - 7, vzdělávání - 3, pomoc lidem v rozvojových zemích - 1.

Graf č. 3. Počty osob podílejících se na chodu sociálních podniků zkoumaného souboru

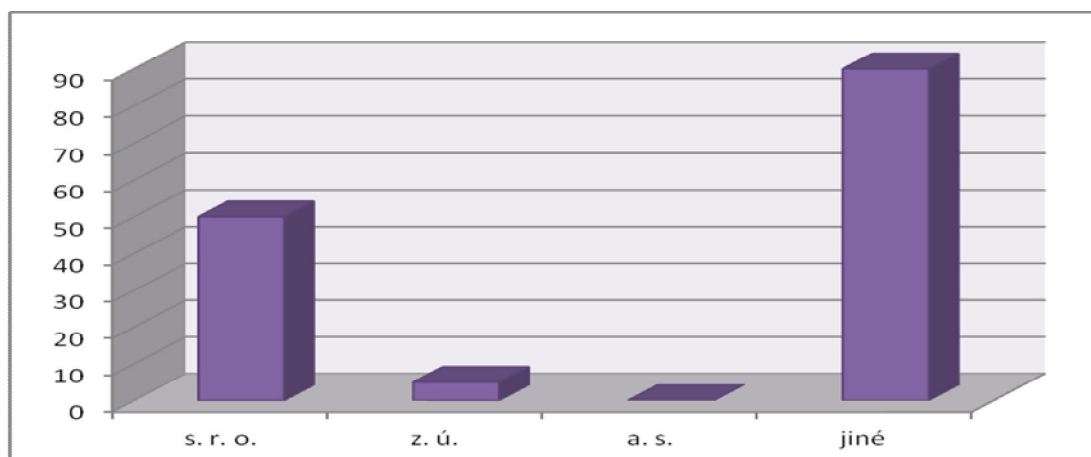


Tab. č. 3. Relativní četnosti ke grafu č. 3

Počet osob - VO	1 - 2	3 - 4	5 - 8	9 a více
Relativní četnost	20 %	51 %	14 %	15 %
Absolutní hodnoty - SO	29	75	21	22

N = 147. Na zajištění chodu a provozu SP se nejčastěji podílejí pracovní týmy sestávající z počtu 3 až 4 lidí. Dosahují dokonce nadpoloviční většiny. Stejným podílem lidí v týmu je pak zajištěno fungování SP u těch podniků, jejichž tým tvoří 5 až 8 lidí a 9 a více lidí.

Graf č. 4. Rozdělení zkoumaného souboru podle právní formy podnikání

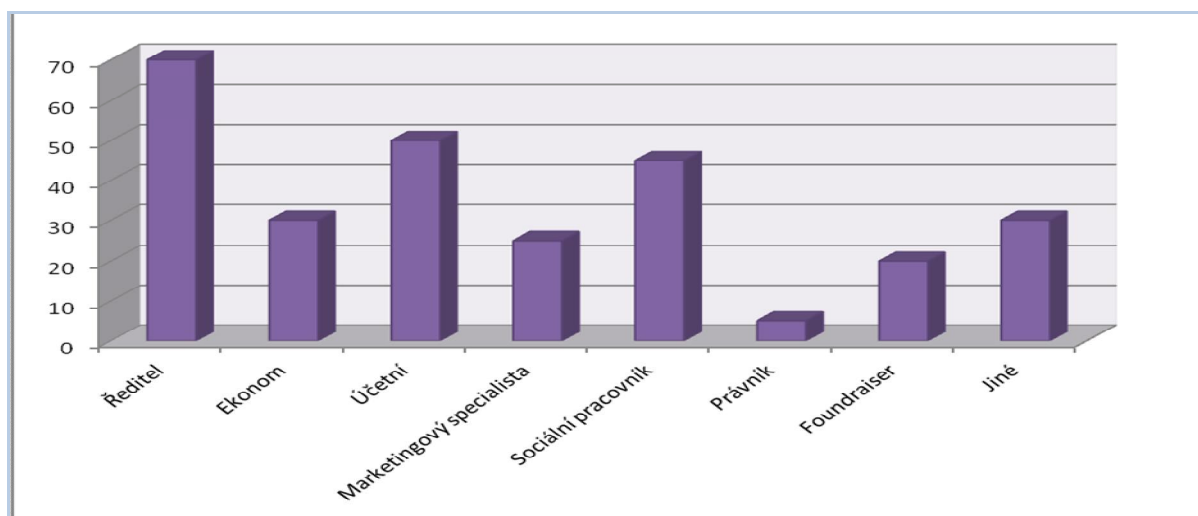


Tab. č. 4. Relativní četnosti ke grafu č. 4

Formy podnikání - VO	s. r. o.	z. ú.	a. s.	Jiné
Relativní četnost	40 %	8 %	0 %	52 %
Absolutní hodnoty - SO	59	12	0	76

N = 147. Dle výsledků v grafu i tabulce je zřejmé, že nejvyšší počet dosahují jiné, než specifikované formy podnikání v možnostech výběru. V této skupině jsou zastoupeny právní formy v počtech: církevní právnické osoby - 12, fyzické osoby - 13, družstva - 8 a obecně prospěšné společnosti - 43. Druhý nejvyšší výsledek dosahují společnost s ručením omezeným. Výsledek dále ukazuje, že zatím žádný sociální podnik nemá právní formu akciové společnosti.

Graf č. 5. Struktura zastoupení pracovních pozic ve zkoumaném souboru



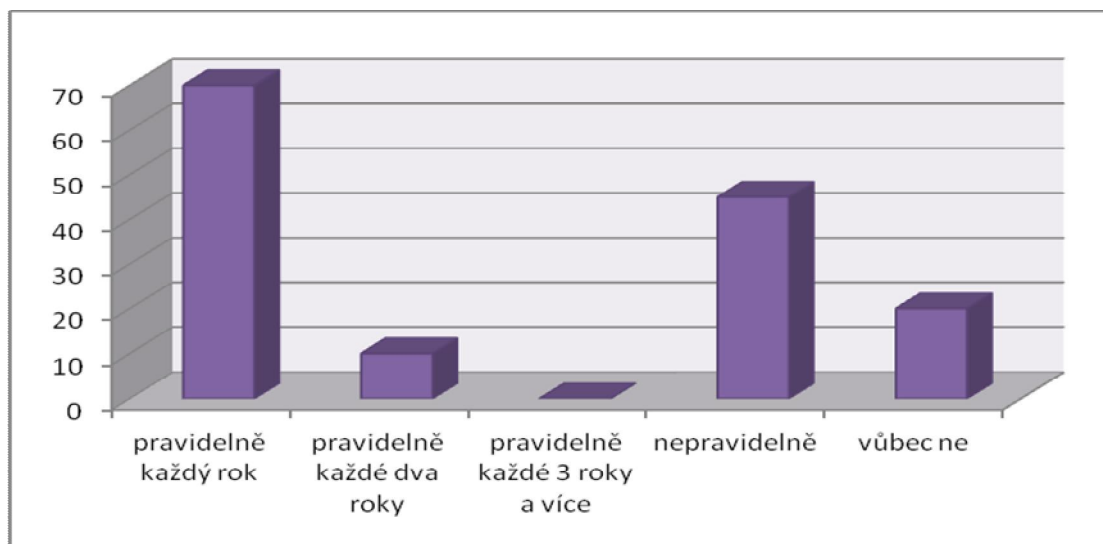
Tab. č. 5. Relativní četnosti ke grafu č. 5

Pracovní pozice - VO	Ředitel	Ekonom	Účetní	Marketingový specialista	Sociální pracovník	Právník
Relativní četnost	26 %	11 %	18 %	9 %	16 %	2 %
Absolutní hodnoty - SO	71	30	51	24	45	5

Pracovní pozice - VO	Fundraiser	Jiné
Relativní četnost	7 %	11 %
Absolutní hodnoty - SO	21	30

N = 147. Z grafu a tabulky č. 5 je zřejmé, že v největším počtu obsazovaných pozic v SP se jedná o pozici ředitele. Druhou nejobsazovanější pozicí je pak pozice účetní a třetí pozice sociálního pracovníka. Méně často se zde pak vyskytují marketingový specialisté, či fundraiseři. Dle výsledků je pozice právníka nejméně obsazovanou pozicí. Výsledek proto navozuje otázky po orientaci v právních úpravách a možnosti jejich užívání v jednotlivých podnicích. Pro možnosti jiné se v detailnějším pohledu ukazuje, že se jedná ve výsledcích SO především o pozice jako mistr dílny - 7 , prodavačka - 11, obchodní zástupce - 4 , manažer - 2, uklízečka - 5 a správce - 1 .

Graf č. 6. Rozdělení zkoumaného souboru podle častosti vytváření business plánu

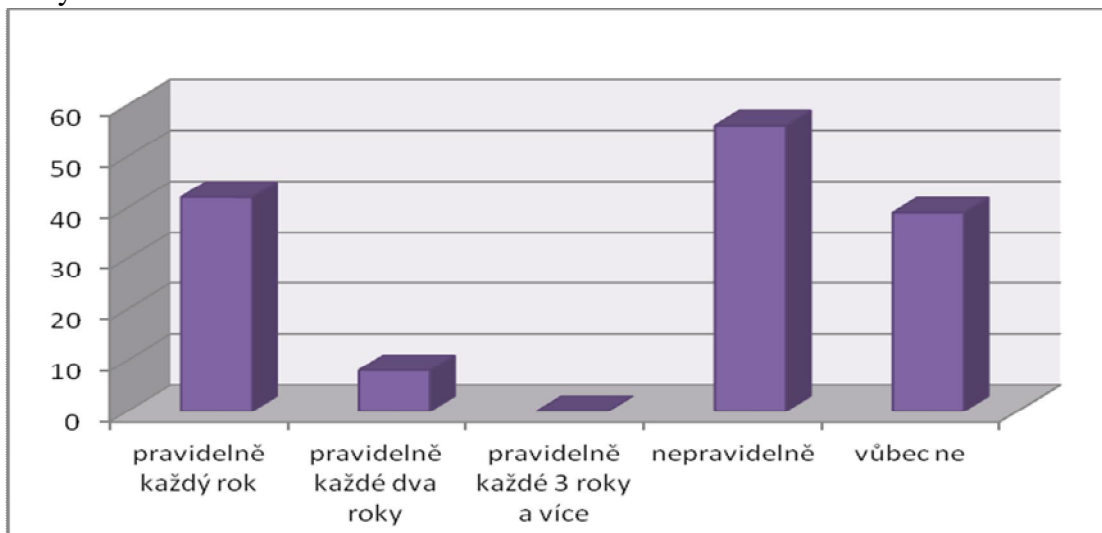


Tab. č. 6. Relativní četnosti ke grafu č. 6

Vytváření business plánu - VO	Každý rok	Každé dva roky	Každé 3 roky a více	Nepravidelně	Vůbec ne
Relativní četnost	48 %	7 %	0 %	31 %	14 %
Absolutní hodnoty - SO	71	10	0	45	21

N = 147. Vytváření business plánu a pravidelné každoroční práce s ním je dle výsledků grafu a příslušné tabulky v SP běžnou praxí v téměř polovině zkoumaného souboru. Druhým nejvyšším výsledkem je ukázáno, že poměrně vysoko je zastoupena skupina těch SP, které business plán vytvářejí nepravidelně. Business plán nevytváří celkem 14 % z dotazovaných, což je z celkového počtu odpovědí mírně nad 21 organizací.

