



## SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ: EKONOMICKÉ A SOCIÁLNÍ DOPADY

VLADIMÍR HYÁNEK, MIRKA WILDMANNOVÁ

### OBSAH

Partnerství v kontextu sociální ekonomiky .....	2
Podpora sociálních podniků na krajské nebo municipální úrovni .....	5
Možná podpora sociálního podnikání .....	8
Ekonomické a sociální dopady (příklady & případové studie) .....	13
Analýzy fungování konkrétních sociálních podniků .....	13
Potenciální přínosy implementace sociálních podniků v konkrétních oblastech a oborech	14
Inkubátory jako nositelé sociálních inovací .....	15
Dopady na kvalitu života stávajících i potenciálních klientů .....	17
Případová studie: Sociální podnikání v Německu .....	19
Nástroje pro měření přínosů sociálního podnikání .....	22
Zdroje .....	25



## PARTNERSTVÍ V KONTEXTU SOCIÁLNÍ EKONOMIKY

### ● **Partnerství sociálního podniku a veřejného sektoru**

Zásadním fenoménem komunitního přístupu a sociálního podnikání je partnerství se všemi subjekty, ale zvláště pak se subjekty veřejného sektoru. Aby mohlo existovat skutečně funkční sociální podnikání a plnit svůj účel, je třeba úzká spolupráce mezi nositeli sociálního podnikání a veřejnou správou a všemi dalšími partnery v rámci veřejného prostoru. Sociální podnik poskytuje možnost zaintegrování osob znevýhodněných na trhu práce do pracovního procesu a tím i integraci do společnosti a společenského dění. To je přidaná hodnota fungujícího sociálního podniku pro společnost, za kterou se mu dostává jistých výhod na daném trhu.

Veřejná správa by měla v maximální míře umožňovat sociálním podnikům naplňovat svůj účel. A to jednak vyhlásováním výběrových řízení společensky odpovědným způsobem, tak využíváním i všech ostatních možností, jak umožnit sociálním podnikům vstoupit na trh v segmentech a oblastech, kde se jedná o společensky prospěšný jev.

### ● **Partnerství sociálního podniku a ziskového sektoru**

Podnikání a zdravá ekonomika jsou nezbytné pro fungování státu. Podnikatelé vytváří na otevřeném trhu finanční zdroje, ze kterých jsou financovány veřejné politiky. Vzhledem k tomu, že sociální podnikání (i když se jedná o podnikání) není schopno fungovat na otevřeném trhu (je podporované z veřejných zdrojů, které vytváří podnikatelské prostředí), je nutná spolupráce mezi ziskovým sektorem a sociálním podnikáním. Úzká spolupráce by měla vyústit do situace, kdy komerční subjekty budou zadávat část zakázek v některých oblastech sociálním podnikům v rámci společenské odpovědnosti.

## **Aktéři sociálního podnikání**

Za aktéry sociálního podnikání označujeme všechny, kteří se nějakým způsobem přímo či nepřímo podílejí na činnosti sociální ekonomiky. Nejenom tedy sociální podniky, ale také např. obec, kraj, stát tj. ministerstva, Úřady práce, tržní subjekty. Je rozlišován jejich republikový, územní a regionální dosah.

## **Přínos sociálního podniku pro společnost**

Sociální podnikání je interaktivní proces, který stabilizuje celou společnost. Samotné sociální podnikání by mělo hlavně ovlivňovat:

- Zaměstnávání znevýhodněných osob nebo lidí vyloučených z trhu práce,
- Veřejnou správu, která nalezne inspiraci a praktické zkušenosti
- Politiku sociální soudržnosti (růst sociálního kapitálu a aktivní prvek sociálního smíru, sociálního začleňování a boje proti sociálnímu vyloučení a chudobě)
- Zapojení místní kapitálové a lidské zdroje včetně zlepšení konkurenceschopnosti v dané oblasti,
- Péče o životní prostředí, krajinu a kulturní dědictví.