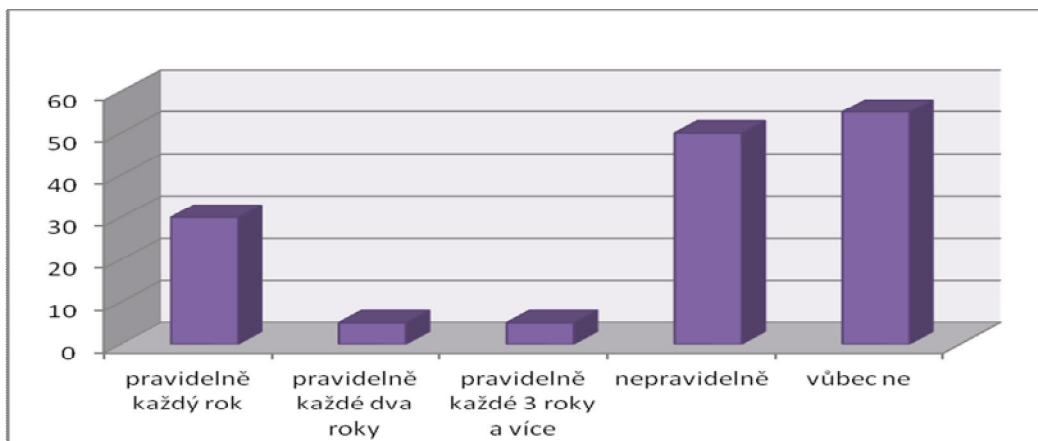
Graf č. 7. Rozdělení zkoumaného souboru podle častosti práce se SWOT analýzou



Tab. č. 7. Relativní četnosti ke grafu č. 7

SWOT analýza - VO	Každý rok	Každé dva roky	Každé 3 roky a více	Nepravidelně	Vůbec ne
Relativní četnost	27 %	5 %	0 %	39 %	27 %
Absolutní hodnoty - SO	43	8	0	57	39

Graf č. 8. Rozdělení zkoumaného souboru podle častosti zpracování plánu rizik

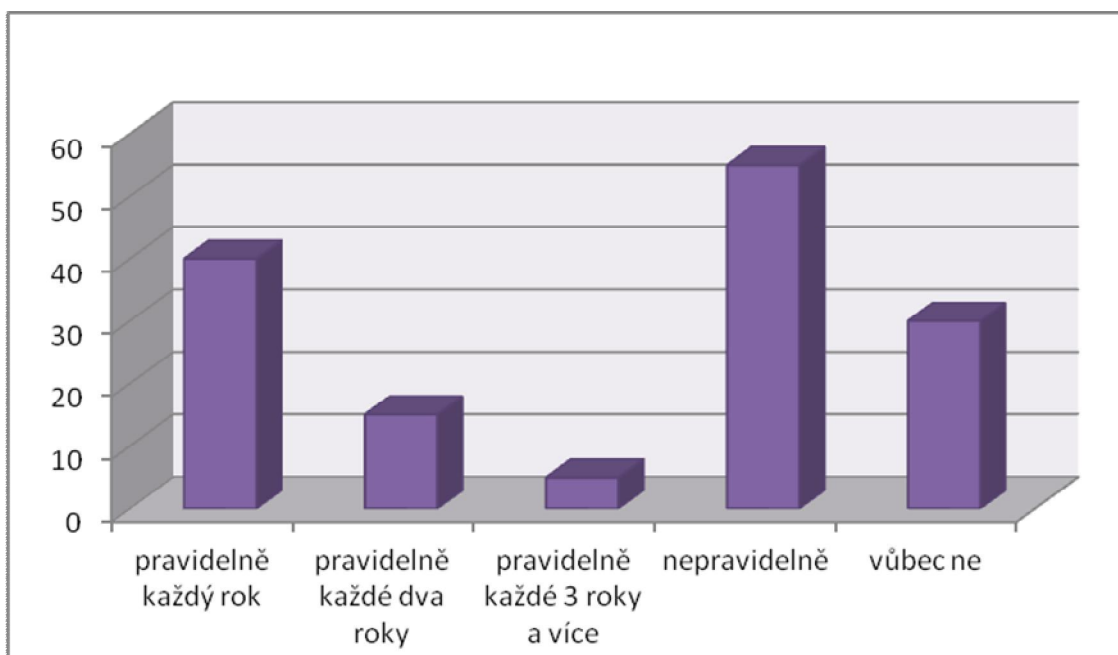


Tab. č. 8. Relativní četnosti ke grafu č. 8

Plán rizik - VO	Každý rok	Každé dva roky	Každé 3 roky a více	Nepravidelně	Vůbec ne
Relativní četnost	21 %	3 %	3 %	35 %	38 %
Absolutní hodnoty - SO	31	5	4	51	56

N = 147. Zpracování plánu rizik se dle výsledků grafu a příslušné tabulky v SP vůbec nezabývá celých 38%, tj. 56 respondentů ze zkoumaného souboru a nepravidelně s druhým nejvyšším výsledkem jej zpracovává celých 35 %, tj. 51 dotazovaných. Z celkového počtu se jím naopak zabývá 21 % SP a minimálně s plánem rizik pracují každé dva roky 3 % a stejnou měrou i každé 3 roky a více SP ze zkoumaného souboru.

Graf č. 9. Rozdělení zkoumaného souboru podle častosti zpracování marketingového plánu

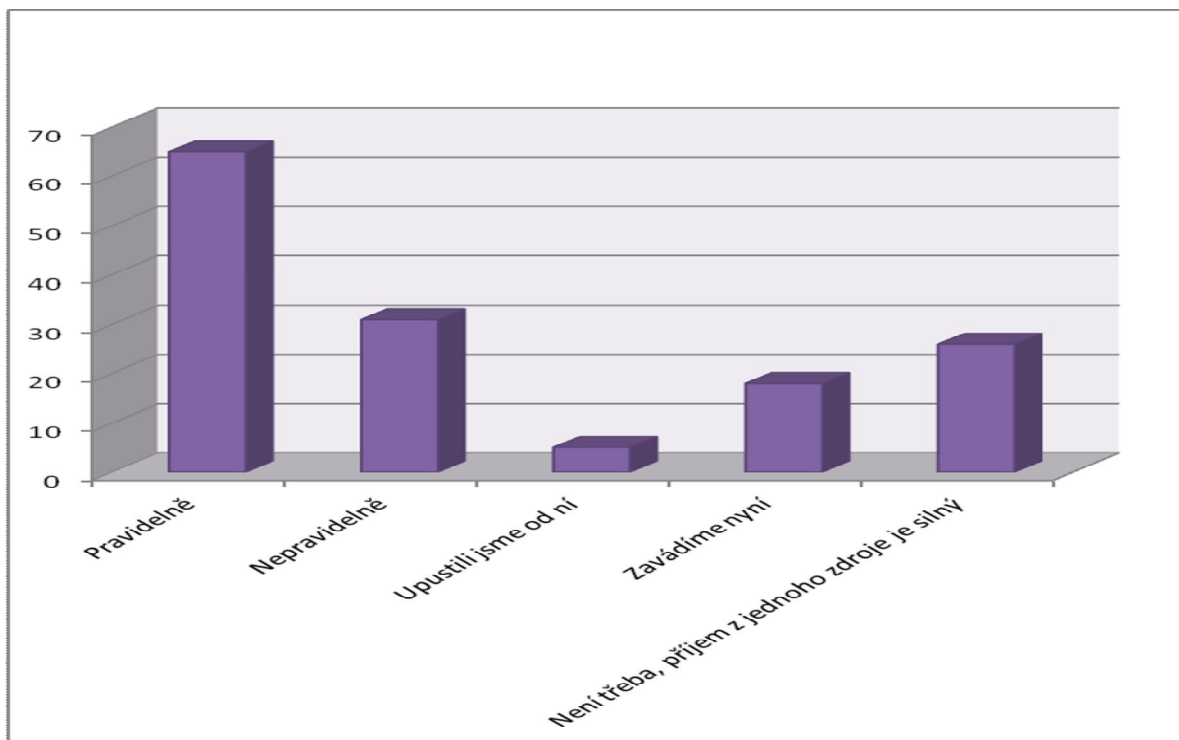


Tab. č. 9. Relativní četnosti ke grafu č. 9

Marketingový plán - VO	Každý rok	Každé dva roky	Každé 3 roky a více	Nepravidelně	Vůbec ne
Relativní četnost	28 %	10 %	3 %	38 %	21 %
Absolutní hodnoty - SO	41	15	4	56	31

N = 147. Z výsledků grafu a příslušné tabulky je zřejmé, že nejčastěji marketingový plán zpracovávají SP nepravidelně. Pravidelné každoroční zpracování plánu v SP je druhým nejvyšším výsledkem. Tento nástroj vůbec nepoužívá ve své organizaci celých 21 % z výzkumného souboru. V 10 % pak marketingovou strategii využívají v SP každé dva roky.

Graf č. 10. Rozdělení zkoumaného souboru podle způsobu užívání strategie diverzifikace příjmů

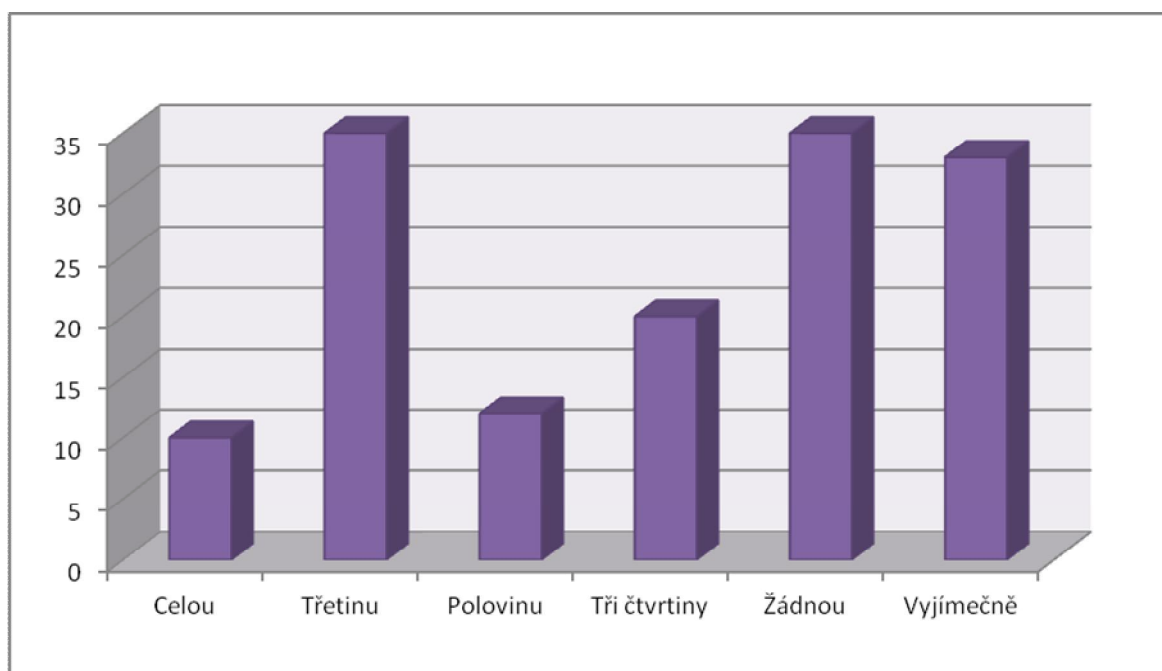


Tab. č.10. Relativní četnosti ke grafu č. 10

Diverzifikace příjmů - VO	Pravidelně	Nepravidelně	Upustili jsme od ní	Zavádíme nyní	Nemí třeba
Relativní četnost	45 %	21 %	4 %	12 %	18 %
Absolutní hodnoty - SO	66	31	6	12	18

N = 147. Tabulka č. 10 dokládá, že 48 % dotazovaných SP ve výzkumném souboru pravidelně zpracovává strategii diverzifikace příjmů, zhruba 21 % pak nepravidelně, pro 18 % není této strategie třeba, neboť jejich jeden zdroj je silný. U 12 % zavádí nyní do praxe a ve 4 % od této strategie bylo upuštěno.

Graf č. 11. Rozdělení zkoumaného souboru podle výše podílu finančních prostředků získaných od měst, států, z grantů a fondů na celkovém příjmu organizace



Tab. č.11. Relativní četnosti ke grafu č. 11

Příjmy od měst, státu, z grantů či fondů - VO	Celá	Třetina	Polovina	Tři čtvrtiny	Žádná	Vyjíměčně
Relativní četnost	7 %	24 %	8 %	14 %	24 %	23 %
Absolutní hodnoty - SO	11	35	12	20	35	34

N = 147. Příjmy od měst, státu, z grantů či fondů tvoří celý podíl finančních prostředků na provoz u 7 % SP. Vyjíměčně pak u 23 %. Jednu třetinu příjmů pak tvoří tento podíl u 24 % a stejné procento naopak nemá žádné příjmy z těchto zdrojů. U polovinu je pak tento podíl tvoří u 8 % a 14 % u tří čtvrtin dotazovaných ve výzkumném souboru.

## 5.7 Diskuze k výzkumnému šetření

Šetřené proměnné v tomto výzkumném souboru ukazují, že větší část respondentů se pohybuje na hranici fungování do 5 let a 5 let a více. Z hlediska udržitelnosti je tedy možné výsledky šetření považovat za dobrý výsledek. Nabízí se otázka, jak se složení souboru promění například za další dva roky. Zda úměrně naroste skupina 5 let a více, což by byl dobrý výsledek, potvrzující narůstající schopnost udržet fungující sociální podnik. Vzhledem

k rozsahu šetření a časovému omezení však nebyla provedena komparativní analýza výskytu koncentrace proměnných u zmíněné části souboru. Některé výsledky výzkumného šetření by mohly přinést důkladnější a více konkrétní pohled na zkoumanou problematiku za předpokladu, že budou odpovědi na některé otázky konkrétněji specifikované.

Potřeba změny pro další případné šetření v průběhu výzkumu se ukázala u dotazů, které obsahovali možnost "nepravidelně". Zde bylo díky konkrétním dotazům sice možné zaškrtnout přílehlavou odpověď, ale chyběla specifikace obsahu "nepravidelně", které si tak mohli respondenti vysvětlovat různě. Například jako, že činnost vykonávají jednou za rok, poté za další dva. A takováto možnost v nabízených odpovědích chybí a zároveň chybí možnost konkretizace u odpovědi "nepravidelně". Lépe je pak možné výsledky využít a interpretovat v kategoriích, kde pro možnost "jiné", která je v této úrovni shodná s "nepravidelně", kde byli respondenti vyzváni ke konkretizaci a s výsledky bylo nadále pracováno. Ačkoliv došlo ke změně právních předpisů, týkajícího se konkrétně právní formy, bylo zjištěno, že nejvyšší měrou jsou zastoupeny sociální podniky registrované jako obecně prospěšné společnosti. Tedy je možné se domnívat, že tato forma je pro sociální podnikání v našich podmínkách v současnosti nejvýhodnější. I v tomto by bylo zajímavé další, širší šetření například v následujícím roce, které by ověřilo tuto domněnku. Výsledky v této části dále ukázaly, že početnou skupinou v odpovědích jiné jsou stále ještě obecně prospěšné společnosti, jejich transformaci na jinou formu právnické osoby ukládá zákon.

V době šetření ještě nevypršela lhůta pro transformaci. Tedy i v tomto je možné se domnívat, že by velká část skupiny o. p. s. mohla změnit formu na s. r. o., protože je obecně nejvyužívanější a slouží i tedy jako častěji zmiňovaný příklad dobré praxe. Toto by opět bylo vhodné znovu podrobit šetření a získat tak jasně ověřitelný výsledek.

Zabývala jsem se také problematikou zajištění financování sociálního podnikání. Pozitivním zjištěním zde bylo, že využívání zdrojů od státu, měst, z grantů či jiných fondů je ve zkoumaném souboru záležitostí výjimečnou, či zcela nevyužívanou. Šetření v této oblasti ale také ukázalo, že se za sociální podniky považují i ty, jejichž celý příjem tvoří finance od státu, měst, z grantů či jiných fondů. Zároveň se zde tedy nabízí otázka po výsledcích v případě, že by šetření obsahovalo další podoblast, kterou by byl vztah ze zmiňovaných zdrojů. Provedené šetření ve svém rozsahu také nebylo schopno ukázat, na jakých principech takový sociální podnik pracuje. A to tak, aby bylo možné jej za sociální podnik dle stanovených kritérií v textu této práce pokládat. V tomto momentu jsem proto uvažovala, zda se jednotlivé sociální podniky ve výzkumném souboru opravdu shodují na kritériích, podle kterých byly do souboru vybrány. V tomto případě proto spoléhám na zdroj, z něž jsem informace čerpala. Je jím přehled sociálních podniků na stránkách P3 - Planet, People, Profit. U instituce, která



zaštiřuje sociální podnikání v České republice, předpokládám minimální či řádný důvod pro zařazení do seznamu sociálních podniků v České republice takový podnik, který podmínky pro naplnění nesplňuje.

Také se zde potvrdila informace, kterou jsem dostala od zástupců P3. Vyjádřili se ve smyslu, že sociální podniky jsou v naší zemi velmi přetřžené, dostávají spoustu dotazníků a jen těžko budou mít čas i chuť se výzkumného řetření účastnit. Zároveň zmínili, že v současné době díky zvýšenému zájmu o sociální podnikání také narostl počet řetření v této oblasti. Při znalosti všech těchto detailnějších souvislostí pokládám proto celkový počet účastníků řetření pro účely tohoto výzkumu za zdařilý.

## **5.8 Závěr k výzkumnému řetření**

S ohledem na možnosti zvolené formy výzkumného řetření formou dotazníku a přehlcení sociálních podniků různými řetřeními, lze pokládat množství vrácených a vyplněných dotazníků za dobrý výsledek.

Provedený výzkum by bylo vhodné a zajímavé opakovat, a to s rozšířením o navrhované změny, respektive doplnění u jednotlivých podoblastí. Předpokladem je dosažení hlubšího a konkrétnějšího přehledu o zkoumaném vzorku a zároveň zjištění souvislostí, na které lze nyní pouze hypoteticky usuzovat. Výzkumným řetřením jsem zjistila, že nástroje k řízení a udržení chodu podniku jsou v oblasti sociálního podnikání známé. O intenzitě jejich využívání a získání maximálního přínosu pro SP, které tyto nástroje využívají a pracují s nimi, je možné konstatovat, že jsou zde ještě rezervy v jejich využívání. K tomuto závěru ukazují jak výsledky spolupracujících odborníků v rámci jednotlivých týmů, tak skladba užívaných nástrojů, se kterými týmy pracují. Vzhledem k vývoji sféry SP na našem území jsou, dle mého názoru, výsledky optimistické. Dávají tuřit, že strategické nástroje pro řízení jsou minimálně obecně známé a jejich uvedení do pravidelné praxe je otázkou času. V této oblasti je tedy příležitost pro propojování business a sociální sféry a možnosti vzdělávání. Vhodné programy typu "Rok jinak" a podobně.

Z dostupných informací a nabídek podpory sociálního podnikání vím, že se v této oblasti již realizují jednotlivé kroky. Sociálním podnikům se otevírá spolupráce s komerčními subjekty a zároveň se častěji nabízejí možnosti se se strategiemi a nástroji řízení hlouběji seznámit na pořádaných seminářích, určených právě podnikatelům z této oblasti.

Ačkoliv je obecně platné, že *"dobré zboží se chválí samo"*, je *"umění dát o sobě vědět"* nutností pro přežití a vystavění pevné základny pro budoucnost sociálního podniku. V dnešní

době a situaci na trhu, kdy je svět díky internetu již globálním trhem, můžeme tento fakt využít jako pozitivum ve smyslu oslovení širší cílové skupiny odběratelů. Nebo právě naopak, díky nízké či žádné míře užívání vhodných strategických nástrojů k propagaci vlastního zboží či služeb, dojít k zániku, nebo na jeho hranici. V tomto ohledu firmy nástrojů využívají vcelku ve větší či menší míře pravidelně, co se nepravidelnosti týče, je otázkou, jak by výsledky proměnila konkretizace pojmu "nepravidelně" viz diskuze.

Zajímavé v tomto směru by mohlo být porovnání jednotlivých sociálních podniků, co se délky trvání a schopnosti používání strategií řízení týče. V případě pravidelnosti zpracování marketingové strategie se ukazuje, že podniky, které jsou na trhu déle, než pět let ji používají ve větší míře, než například podniky, jejichž činnost je do dvou. Případně navazující výzkum, který by mohl porovnat vývoj zavádění jednotlivých strategií v sociálních podnicích ve výzkumném souboru. Vlastní osobní zkušenost mne vede k předpokladu, že zvýšením používání vybraných strategií řízení a zajištění zisku včetně prevence rizik s podnikáním spojených, by měla u výzkumného vzorku vliv na změnu ve výsledných hodnotách. Ale zde narážím opět na získané výsledky složení týmů v jednotlivých firmách. Nelze účinně strategie zpracovávat a připravovat, pokud není zajištěn dostatek kvalitního a profesionálního personálu.

Ze získaných výsledků se ukazuje, že méně než polovina sociálních podniků využívá ve větší míře finančních zdrojů, plynoucích z jiné, než vlastní činnosti. Tedy většinové zastoupení mají ty podniky, které zajišťují vlastní činnost z většinově vlastních příjmů z činnosti sociálního podniku. Ze získaných údajů se ukazuje, že je to opět většinovým podílem ta skupina podniků, jejichž délka činnosti se rovná, nebo je delší než 5 let. Tedy je pozitivní zprávou o stavu sociálního podnikání v těchto firmách a zároveň ukazuje na potenciál trvalé udržitelnosti, jako jeden z principů sociálního podnikání.

Domnívám se, že i tímto směrem by se v budoucnu mohl zájem státu při podpoře sociálního podnikání ubírat. Důvod vidím v možnosti snížení vynakládaných prostředků a posílení schopnosti udržení a rozvoje činnosti sociálních podniků.

## ZÁVĚR

Pro dnešní společnost je stále ještě typické zaměření na peníze a styl života, kterému na jednom z prvních míst hodnotového žebříčku vévodí finanční stránka a domněnka, že větší množství peněz je cestou k větší spokojenosti. Sociální podnikání jako forma podnikání, která propojuje na jedné straně zaměřenost na zisk ve spojení se sociálním účelem. A vyvažuje na straně druhé narůstání hromadění finančních prostředků bez jejich zpětného využití v místě jejich nabytí. Tímto směřuji k jednomu z nejčtenějších posláních sociálních podniků, kterým je podpora místní komunity na úrovni určité skupiny, města či vzácněji i kraje.

V teoretické části této práce jsem se zabývala popisem a vysvětlením dynamického procesu vývoje sociálního podnikání až do dnešní doby. Práce je koncipována tak, aby bylo zřejmé, které oblasti jsou pro tuto formu podnikání zásadní a důležité. Věnovala jsem se podrobně souvislostem a výběr jednotlivých kapitol je uspořádán tak, aby bylo možné se v dané problematice dobře zorientovat. Mým záměrem bylo zmapování vhodných nástrojů a podmínek, za jakých je dobrý předpoklad k založení a vedení sociálního podniku. V práci jsem si také stanovila za cíl ukázat, jakým způsobem je dobré při uvažování nad založením sociálního podniku přemýšlet. Informace tohoto druhu se však dají dobře použít i pro již fungující sociální podniky.

Kromě teoretické části, která zahrnuje také legislativní rámec v našich podmínkách i podmínkách EU, je součástí práce také výzkum. Z běžné praxe firem a organizací založených za účelem vytváření zisku vychází, že používají nepřeberné množství nástrojů a strategií k jeho dosahování, udržení a zvyšování. Výzkumné šetření jsem zaměřila na jejich užívání v praxi sociálních podniků. Vybrala jsem několik metod a technik, a to těch nejčastěji používaných a obecně známějších. Díky těmto nástrojům firmy zajišťují pokračování své činnosti a mne zajímalo, zda tyto nástroje využívají právě sociální podniky a v jaké míře.