## Přidaná hodnota sociálního podnikání

Mnoho zahraničních publikací hovoří o měření hodnot, přínosů či dopadů, které sociální podniky přináší, neexistuje však v současné době pro tento pojem obecně přijímaná definice. V článku *For What it is Worth: Social Value and the Future* se autor zabývá tím, jak je přidaná společenská hodnota sociálních podniků vnímána. Identifikuje pět klíčových vlastností:

### 1. Hodnota je subjektivní

Tuto vlastnost přisuzuje autor Young hodnotě na základě zkušeností s jejím vyjadřováním. Procesy spotřeby, spolupráce a spoluvytváření společenské hodnoty jsou těsně spojeny s jejím efektem. Příkladem mohou být například programy pro znevýhodněné lidi na trhu práce. Hodnotu těchto služeb či programů nelze jednoduše vyjádřit ekonomickými ukazateli, příjmem nebo ukazatelem zaměstnanosti. Je potřeba zohlednit zkušenosti, které tyto osoby zapojením do programu získaly, nebo vzít v potaz jejich pocit realizování se v pracovním životě (osamostatnit se apod.). Další autoři poukazují na to, že hodnota není objektivní veličina. Hodnota, také ta společenská (sociální), je dána interakcí nabídky a poptávky. V konečném důsledku vyjadřuje, kolik jsou lidé a organizace ochotni za daný statek nebo službu zaplatit.

### 2. Společenská hodnota je sjednávána zainteresovanými skupinami

Činnost organizace mohou sledovat a její výsledky vyhodnocovat různé subjekty s často odlišnými zájmy, motivací a poptávkou po službách dané organizace. Například vláda potřebuje demonstrovat efekt vložený do organizace daňovými poplatníky. Charitativní organizace zase ukázat svým dárcům, že dělá vše pro cílovou skupinu, na kterou se zaměřuje, aby se vyrovnali se svými problémy. Všechny potřeby těchto zainteresovaných skupin jsou relevantní, i když rozdílné.

### 3. Společenská hodnota je podmíněná a otevřená k přehodnocení

Toto platí i pro hodnotu na "běžném" trhu. Zde se však hodnota utváří na základě vyvíjející se nabídky a poptávky. V bodě, kdy dojde ke shodě mezi nabízejícím a poptávajícím, dochází ke směně. V sociální ekonomice není tato skutečnost tak jednoznačná. To, co se může zdát hodnotné pro jednu generaci, se může zdát nevhodné pro další generaci. Příkladem může být kolonialismus, komunismus nebo jednorázové spotřeby. Stejně tak mohou nyní lidé investovat do svých dovedností znovu a znovu v průběhu svého života. Vztah mezi vynaloženými zdroji a vnímanou sociální návratností se může zdát často asymetrický.

### 4. Přidaná společenská hodnota v sobě zahrnuje nesouměřitelné části, které nejsou jednoduše vyjádřitelné jedním ukazatelem

Příkladem může být udržitelnost pro budoucí generace a tok příjmů.

### 5. Jak měřit společenskou hodnotu – nutná explicitní diskuse o tom, které hodnoty vstupující do dané společensky prospěšné aktivity a proč.



Většina metod se snažit spojit tři naprosto naprosto rozdílné role, které mohou metody a nástroje měření představovat: účetnictví/výkaznictví vhodné pro externí zainteresované strany, řízení vnitřních operací a posuzování společenského dopadu. Soukromý sektor používá pro tyto tři oblasti různé nástroje a metody.

Pro posuzování společensky přidané hodnoty daného sociálního podniku nemusí být srovnatelnost hodnot tak důležitá jako na tradičním finančním trhu. Toto tvrzení lze podložit příkladem osoby-investora-filantropa, který chce finančně podpořit podnikání v oblasti postižené vlnou tsunami. Bez ohledu na výši sociální návratnosti dané investice v porovnání s investicí, která je na základě finančních ukazatelů výhodnější, volí právě tuto, protože jeho pozornost je zaměřena na to, co bude fungovat a prospěje dané lokalitě a místním obyvatelům.