Provedené výzkumné šetření a jeho výsledky ukazují, že je pro sociální podniky v této oblasti stále prostor se v tomto směru realizovat a více tyto nástroje do praxe zavádět. Využití potenciálu strategických nástrojů řízení je celá řada a nevyužívání těchto strategií má nejrůznější dopady na běžný chod jakéhokoli podniku. Tyto nástroje jsou také prevencí před hrozbami a riziky, a proto je jejich zavádění do praxe nutnou součástí dobře fungujícího sociálního podniku. Pokud je zde zájem na udržitelnosti a samostatnosti sociálního podniku, je na místě, aby byly vhodně využívány.

V této práci jsem si kladla za cíl ukázat, jakým způsobem je v duchu dobré praxe možné v sociální oblasti přemýšlet. A používat právě strategické nástroje podporující

konkurenceschopný sociální podnik. Pevně věřím, že i do budoucna bude sociální podnikání na vzestupu a bude se dařit tuto oblast třetího sektoru rozvíjet a rozšiřovat. Svým způsobem mohou být právě impulsy vycházející z komunit motivací k založení sociálního podniku. Sociální podnikání má ve své původní myšlence podtext harmonizace potřeb a jejich naplnění s respektem k okolí. Vzrůstající obliba sociálního podnikání je také projevem narůstajícího uvědomění občanské společnosti, a proto dobrým signálem pro vývoj budoucí. Pro tuto oblast vidím jako velmi nadějnou chystanou právní úpravu, která vnese do věci pro všechny zainteresované aktéry lepší srozumitelnost a ohraničení oblasti. Transparentnější se díky tomu mohou stát i vyhlašované výzvy a následné nároky na administraci nákladových položek by mohly být jednodušší, co se zpracování týče, jak pro zadavatele, tak pro samotné realizátory.

## LITERATURA

- BOOTH, Tony a AINSCOW, Mel. *Index for inclusion: developing learning and participation in schools*. 3. Rev ed. Bristol: CSIE, 2011. ISBN 978-1872001685.
- BORZAGA, Carlo a DEFOURNY, Jacques. *Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge, 2001, s. 386. ISBN 9780203164679.
- DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. V Brně: Scientia (Nadace Universitatis Masarykiana), 2006. s. 21. ISBN 80-7204-428-1.
- ĎORICÁKOVÁ, Šárka. Sociální podnikání v České republice. *Odborný časopis Sociální práce*. 6-7/ 2015. 48 - 49 s. ISSN 1803-7348.
- HUNČOVÁ, Magdalena. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, s. 190. ISBN 978-80-7357-545-8.
- HUNČOVÁ, Magdalena. *Sociální ekonomika v Evropě a ve světě*. Knihovnička projektu SČMVD Praha (CIP EQUAL) - Podnikání v sociální ekonomice, č. 6. Bruntál : Vlastenecký poutník o.s., 2008, s. 34. ISBN 80-86511-31-6.
- KŘENKOVÁ, Tereza. *Sociální podnikání v kontextu veřejné politiky*. Diplomová práce. Brno, 2015, s. 24. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí: Ing. Gabriela VACEKOVÁ, Ph.D..
- KURKOVÁ, Gabriela a FRANCOVÁ, Petra. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 38. ISBN 978-80-260-4042-2.
- KURKOVÁ, Gabriela a FRANCOVÁ, Petra. *Příklady dobré praxe aneb sociální podnikání v České republice i zahraničí*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 18. ISBN N.
- LANG, Greg a BERBERICH, Chris. *Každé dítě potřebuje speciální přístup: vytváření integrovaných a inkluzivních tříd*. Praha: Portál, 1998, s. 28. ISBN 80-7178-144-4.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2007, s. 11. ISBN 978-80-262-0211-0.
- PETRUSEK, Miloslav. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 842. ISBN 80-7184-310-5.
- SOBOTKA, Jan. *Práce s komunitou*. Praha: PVŠPS, 2010, s. 53. ISBN 978-80-904541-4-9.
- SPOLANDER, Gary a MARTIN, Linda. *Successful project management in social work and social care: managing resources, assessing risks and measuring outcomes*. London: Jessica Kingsley, 2012, s. 215. ISBN 9781849052191.
- SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. *Sociální podnikání*. V Liberci: Technická univerzita, 2010, s. 19. ISBN 978-80-7372-683-6.
- TOMEŠ, Igor. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010, s. 21.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

MONZÓN, José Luis a CHÁVEZ, Rafael. The Social Economy in the European union. *Europien Economic and Social Comitee: EU*. [online]. ©2012 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: <http://www.eesc.europa.eu>

DTI. Social enterprise: a strategy for success. *Government UK: Crown Copyright*. [online]. ©2002 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: <http://www.cabinetoffice.gov.uk>

EUROPEAN COMMISSION. Statistical reports on social enterprises. *EUROPEAN COMMISSION: GROWTH*. [online]. ©2016, 2016-02-03 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu>

Odbor 22. Transformace služeb má za sebou dlouhý vývoj. *MPSV*. [online]. 20. 4. 2016 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

Sociální politika v Evropské unii. *BusinessInfo.cz: Czech Trade*. [online]. ©2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

MARTIN, Roger L. a OSBERG, Sally. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Inovation Revie*. [online]. 01-03/2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <http://cddrl.fsi.stanford.edu>

MMR ČR. Evaluace socioekonomického rozvoje. *Metropolis Media*. [online]. ©2003. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz>

NOVOTNÝ, Václav. Sociální ekonomie a sociální podnikání jako nástroje politiky zaměstnanost. *BRITSKÉ LISTY*. [online]. 23. 2. 2006 [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: [www.blisty.cz](http://www.blisty.cz)

Podnikatelé, firmy a instituce. *Česká spořitelna*. [online]. ©2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: [www.csas.cz](http://www.csas.cz)

RYBAŘÍKOVÁ, Martina. *Sociální podnikání - založení sociální firmy a její bussines plán*. Absolventská práce. Olomouc, 2014, s. 9. CARITAS – Vyšší odborná škola sociální. Vedoucí: Ing. Ester DANIHELKOVÁ.

XProductionsTV. Social Enterprise as Strategy for Community Development . *YouTube*. [online]. 10. 10. 2010 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com>

Co je sociální podnikání. *Sociální podnikání.info*. [online]. ©2016 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: [www.socialnipodnikani.info](http://www.socialnipodnikani.info)

Projekt: K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách. *VŠERS*. [online]. ©2010 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: [www.granty.vserts.cz](http://www.granty.vserts.cz)

Národní akční plán inkluzivního vzdělávání. *MŠMT*. [online]. ©2013 [cit. 2016-06-28].  
Dostupné z: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz).

VYSKOČIL, Marek. Podklad pro koncepci politiky Vlády vůči NNO do roku 2020. Sociální podnikání. *VLÁDA ČR: Centrum pro výzkum neziskového sektoru Ekonomicko - správní fakulta Masarykova Univerzita*. [online]. 10-2014 [cit. 2016-06-28]. Dostupné z: [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz).

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek č. 1.</i>	16
<i>Obrázek č. 2.</i>	41

## **SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

<i>Graf 1</i>	55
<i>Tabulka 1 – graf 2 – tabulka 2</i>	56
<i>Graf 3 – tabulka 3 – graf 4</i>	57
<i>Tabulka 4 – graf 5 – tabulka 5</i>	58
<i>Graf 6 – tabulka 6</i>	59
<i>Graf 7 – tabulka 7 – graf 8</i>	60
<i>Tabulka 8 – graf 9 – tabulka 9</i>	61
<i>Graf 10 – tabulka 10</i>	62
<i>Graf 11 – tabulka 11</i>	63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1. Příklady sociálních podniků v ČR**

**Příloha č. 2. Příklady sociálních podniků v Evropě**

**Příloha č. 3. Přepis polostrukturovaných rozhovorů**

**Příloha č. 4. Šetření užívání metod plánování a řízení v sociálních podnicích (dotazník)**

## **Příloha č. 1.**

### **Příklady sociálních podniků v ČR:**

A a D Klásek spol. s r.o. , dostupné z: [www.adklasek.cz](http://www.adklasek.cz)

3B sociální firma s.r.o., dostupné z: [www.3bsocialnifirma.cz](http://www.3bsocialnifirma.cz)

1. severočeské družstvo zdravotně postižených, dostupné z: [www.1sdzp.cz](http://www.1sdzp.cz)

Allren s.r.o., dostupné z: [www.allren.cz](http://www.allren.cz)

AranžeriE, dostupné z: [www.aranzerie.cz](http://www.aranzerie.cz)

Bistro u dvou přátel, dostupné z: [www.bistroudvoupratel.cz](http://www.bistroudvoupratel.cz)

Borůvka Praha o.p.s., dostupné z: [www.boruvkapraha.cz](http://www.boruvkapraha.cz)

Centrum služeb Broumov s.r.o. Tiskárna, dostupné z: [www.tiskarna-broumov.cz](http://www.tiskarna-broumov.cz)

CF sociální firma, s. r. o., dostupné z: [www.cfsocialnifirma.cz](http://www.cfsocialnifirma.cz)

Dobré dílo, dostupné z: [www.dobredilo.cz](http://www.dobredilo.cz)

Dobroty s příběhem Portus Praha s.r.o., dostupné z: [www.dobrotyspribehem.cz](http://www.dobrotyspribehem.cz)

Fair & Bio, družstvo, dostupné z: [www.fair-bio.cz](http://www.fair-bio.cz)

GRANITES, s.r.o., dostupné z: [www.granites.cz](http://www.granites.cz)

HAMM s.r.o., dostupné z: [www.hamm-food.cz](http://www.hamm-food.cz)

Jeden svět, o.p.s., dostupné z: [www.jedensvet.org](http://www.jedensvet.org)

Kafírna ProVás, dostupné z: [www.obslužnaspol.cz](http://www.obslužnaspol.cz)

Kavárna U šnečků, dostupné z: [www.osmosty.cz](http://www.osmosty.cz)

Lemniskáta - život bez bariér o.p.s., dostupné z: [www.lemniskata.cz](http://www.lemniskata.cz)

Mléčný bar Naproti, dostupné z: [www.dr-naproti.cz](http://www.dr-naproti.cz)

Nakladatelství Pasparta, o.p.s., dostupné z: [www.pasparta.cz](http://www.pasparta.cz)



## **Příloha č. 2.**

### **Příklady sociálních podniků v Evropě:**

Fondazione San Gottardo, dostupné z: [www.fsangottardo.ch](http://www.fsangottardo.ch)

Swiss Leg, dostupné z: [www.swissleg.com](http://www.swissleg.com)

SOTELL, dostupné z: [www.sotell.ch](http://www.sotell.ch)

Fondazione Diamante, dostupné z: [www.f-diamante.ch](http://www.f-diamante.ch)

Seed, dostupné z: [www.seedlearn.org](http://www.seedlearn.org)

Social Business Earth, dostupné z: [www.socialbusinessearth.org](http://www.socialbusinessearth.org)

Sehende Hände, dostupné z: [www.sehendehaende.ch](http://www.sehendehaende.ch)

Blinde Kuh, dostupné z: [www.blindekuh.ch](http://www.blindekuh.ch)

Gump- & Drahtesel, dostupné z: [www.gumpesel.com](http://www.gumpesel.com)

NoPro, dostupné z: [www.nopro.ch](http://www.nopro.ch)

Job Factory, dostupné z: [www.jobfactory.ch](http://www.jobfactory.ch)

PRO, dostupné z: [www.pro-geneve.ch](http://www.pro-geneve.ch)

Altekio, dostupné z: [www.altekio.es](http://www.altekio.es)

Traficantes de sueños, dostupné z: [www.traficantes.net](http://www.traficantes.net)

Transformando, dostupné z: [www.transformando.org](http://www.transformando.org)

Dinamia, dostupné z: [www.dinamia.org](http://www.dinamia.org)

Yerel, dostupné z: [www.yerel.es/](http://www.yerel.es/)

Núria Castelló, dostupné z: [www.granjaescolalauro.org](http://www.granjaescolalauro.org)

Copade, dostupné z: [www.copade.es](http://www.copade.es)

Goteo, dostupné z: [www.copade.es](http://www.copade.es)

Creant, dostupné z: [www.creant.org/es](http://www.creant.org/es)

Laura Fernández, dostupné z: [www.bienestaractivo.com](http://www.bienestaractivo.com)

Puentes global, dostupné z: [www.puentesglobal.org](http://www.puentesglobal.org)

### **Příloha č. 3.**

#### **Přepis polostrukturovaných rozhovorů**

Témata rozhovorů: Proč právě tento druh podnikání a jak se podle Vás vztahuje k práci s komunitou? Jak vnímáte sociální podnikání, jako nástroj lokálně využitelný? Jaké vidíte výhody a rizika platné legislativy? O jakých možnostech financování uvažujete, chcete zkusit? Jaký máte sestavený podnikatelský plán, nebo co do něj hodláte zahrnout? Jaké jsou Vaše lidské zdroje? Jakým způsobem uvažujete nad tématy: udržitelnost či obecná prospěšnost a budoucí zaměření Vašeho sociálního podnikání?

Průběh rozhovorů: na začátku rozhovoru byl každému dotazovanému představen záměr připravované diplomové práce a účel zpracování výsledků rozhovorů. Každý byl dotázán, zda má zájem o záznam rozhovoru a v případě odpovědi ano, byl mu následně zaslán. Také bylo každému popsáno, jakým způsobem byl vytipován tento rozhovor z mé strany. Následovaly jednotlivě kladené otázky polostrukturovaného rozhovoru ke stanoveným okruhům a samotný rozhovor s respondenty. Na konci rozhovoru jsem všem poděkovala za jejich otevřenost, čas a ochotu, se kterou se nad otázkami pozastavili.

Záznam rozhovorů: na diktafon a následný přepis, kde mnou kladené otázky, nebo vstupy jsou vyznačeny kurzívou.

Délka rozhovorů: každý cca 50 minut.

Oslovené osoby: 2 muži, 1 žena, všichni ve středním věku cca 40 let, zkušenosti s několika přijatými a realizovanými projekty, vlastní podnikatelské aktivity s dopadem na komunitu v lokalitě svého působení.

Rozhovory vedla: Jiřina Mázlová.

---

#### **1. rozhovor - žena, cca 40 let, Východní Čechy - Broumovsko**

*Proč právě tento druh podnikání a jak se podle Vás vztahuje k práci s komunitou?*

Měla jsem projekt, filmové školy ve spolupráci s jednou neziskovkou. Svým způsobem jsem tedy pracovala, chtěla pracovat s komunitou, ale nebyl to popsáný záměr. Impulsem byl Rok jinak od Nadace Vodafone. Napadlo mě, že bych s nima mohla pracovat, ale platil by mě Vodafone. Ředitel té neziskovky do toho šel a klaplo to. Projekt pro děti ze základních škol. Děti od první třídy, po střední. Natočit nějaký dokumenty. Byly tam vypracované metodiky, kolik a jakých měřitelných cílů tam má být. Nápad byl velmi rychlý. Vzniklo to od Honzy. Ale podmínkou grantu bylo know-how ze svého oboru. Takže jsem musela natáčet. Byla jsem na to sama, ačkoliv jsem měla mít tým. Pro zorientování se - na pilotní dílny nějaký lidi mi v tom pomáhali. Na vytvoření těch metodik, rozvalu o tom, jaké dokumenty dělat, na to byli tři měsíce. Já jsem hodně trávila času při přípravách na Play Broumovsko, a jednu tu metodiku jsem vytvořila na základě té výstavy - Petr Vika - interaktivní obrazy - práce s abstrakcí - odnesli si klip na hudbu. Protože to tady bylo celý rok, tak se to dalo používat, ta metodika. Přijeli na výstavu a chtěli si dát i tenhle workshop. Finfárum je přebraný a pokračuje to dál. Dělají to lidi, kteří tam se mnou už pracovali poslední půl rok. Začali mě ale dost zajímat spíš environmentální věci.

*Tebe zajímá environmentální věci? V jakém smyslu?*

Environmentální je hodně přesycené, tak je to tím pokažené. Pokud chceš zaplatit kvalitní lidi, ale některé dotované programy jsou na vysoké úrovni, ale když se to budeš snažit dělat za své, tak se dostaneš na jiné ceny. Tak nevím, jak s tímhle. Jak to udělat. Vidím prostor ve vzdělávání, Omnio - za život památkám - oni super škvíru začali využívat - mají celorepublikový dosah. Hlavně oni dělají vzdělávání, aby se užívali. V každém z kostelů se něco děje. Na to mám pocit, že na to jsou - na vzdělávání - peníze. Já osobně bych potřebovala se co nejjednodušeji dostat k penězům, abych mohla uplatnit svoje dovednosti. Pro mě je potřeba jednorázová finanční injekce, ideálně mecenáš, nezříkám se rozpočtu a zafinancování, ale děsí mě administrativa. Sama mám teď plány v tomhle směru.

*Jak vnímáš sociální podnikání, jako nástroj lokálně využitelný?*

Já tady vnímám strašidelný úřednický postup, kdy musím tohle (budovy) opravit a znevýhodňuje to místní lidi, protože ty nemají certifikace atd. Užívá to finance i čas. Stává se to, že nejnižší cena není to, co to dotáhne do konce. A nemůžu se rozhodovat já, ale rozhoduje to za mě někdo jiný. Když se chci zodpovědně postavit k financování. Loni jsme dostali komunitní malinkatý grant - jednodenní projekt - prezentace - s kamarádkou jsme dostaly a vymyslely jsme Dýně pro broumovské tchyně. Různí lidé pěstují jednu odrůdu, takže každý zvlášť, výměna semen mezi sousedy. Stačilo tam přijít a odprezentovat to, ústně na místě rozhodli, jestli to dostaneš, nebo ne. Včetně spoluúčasti, bylo to na velké důvěře. Kdybychom dostali velké peníze, tak bychom byli pořád jednou nohou v kriminále. Tím přijímám hordu byrokratické zátěže, přijímám ještě jednou takovou zátěž. Bohužel to tak je. Uvědomuju si, že paní z inspekce, hygieny atd. Živím je. Ty, kteří po mě chtějí papíry. Uráží mě, jak se mnou jako se spotřebitelem zacházejí. Vždycky to tak je, že velký podvody fungují a malý nefungují. Marmelády dělám na sebe. Můj koníček.

*A v tom vidíš nějaký posun s prací s komunitou?*

Odpověď je mít velkou pestrost v malém. Nelze na tom malém prostoru to dělat ve velkém. To je problém administrativy a tabulek, což oni zpřísňují, kdy musíš zaplatit člověka, který Ti vyplní tabulku, atesty, kontrolory, tovární systém ale není udržitelný. Myslím, že vzdělávání je dobrou systémem pro komunitu. Tím, že nejedeš monopolně. Vidím to jako spásu venkova. Můžeš dělat pestrost. Živý místo, místní přijdou jako poslední! To je důležitý si uvědomit. Musí se oživovat místo. Co je v daném místě. Místní specifika.

*Tak trochu jsi mi odpověděla na další otázku, co se výhod a rizik platné legislativy týče. Co bys k tomu ještě dodala?*

O zkušenosti se lidi bojí dělit. Když dojde na to, jak přesně postupovat. Přišla mi jedna odpověď, která zněla: "přijďte na můj seminář, tam se to dozvíte!" Protože je cítit, že je to zpeněžitelný. Spíš je častější, že nedá se zabránit tomu, že někdo z tvých kolegů se trhne a založí si podobný kšeft. Ve chvíli, kdy to někdo kopíruje, můžeš se posunout dál. Můžeš nechat to, co je, ale můžeš jít na další věci. Je to komplexní a tvoří se to postupně. Nelze to mít všechno hned. Spoluúčast v sociálním podnikání je investice, kterou tam musíš dát, tedy je nutné se zadlužit. Dost často nedají nejvyšší částku. Nenašla jsem nikoho, kdo by administrativu dával. Znáám spoustu kreativců, ale tu byrokracii nikdo nedává. Nenašla jsem nikoho, to by bylo dobré. Příliš kritického myšlení vůči systému, který není dokonalý, to vždycky vezme navrch. Koho najdeš na sociálním podnikání, jsou agentury, který ty dotační žádosti a jejich administraci připravují. Pro ně není zajímavé třeba projekt za 2500000,-, ani 5 milionů projekt je moc nezajímá. Takový projekt za čtvrt miliardy je něco jiného. Taková je moje zkušenost. S konkrétníma agenturama. Nikoho nezajímá, že chci vytvářet pracovní místa v sociálně vyloučené lokalitě. Tenkrát jsem to nechtěla na sociálním podnikání, ale z ministerstva pro místní rozvoj. Mělo tu být centrum. Aby se tu jezdilo na koních. To tady na broumovsku nebylo. 60% dotace a minimu 7000000. Kdybych si půjčila, musela bych mít

třeba 50000,- na splátky měsíčně, a to jsem opravdu nemohla, když není činnost rozjetá. Je to limitující, asi to jde, ale nevíme jak.

*O jakých možnostech financování uvažuješ teda jinak?*

Spíš čekám, jestli se nějak změni podmínky ve výzvách. Protože není reálné s něčím začít bez finanční dotace na přizpůsobení místa aktivitám, které tam mají probíhat. Mám velký objekt, ten bych do toho prostě investovala, ale to mi nikdo nezohlední. Stejně tak projektová dokumentace, která teď už stála třičtvrtě milionu. Tu zohlednit můžu, ale v rámci spoluúčasti to stejně bude minimum a musím počítat, že se zadlužím. Což je hodně zúzkostňující. Takže teď tak přemýšlím a hledám. Nabízí se spolupráce s městem, ale to je zátěž administrativní, než by se vůbec postavila jedna cihla. Nejlepší by byl mecenáš, který se pro projekt nadchne. S vykazováním financí by pak nebyl problém.

*Jaký máš sestavený podnikatelský plán, nebo co do něj hodláš zahrnout?*

Ten nemám. Nosím všechno v hlavě. To je fakt, tohle nikdo nevidí. Mám kreativní nápady, ale to je právě ono, ty tabulky, grafy, administrativa. To mě odrazuje a nikoho jsem nesehnala. Co s tím? V agenturách, jak jsem už říkala, mají postoj, jaký mají.

*Vyplývá mi z toho, co říkáš, že jsi na spousty těch věcí vlastně sama. Je to dobře?*

Jsem nějak sama na tenhle projekt, co by bylo v mém objektu. Lidi, kteří by tu bydleli a pracovali, by se našli. Začala jsem komunikovat s domem na půl cesty, kde by někteří o práci a bydlení tady měli zájem. Ale to je otázka budoucnosti, nejdřív musí být kam se nastěhovat. V tomhle nejsou lidi, z neziskovek se se mnou baví, že je to dobrý nápad, ale nikdo na to nemá další energii, teda alespoň o tom tak mluví. Asi nejsou lidi. No, dobře to není. Myslím, že by to fungovalo už jinak, ale takhle mi to jde pomalu. Jsem ve fázi, kdy přehodnocuju, jak se k tomu postavit. A uvidím, co vykrystalizuje.

*Jakým způsobem uvažuješ nad tématy: udržitelnost či obecná prospěšnost a budoucí zaměření Vašeho sociálního podnikání?*

Co je klíčové, je změnit způsob přemýšlení. Že lze si půjčit na malý prostor a přistavovat. Je nutné slevit a chovat se reálně. Nemít záchvaty v hlavě, ale rovnou dokončovat věci, co tě napadají. Než se hneš dál. Zapisovat si. Mám už projektový záměr na vedlejší budovu. Multifunkční centrum. Semenná banka. Možná tohle bysme dali dohromady. Pick your own, sesbírejte si sami. Cokoliv tu roste z původních odrůd. Incredible edible - TEDx. Doporučuju, na to se podívej. Přišla jsem s tím tady na město. Říkám: "Pojďme udělat jedlý Broumov". A oni na to, že to sežerou cikáni! No tak, ať to sežerou! Od toho to přeci je. Udělali jsme aspoň ty dýně. Někam je nacpat a neptat se, možná právě k romákům. Chci něco trvalého. Ráda cestuju. Ráda se na místa vracím. Ale tohle mě láká nějak víc. Poznat to místo hlouběji. V dnešním světě je to tak trochu o vykořenění. Všechno se hýbe a nějak se ztrácí příslušnost k místu. Vnímám to na více úrovních. Pokud je možný něco předat, tak místo a z toho, jak vypadá je poznat, jaký vztah k tomu místu lidi, který v něm žijou, mají. Ten pak může ovlivnit i další příchozí, ale je to potřeba pěstovat a posilovat. Bez toho se ten duch místa ztratí, vykořenění a stejně tak budou vykořeněný i lidi v něm a jenom tohle nabídne příchozím. Ty co odejdou, nebudou mít potřebu se vracet.

## 2. rozhovor, muž cca 40 let, Střední Čechy - Jičínsko

*Proč právě tento druh podnikání a jak se podle Tebe vztahuje k práci s komunitou?*

Možná to vezmu od začátku, jak jsem se tady ocitl. Přišel jsem sem, ani jsem to tady neznal. Můj začátek tady teda. Otázka, co mě k tomu táhne? Já začnu od dětství. Narodil jsem se v Chotiny, kde jsem i vyrůstal. Už od malička jsem byl v kolektivu hrozně nepopulární, vzpomínky na dětství nemám rád a prožíval jsem dětství vlastně v představách a nikdy by mě nenapadlo, že takovýhle trauma z dětství začnu praktikovat vizualizací a realizací v dospělosti. Můj první krok byl, že jsem si hrával na kopci a představoval jsem si na Grabštejně, co tam všechno může být. A tím, jak jsem si to představoval, tak jsem si jednou po revoluci vzpomenu a viděl jsem, jednoho známého z divadla Kontinuo, že vyvěšuje plakát. Když jsem viděl ten leták a na něm obrázek s nápisem Křídla ryb. A najednou v mé hlavě začalo vznikat něco. Na tom hradě začalo performance, kdy tam bylo z papírové hmoty představení někoho na chůdách - pták. A tam začalo to, že jsem si uvědomil, jak lze dělat také akce. Že tohle je mi blízký a znám to z těch časů dětství, z mých představ. Psal jsem si od šestnácti, co by kde mohlo být. Potkal jsem Štěpu Kašparovou a donutil jsem jí k tomu, abychom dělali festival na Grabštejně. A od té doby jsem začal prožívat to, že to co chci zažít, si musím zařídit sám. Ten festival byla první zkušenost. Pak jsme začali oživovat další galerii. Začala z toho být úplně jiná práce. Kolem mě se kupili lidi, se kterými se dalo víc spolupracovat. V Liberci byl ale problém, který mě trápil. Dělali to lidi hlavně kvůli partě. Vždycky říkali: "My to pro Tebe, Jirko, uděláme". Nedělali to pro tu věc. Takže tam jsem si zase dával otázky, o čem to je. Jmenovalo se to Malá inventura. Tam jsem začal v kostele dělat akce, kam chodilo 150 lidí, to bylo velký překvapení. Pro mě najednou začalo fungovat to, že tam je to důležitý, ta parta kamarádů. Ale chybělo mi, že to je jako parta, protože je u toho sranda. Přišlo mi škoda, že to nemá ten rozměr. Taky další projekt Wordfest začal být docela velký, ale nějak mě přestávalo bavit, tam jen sypat ty kapeli a soubory. Tahal jsem ven příběh prostoru a bavilo mě dělat věci kolem, hlavní dramaturgie klasická, ale vytvářet maso kolem kostry - workshopy a jiné dílničky. A tyhle moje vejmysly byly ten zlom. V Liberci to politicky nešlo posunout dál - politici, kteří neudělají nic pro kulturu, jak ji chápu já, ale mají tu klasickou formu, kapely, divadelní soubory, tanečky a to je tak asi všechno, no a já se cítil podřadně. A to, že dělám hezký věci, ale nelze je dělat profesionálně se mi tak začalo nějak víc ukazovat. Jednoho dne mi kamarád zavola, že je to trochu zakletý místo, ale jestli bych nešel dělat kastelána do Jičína. Hledal jsem mezi kamarády, ale nikdo do toho barokního prostoru nechtěl, ale všichni mi říkali: "Tak si tam běž sám". Jednoho dne jsem přijel, mám až nemocnou tu fantazii a jak jsem tam u toho prostoru seděl, najednou jsem napsal na papír celoroční projekt. Detailně, konkrétně. Chtěl jsem, aby mi průvodkyně ukázala podzemí. U výběrového řízení jsem přišel mezi 19 lidí, který se o to také zajímali. Zahltl jsem porotu konceptem. Některý ty lidi znali můj festival na Grabštejně. Na kontrolní otázku, co byste udělali při nástupu do pozice, jsem řekl: "Nejdřív bych se seznámil se všema šéfama neziskovek, protože podle mě to na jednom místě bez ostatních nejde. Obešel jsem pak všechny lidi, některé jsem nadchnul a někteří byli zaseklý. Hrozně jsem bojoval s tím, že prostě některý lidi tohle neberou. Byla to práce na 4 roky. Mám pravidlo, že to co vymyslím, tak se musí stát. Dělám věci, které popisuju, přesvědčil jsem lidi o tom, že to, co říkám, myslím vážně. Byla to akce třeba křížové cesty, ale jinak. Tam jsem vymyslel, že bude stát 12 lidí, každý bude mít text z bible a lidi, kteří tam půjdou, tak to budou číst. Začínalo to malým dítětem a končilo to 80 - ti letým pánem. Marie měla být nahoře. Protože to je den, kdy nemá znít hudba. Potřeboval jsem kompars, tak jsme šli na horolezeckou stěnu, chlapy mě odpískali, ale holky jsem proto nadchnul, protože ty zůstaly. Jak se bavíme o komunitách. Tak na malém městě nemáš tolik možností, komunitně žít. Tam jich bylo hodně, ale najednou přišel někdo, kdo jim to trochu rozbil. První křížová cesta byla symbolická. Ředitel kulturního zařízení, dcera jedné úřednice, byla to celkově nesourodá parta. Po tomhle se tam lidi začali scházet. Proto já mluvím o komunitě. Tady to není naprosto profesionální. Jsme prostě parta

lidí, kteří se třeba sejdou v neděli, sníme dorty a já tam hlásím svoje témata. A ptám se lidí, jak si představují naplnění těch témat. Ukažte, kdo je kdo a co by mohl dělat. Já pracuju s partou, nesourodou a jsou opakem tý liberecký. Například tady vůbec nekalej. Bez kreativních témat se tady nic neděje. Takže večírky jsou naprosta nuda. Ale tady cítím víc, že lidi věří té myšlence. Je to větší pojivo, než na tý kamarádský bázi, to je pro mě cennější. To mi dříve nedošlo. Pojivo té vize a spolupráce - komunitní práce, myšlenka, které věříme, nejenom upravovat, ale oživovat.

*Jak vnímáš sociální podnikání, jako nástroj lokálně využitelný?*

Je to o tom, že to pojí lidi dohromady. Jak jsem už říkal, oživuje to lidi v prostoru, ve kterém žijou a učí je to tak trochu ho vnímat jinak. Vyvádí to z tý jednotvárnosti, toho každodenního. Zapojuje je to do dění. Rozhodně to jde lépe na menších prostorách. Nebo alespoň rychleji. Spojením v sociálním podniku je pak dobrý, že je dost pravděpodobný místo pro každého, kdo ten zájem má. Ale peníze, na ty je třeba dávat pozor, dělají dost neplechu. Pro mě ta komunita začala být komplikovaná ve chvíli, kdy se tu začali řešit peníze. Lidí, kteří tu byli dobrovolně, najednou začali být placeni. A to je známá věc, v tu chvíli to začalo být špatný. A já nevím, jak to udělat jinak, jak je ohodnotit, co jim za to dávat. Je to strašně těžko definovatelný, funguje to taky tak, že ty který se nejvíc zasloužili, nechtěj peníze a ty, který to tak úplně necejtěj, tak ty ty peníze chtěj. Tak si říkám, jak to udělat, jak s tím. Je to pak nepříjemný, protože to přináší nepříjemný situace. Jak s tímhle? Například Míša: hrozně nízký sebevědomí, 10 let nezaměstnaná, v projektu dobrovolníků, ale nikdy nevydržela moc dlouho, ale tady je se mnou moc dlouho. Jí jsem popisoval stejně jako vám, co tady chci dělat. Začala mít strach, aby mě zachránila, ona je ten příklad, kdy není moc šikovná, ale dokáže říct, že nechce být v kuchyni a chce začít hrát. Není to tady tak, že děláš celou dobu pořád to, co předtím. Kuchyně, role, hrát, vstupenky, hudba atd. Dobrý je znát ty lidi lidsky. S každým si vlastně říkám tyhle věci v kolečku a taky vím, že oni znají mě.

*Jaké vidíš výhody a rizika platné legislativy?*

Celkově je to, pardon, opruz. Spousta papírování, které Tě zdržuje od samotný realizace toho, co vlastně chceš udělat. Někdy je to vážně o tom, se moc neptat, ale udělat a pak vidět, co to přinese. Na dobrý věci, za kterými stojí vícero lidí, se pak úřadům huň hledají argumenty, proč to zablokovat, ale jsou spíš v pozici těch, kteří hledají, jak tomu pomoci. Což je dost odlišná zkušenost od toho, jak to funguje běžně.

*O jakých možnostech financování uvažuješ dál, chceš zkusit?*

Žádáme peníze přes město, založil jsem neziskovku. Tam jsem zatím jediný zaměstnanec. Což je trochu rozdíl, oproti původnímu plánu. Měl jsem za to, že nás bude dneska už tak 5, 6. Výhledově chci, aby tu fungovalo víc zdrojů, jako dary, nadace. Peníze by šly na mzdy.

*Jaký máš sestavený podnikatelský plán, nebo co do něj plánuješ zahrnout?*

Mám tady výhodu, že politici jsou týpci z maloměsta, všichni se znají a umí si říct, co dělají, podporují neziskové organizace. Je tu podpora, aby lidi mohli říct svůj názor a podle mě si ani neuvědomujou, že je to osvícený, protože nemají srovnání s ostatními. Velmi poctiví jsou třeba ty děti těch politiků. Ono se to vrací. Není to záměr, vybírat děti těch politiků, kteří se pak na své děti přijdou podívat. Já už ani nemusím věci obhajovat. Kolegové musí na kobereček. Máme rozpočet 1500000,- na rok. Máme shodu. Kulturní zařízení ve městě dělá různé koncerty jako Vondráčková atd., ale jak oni dělají tu komerci, tak jsou vlastně rádi, že já dělám tu alternativu, ale když já nemám peníze na představení, tak oni mě oslovují s tím, že mi vyjdou vstříc a my ti ty lidi pozveme a ty nám to zprostředkujes. Tady je pro mě dobrý, že musím tak trochu dělat i administrativu. To mě drží z tý mý snovosti v reálu. Já neměl v Liberci tuhle perspektivu. Musel jsem si tady udělat řidičák a každý týden tady poslouchám něco o papírech, v dobrým slova smyslu se tu propojuje imaginace s realitou administrativy.

Což je super. Ani nevím, jestli by to bylo volně ukočirovatelné a kor v Čechách, zda by to šlo vůbec zafinancovat. Každý týden sem už chodí na alternativní věci 40 lidí. Je to tedy výchovou diváka, ačkoliv to zní blbě. Když děláš v komunitě, tak to tak funguje. Maminky se dívají na své děti. Ale naučí se časem mít rádi ty věci, které se tu dělají. Politik, který tu byl včera, má firmu, koupil nám auto, ale nechce, aby se o tom vědělo. Mě moc nebere, chodit na věci, kde vím, co mám čekat. Mě zajímají věci, kde to bude o něčem novém, o překvapení, něco zajímavého. Musí být něco pravidelně, každý týden, aby se ty lidi naučili chodit. Bylo to tu známý tím, že se tu nic neděje. Je to trochu na úkor všeho, hlavně soukromý. A znovu se tu ukázalo to, že čekat na to, až se to opraví, tak se tu nic nebude dělat. Ale minulý rok, se sem investovalo 8 milionů, ale je to revoluční, to se tady nedělo vůbec. Snažím se s lidma i firmama mluvit tak, aby bylo vždy otevřeno. Ideální je, když se skamarádíme. Je to hodně o lidském přístupu. K plánu na papíře jsem se nikdy nedostal. Plánuju obsah, ale na finance potřebuju vždycky pomoci, není to dlouhodobé plánování. Ale jen v rámci akcí, maximálně roku.

*Takže ty tady už vlastně organizuješ komunitu?*

Pro mě ta komunita začala být komplikovaná ve chvíli, kdy se tu začali řešit peníze. Lidi, kteří tu byli dobrovolně, najednou začali být placeni. A to je známá věc, v tu chvíli to začalo být špatný. A já nevím, jak to udělat jinak, jak je ohodnotit, co jim za to dávat. Je to strašně těžko definovatelný, funguje to taky tak, že ty který se nejvíc zasloužili, nechtěj peníze a ty, který to tak úplně necejtěj, tak ty ty peníze chtěj. Tak si říkám, jak to udělat, jak s tím. Je to pak nepříjemný, protože to přináší nepříjemný situace.

*S jakými lidmi jsi v kontaktu, s kým spolupracuješ?*

Parta, která se postupně nabaluje. Chodí sem lidi, co se chtějí zapojit, protože to slyšeli od známých. Je dobrý, že to jde napříč všema generacema i skupinama lidí tady v Jičíně. Přirozeně se tu setkávají a tvořej. Ale jako zaměstnanec jsem tu sám. Ostatní financuju jen z příležitostných dotací, co dá město, kraj, nebo firma.

*Jakým způsobem uvažuješ nad tématy: udržitelnost či obecná prospěšnost a budoucí zaměření sociálního podnikání?*

Pro mě to tady je jako film v reálu. Často chci, aby ty věci byly, mám rád ty vizionářský filmy. Chtěl jsem to zažít. Je to tady jako kulturní imaginárium. Chci, aby to bylo jako kulturní centrum. Aby to tady tak fungovalo. Je to pro mě splnění toho diváckýho snu.

Pracuju s umělci z Prahy, ale dělají moje věci. Lidi, kteří přicházejí, to tu rádi poznávají. Oficiální pozice mojí organizace je vlastně unikát. Příspěvkovka, spravovat památku? Ale my jsme tady vlastně jinak. Založil jsem vlastní ops, kde jsem jediný zaměstnanec, a mám smlouvu s městem, že to tu spravuju. Někdo by musel smlouvu napadnout. Dokud se to tu neopraví, tak to zatím pro nikoho není ale přitažlivý. Až se to opraví, tak to bude lukrativní tak je dost možný, že tlaky začnou být jiný. Je možný, že se tím někam jinak posunu. Politici zatím říkají, že ne, ale to co mě trápí je to, že bych byl rád, aby se tu směrem ven něco dělo, ale dovnitř jsem pořád jeden zaměstnanec. Čekal jsem, že se vytvoří tým placených lidí, ale pořád je tohle ještě dluh, tohle tu zatím nefunguje. Co chci, abych nemusel řešit vztahy v kavárně. Kdo dostal, kdo nedostal, jak popohnat účetní, ty personální věci, já na ně nemám buňky a beru si to osobně, to mě rozhazuje, praktický věci mě rozhazují. Ono, když fungujou vztahy, tak to tak nějak začne žít samo a věci jsou v pohybu sami od sebe. Pak se udržují tou energií, kterou do toho lidi dobrovolně dávají.

### 3. rozhovor, muž cca 40 let, Severní Čechy - Šluknovsko

*Proč právě tento druh podnikání a jak se podle Tebe vztahuje k práci s komunitou?*

Vždycky mě bavilo dělat něco pro lidi. Hlavně jsem to teda dělal tak trochu kvůli sobě, protože mě to prostě baví. Mám rád muziku, a když se něco děje. Mám spoustu kámošů, se kterými se tyhle věci vždycky dávali tak nějak snadněji dohromady. Práce s komunitou, jak se ptáš. No, vlastně se to organizuje tak nějak samo. Prostě to lidi přitahuje. Je fakt, že tady v kraji tyhle věci dost chybí, takže jsme tak trochu exkluzivní, ale je v tom i riziko, lidi nový, nebo spíš, jiný věci tak nějak pomaleji přijímají. Ale teď jsem tu už 6 let, začátky byly takový, že jsem byl dost v mínusu, teď tak nějak vycházím alespoň na nulu.

*Jak vnímáš sociální podnikání, jako nástroj využitelný především lokálně?*

Já ho vnímám jako dobrou příležitost. Což je ale v rozporu s majitelkou objektu, ve kterém teď aktuálně jsme. Ta to vidí jinak. Vlastně jí je dost jedno, že by to šlo nějak lépe využít pro lidi. Jí jde o to, že tu dostává každý měsíc ode mě nájem a víc jí nezajímá. Už jsem s ní o tom mluvil několikrát, ale vždycky se to nějak vytratí. Nevím, jaký argumenty ještě říct, aby změnila názor. Mám spíš dojem, že to není ani o názoru, jako o tom, že se zkrátka nechce a jistý je jistý.

*Jaké vidíš výhody a rizika platné legislativy?*

No, to dost navazuje na to předchozí. To jsou asi největší potíže, se kterými se tu vypořádávám. Tenhle barák vlastně není k ničemu určený. Chybí kolaudačka, majitelka nejeví zájem. Já bych zájem měl. Dalo by se tu dělat dost věcí už tak nějak oficiálně. Teď je to vlastně pořád o tom, že se někomu můžu znelíbit a je konec, i když to tu funguje už 6 let a lidi jsou zvyklí a jezdí jich čím dál víc. Ale říkám, majitelka to neřeší. Takže si nemůžu zažádat o peníze vlastně odnikud. Chtěl bych to hlavně na zařízení, rekonstrukci, na to to tady určitě nevydělá. Provoz tak nějak dáváme.

*O jakých možnostech financování uvažuješ, chceš zkusit?*

Já v týhle situaci nijak dál neuvažuju. Protože to nemá smysl. Uvažoval jsem, co by se všechno dalo. Mám kontakty na firmy, ty by určitě taky přispěli, ale bez majitelky to prostě nejde. S financování mám zkušenosti z festivalů, který dělám, koncertů, beneficí. To by problém nebyl. Motáme se tady v kruhu kvůli majitelčinu postoji.

*To znamená, že podnikatelský plán, nebo co do něj hodláš zahrnout, je v tuhle chvíli asi otázka dost mimo prostor a čas?*

To teda. Ani s tímhle by nebyl problém. Mám kolem sebe lidi, který tohle uměj. Účetní, projektový manažery, právníka. V tuhle chvíli by mě to stálo energii, kterou vidím jako zbytečnou.

*Napadá mě, jestli by to nebyl ten argument pro majitelku, který by ji přesvědčil, že nemovitost získá na hodnotě i prospěšnosti.....*

Nad tím jsem takhle neuvažoval. To je dost dopředu a nejistý. Jsem z toho znechucený, takže takhle pozitivisticky na věci nekoukám. Možná by to i stálo za to, ale mám toho tolik, že sám tohle teď rozjíždět nebudu.

*S kým na tom můžeš spolupracovat, nebo spolupracuješ?*

Hele, lidi, když něco organizuju, ty se vždycky najdou. S tím, kdo, co, jak, bude dělat, to taky jde. Ale je fakt, že si to všechno vlastně vymýšlím sám. Nefunguje to tak, že bych věděl, že tuhle část programu nechám tomuhle a ten to celý obstará a jinej zas něco jinýho. Že by za mnou chodili lidi, že to chce něco udělat a co. Možná i to je v tom. V jednom je to všechno na delší lokte.



*Jakým způsobem uvažuješ nad tématy: udržitelnost či obecná prospěšnost a budoucí zaměření Vašeho sociálního podnikání?*

Spolupráce s obcí problém není. Máme i další organizace, se kterými jsme v kontaktu. Je to tady malý prostor, takže si musíme pomáhat. Bez toho bysme byli všichni na tom špatně. Jak jsi na tom s prací s komunitou? Byli by to lidé z pracáku, ale lidi bysem si vybíral já. Tady, podle toho, v jakém jsme kraji. Jsou vyloučení všichni. Takže kdokoliv, kdo přijde na řadu, tak je vyloučený. Měli jsme tu jednoho novináře, který se mě ptal podobně, ale bylo to dost špatný. Protože napsal článek, kterým naštvál půlku vesnice.

*Tady já chci znovu poznamenat, že pokud je to pro Tebe důležitý, než to publikuju, pošlu Ti ten záznam k náhledu, jak jsem říkala na začátku. To pořád platí.*

Jo. Chci. Díky. Jak říkám, ten barák, je na jednu stranu k ničemu. Není zkolaudovaný, takže máme vlastně smůlu. Nemůžu tady ubytovávat, nemůžu konat koncerty. Mám v podstatě všechno zakázaný. Já jsem tady už šest let. Administrativně bych neměl problém. Máme účetní, máme kontakty na lidi, kteří se tím zabývají, takže by to bylo v pohodě. S tím opravdu problém nemám. Tohle místo lidi přitahuje, chodí jich čím dál víc. I ty z úřadu. Ale nějak se to nehýbe. Komunitně to tu vlastně díky mojí činnosti žije, předtím se tady tak maximálně lidi viděli v pátek a sobotu v hospodě.

#### **Příloha č. 4.**

### **Dotazník pro výzkum využívaných metod řízení sociálního podniku v praxi**

#### **Obecná charakteristika sociálního podniku:**

1. Jak dlouho Váš sociální podnik již funguje?

- a) do 1 roku
- b) do 2 let
- c) do 3 let
- d) do 4 let
- e) do 5 let
- c) 5 a více let

2. V jakém oboru Váš sociální podnik působí? (je možné zaškrtnout více možností)

- a) výroba a prodej zboží
- b) gastronomie
- c) hoteliérství
- d) prodej služeb
- e) jiné: specifikujte

#### **Způsoby řízení sociálního podniku**

1. Kolik lidí tvoří základní tým?

- a) 1 - 2
- b) 3 - 5
- c) 6 - 8
- d) 9 a více

2. Jaká je právní forma vašeho sociálního podniku?

- a) s. r. o.
- b) z. ú.
- c) a. s.
- d) jiné: specifikujte

3. Označte pracovní pozice, které jsou ve Vašem podniku zastoupeny

- a) ředitel
- b) ekonom
- c) účetní
- d) marketingový specialista
- e) sociální pracovník
- f) právník
- g) fundraiser
- h) jiné: specifikujte

#### **Marketingová strategie a zajištění příjmů sociálního podniku:**

1. Jak často sestavujete business plán?

- a) pravidelně každý rok
- b) pravidelně každé dva roky

- c) pravidelně každé 3 roky a více
- d) nepravidelně
- e) vůbec ne

2. Jak často pracujete se SWOT analýzou?

- a) pravidelně každý rok
- b) pravidelně každé dva roky
- c) pravidelně každé 3 roky a více
- d) nepravidelně
- e) vůbec ne

3. Jak často zpracováváte plán rizik?

- a) pravidelně každý rok
- b) pravidelně každé dva roky
- c) pravidelně každé 3 roky a více
- d) nepravidelně
- e) vůbec ne

4. Jak vypracováváte marketingovou strategii?

- a) pravidelně každý rok
- b) pravidelně každé dva roky
- c) pravidelně každé 3 roky a více
- d) nepravidelně
- e) vůbec ne

5. Jak používáte strategii diverzifikace příjmů?

- a) pravidelně
- b) nepravidelně
- c) upustili jsme od ní
- d) zavádíme nyní
- e) není třeba, příjem z jednoho zdroje je silný

6. Jakou část tvoří příjmy Vašeho sociálního podniku od měst, státu, z grantů či fondů?

- a) celou
- b) třetinu
- c) polovinu
- d) tři čtvrtiny
- e) žádnou
- f) výjimečně

Velmi Vám děkuji za Váš čas, který jste zodpovězení otázek v dotazníku věnovali. Přeji Vám úspěšné pokračování v práci Vašeho sociálního podniku!

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno a příjmení autora:** Bc. Jiřina Mázlová  
**Studijní program:** Sociální politika a sociální práce  
**Studijní obor:** Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii  
**Název práce:** Od sociální práce s komunitou k sociálnímu podnikání

**Počet stran (bez příloh):** 71

**Celkový počet stran příloh:** 12

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 13

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 8

**Počet internetových odkazů:** 15

**Vedoucí práce:** Mgr. Petr Hanuš

**Rok dokončení práce:** 2017

## Evidenční list knihovny

Souhlasím s tím, aby má diplomová práce byla využívána ke studijním účelům.

V Praze, dne:.....

Uživatel/ka potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen:

Jméno, příjmení	Adresa, telefon	Datum	Podpis

**Posudek vedoucího diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Bc. Jiřina Mázlová

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Od sociální práce s komunitou k sociálnímu podnikání

Vedoucí práce: Mgr. Petr Hanuš

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 70

Počet stránek příloh: 6

Počet titulů v seznamu literatury: 19

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová přílehlavost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	1			
--	---	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		2		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		2		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

		2		
--	--	---	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití praktických zkušeností

	1			
--	---	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešení problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	1			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

		2		
--	--	---	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	1			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	1			
--	---	--	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

		2		
--	--	---	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

0				
---	--	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Uveďte alespoň dva případy sociálního podniku a na těchto případech demonstřujte pozitivní vliv sociálního podnikání na komunitu. Součástí Vaší demonstrace by mělo být také zdůraznění možných rolí sociálních pracovníků v procesu sociálního podnikání.

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Diplomantka vypracovala velmi dobrou práci zaměřenou na fenomén sociálního podnikání, ve kterém sama spatřuje potenciál k rozvoji komunitního života současné společnosti a posilování sociálního smíru. Autorka vycházela ze svých bohatých osobních zkušeností a spolu s jasnou představou cílů práce toto pozitivně ovlivňovalo samostatné zpracování práce. Výborně probíhající zpracování tématu ovšem postihla častá „nemoc“ psaní diplomových prací – tou slabinou se nakonec stalo nedodržení časového rámce, který byl po dohodě s vedoucím práce stanoven. A tak odevzdaná práce zcela nevyužívá dosažených výsledků, respektive nerozvinuje plně myšlenky, které jednotlivé v průběhu práce zjištěné výsledky nabízí. A to je velká škoda.

Stejně tak již nezbyl čas na řádnou formální kontrolu textu, který obsahuje drobné chyby (například v seznamu použité literatury je u některých citací uváděno ISBN s dvojtečkou a u jiných ne nebo je v textu pravděpodobně zvolen typ písma, který není kompatibilní s češtinou a tak jsou písmenka s háčky nahrazena podobným typem písma).

Přes výše uvedený nástin nedostatků ovšem zůstává faktem, že autorka práce nastínila zajímavým způsobem problematiku sociálního podnikání v kontextu sociální práce s komunitou, shrnula důležité pojmy v této oblasti a realizovala malý výzkum, který přinesl zajímavé údaje o sociálních podnicích v České republice. Bylo by dobré toto téma nadále rozvíjet a případně promítnout do praxe autorky. Práci vřele doporučuji k obhajobě.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: velmi dobře

Datum, podpis: 1. 9. 2016

  
Mgr. Petr Hanuš v. r.

**Posudek oponenta diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: MÁZLOVÁ Jiřina

Obor studia: sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Od sociální práce s komunitou k sociálnímu podnikání

Oponentka práce: PhDr. Kateřina Šámalová, Ph.D.

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 69

Počet stránek příloh: 6

Počet titulů v seznamu literatury: 32

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová přiléhavost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

			3	
--	--	--	---	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

			3	
--	--	--	---	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		2		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

			3	
--	--	--	---	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

			3	
--	--	--	---	--

Využití výzkumných empirických metod

			3	
--	--	--	---	--

Využití praktických zkušeností

		2		
--	--	---	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

0				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

			3	
--	--	--	---	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		2		
--	--	---	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

		2		
--	--	---	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a



Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

			3	
--	--	--	---	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

			3	
--	--	--	---	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Vyzývám tímto diplomantku, aby se vyjádřila k uvedeným nedostatkům práce popsaným níže a dále odpověděla na níže položené otázky:

1. Uveďte základní typologie řízení sociálních firem. Jak se tyto strategie řízení odlišují od postupů aplikovaných v tradiční podnikatelské sféře?
2. Jaký je rozdíl mezi marketingovými strategiemi a strategiemi řízení?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Hlavním tématem předložené diplomové práce je problematika sociálního podnikání jako poměrně nového nástroje k řešení sociálních otázek nejrůznějšího druhu kombinujícího v sobě komponenty podnikatelské s prvky sociální prospěšnosti. Volbu tématu hodnotím jako vysoce oborově přílehlavou a vlastní téma jako velmi významné pro další rozvoj a podporu občanské komunity.

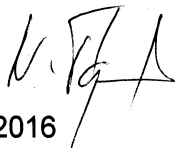
Diplomová práce je tradičně dělena na část teoretickou a výzkumnou. První část práce je vystavěna na třech základních kapitolách, ve kterých autorka práce věnuje pozornost tématům, jako je definice klíčových pojmů, sociální práce a sociální podnikání. Přestože je výstavba této části práce velmi jednoduchá, působí na čtenáře relativně dynamicky. Některé dílčí podkapitoly by ovšem zasloužily jiné umístění, popř. nahrazení jinými tematickými úseky (viz kap. o sociální práci, komunitě).

Na teoretickou část práce navazuje část empirická. Diplomantka poněkud zvláštním způsobem přistupuje k formulaci jejích cílů, využívá Maxwellovo členění. Vlastní cíle práce v tomto podání působí spíše nesrozumitelně, nebo ani jako cíle nejsou formulovány (viz personální cíl). Jako zcela nesrozumitelná bohužel vynívá klíčová kapitola výzkumné části práce č. 3.4. Není z ní zřejmé, jaký design výzkumu diplomantka zvolila, zda šetření obsahuje předvýzkum (kvalitativní část), jak byla zjištěná data analyzována. Velmi často se v textu práce objevuje složitě formulovaný, šroubovaný jazyk, který postrádá obsah a činí tak text práce velmi nesrozumitelný. Zjevná je také chybějící jazyková korektura textu. Studentka také obsáhle zdůvodňuje volbu jednotlivých dotazníkových otázek, což do této části práce nepatří. Dotazníkové otázky logicky vycházejí z dobře a konkrétně formulovaných hlavních a dílčích výzkumných cílů. Výsledky průzkumu jsou následně analyzovány pouze tříděním I. stupně, což se domnívám je při celkovém počtu respondentů poněkud málo. Závěrečná diskuse nemá charakter této části práce, tzn., že nediskutuje autorkou zjištěné poznatky se závěry publikovanými v recentní odborné literatuře.

Předložená diplomová práce splňuje i přes uvedené nedostatky základní nároky kladené na závěrečnou práci a doporučuji ji k obhajobě.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: dobře



Datum, podpis: V Praze 19. srpna 2016

**Posudek vedoucího diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Bc. Jiřina Mázlová

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Od sociální práce s komunitou k sociálnímu podnikání

Vedoucí práce: Mgr. Petr Hanuš

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 71

Počet stránek příloh: 14

Počet titulů v seznamu literatury: 16

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	*			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	*			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	*			
--	---	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	*			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	*			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	*			
--	---	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

	*			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

		*		
--	--	---	--	--

Využití praktických zkušeností

	*			
--	---	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	*			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	*			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	*			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	*			
--	---	--	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	*			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

*				
---	--	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Uveďte případy sociálního podniku a na těchto případech demonstřujte pozitivní vliv sociálního podnikání na komunitu.  
Popište role sociálních pracovníků v procesu sociálního podnikání.

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Diplomantka vypracovala velmi zajímavou diplomovou práci zaměřenou na fenomén sociálního podnikání. Motivací pro zvolení tohoto tématu je skutečnost, že diplomantka ze své praxe vidí v sociálním podnikání potenciál k rozvoji komunitního života současné společnosti a posilování sociálního smíru. Právě osobní zkušenosti i jasné názory na toto téma se pozitivně promítly do samostatného zpracování diplomové práce. Autorka v omezeném prostoru diplomové práce adekvátně pracuje se zdroji informací a s osobní zkušeností z praxe. Výsledný text přináší srozumitelný vhled do problematiky sociálního podnikání v kontextu sociální práce s komunitou. Práci hodnotím jako výbornou a doporučuji k obhajobě.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 2. 9. 2017

  
Mgr. Petr Hanuš v. r.

**Posudek vedoucího/oponenta bakalářské/diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Bc. Jiřina Mázlová

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Od sociální práce s komunitou k sociálnímu podnikání

Oponent práce: doc. PhDr. David Urban, Ph.D.

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 71

Počet stránek příloh: 12

Počet titulů v seznamu literatury: 36

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová přílehlavost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	1			
--	---	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		2		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		2		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

		2		
--	--	---	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití praktických zkušeností

	1			
--	---	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

0				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	1			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	1			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

			3	
--	--	--	---	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	1			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

		2		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Mohl být Váš výzkum něčím/nějak zkreslen?  
Jaký je pohled společnosti na koncept sociálního podnikání a jaký vývoj věcí v této oblasti očekáváte?


Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Předložená práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části autorka prezentuje informace, vztahující se k tématu práce. Musím ale podotknout, že některé informace se sice vztahují k tématu, nicméně z mého pohledu zcela okrajově. Např. prezentované pojmy v kapitola „1 Vymezení základních pojmů“ je z mého pohledu na diplomovou práci nepotřebné/nevhodné, neboť se autorka zabývá již úzkým tématem a je tedy předpoklad, že tato obecná témata (informace) již není potřeba definovat. Lepšímu ukotvení textu k tématu práce by pomohly alespoň krátké úvody do jednotlivých hlavních kapitol, ve kterých by autorka popsala a odůvodnila nutnost prezentovaných dat – proč je uvádí a jak se vztahují k cíli práce.

V praktické části práce autorka prezentuje výsledky vlastního výzkumného šetření – prostřednictvím komentovaných tabulek a grafů. Data jsou prezentována přehledně, kladně hodnotím i kapitolu diskuze a závěr k výzkumnému šetření. Na práci také kladně hodnotím její praktický přesah.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně



Datum, podpis: 10.8.2017