Subjektivnost společenské přidané hodnoty, její vývoj v čase a častá nesouměřitelnost či snaha o agregaci více prvků do jednoho výsledku činí některé metody a nástroje komplikované. Např. ve Velké Británii tyto nástroje mnoho lidí nepoužívá jako podklad pro své rozhodování. V neziskovém sektoru manažeři tvrdě sledují příjmy a výdaje organizace, ale pouze malá část z nich používá skutečně sofistikované metody pro rozhodování o vhodné alokaci zdrojů. Nástroje a metody měření přidané hodnoty mohou být užitečné, pokud ovlivňují způsob komunikace a vyjednávání mezi lidmi a organizacemi s jejich potřebami a zdroji na jedné straně a lidmi a organizacemi se službami k řešení potřeb na straně druhé.

### Proč měřit hodnotu sociálního podnikání?

- otázka pro sociálního podnikatele

Pohled tvůrce činnosti, podnikatele. Jakou hodnotu vytváří? Jak budou občané, společnost tuto činnost, statek oceňovat? Podnikatel chce zpětnou vazbu, chce vidět prostor pro další rozvoj svoji činnosti, kterou realizuje. Všichni podnikatelé něco tvoří, ať už hmotného nebo nehmotného charakteru. Všechny organizace, nezávisle na sektoru v jakém působí, se snaží přinášet produkt, který má hodnotu. Pro podnikatele v soukromém (ziskovém) sektoru existují dlouhodobě používané a propracované metody, které vyjadřují, jakou hodnotu tvoří. Existuje řada finančních ukazatelů (jako je rentabilita, podíl na zisku společnosti připadajícího na společníka apod.). V těchto případech je jasné, jaký typ informací a na základě jakých účetních postupů bude shromažďován. Měřítko či ukazatele pro hodnocení úspěchu společnosti jsou víceméně dány. Ať se jedná jakýkoliv způsob hodnocení přidané hodnoty podnikání, výsledek hospodaření, tradiční ukazatel prospěchu (traditional bottom line), je přijímán jako nejdůležitější ukazatel hodnoty. Avšak není tomu tak ve veřejném, neziskovém či třetím sektoru.

- otázka pro zainteresované skupiny

V případě použití termínu přidaná hodnota sociálního podniku, nelze hovořit pouze o hodnotě finanční, ale o veškeré hodnotě, přínosu či efektu, který sociální podnik přináší. Jde o již



zmíněný trojí prospěch (triple bottom line) - ekonomický, sociální a environmentální. V kontrastu se ziskovými organizacemi vytváří sociální podniky přidanou hodnotu sociální anebo také veřejnou přidanou hodnotu, pokud je tato hodnota součástí veřejných hodnot a rozhodnutí. O sociální a environmentální přidanou hodnotu se zajímají zainteresované skupiny (stakeholders) v podobě zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, odběratelů, veřejné správy a dalších potenciálních partnerů z řad ziskových i neziskových organizací. Činnost sociálních podniků představuje jednu z možností, jak řešit místní sociální a environmentální problémy.

- otázka pro donátory

Většina organizací, nezávisle na jejich typu a sektoru působení, je vystavena očím veřejnosti a požadavkům na prokázání legitimacy, efektivnosti a úspěšnosti své činnosti. Především neziskové organizace jsou vystaveny zvýšeným požadavkům na měření dopadů svých projektů či jiných forem sociálních intervencí. Při podávání žádosti o získání finančních prostředků pro své aktivity z veřejných či soukromých zdrojů potřebují mít v ruce vhodné argumenty. Tato potřeba transparentnosti a efektivnosti využívání prostředků v neziskovém, veřejném i třetím sektoru byla řešena v průběhu 20. století v západoevropských státech.

- nabídka metod měření a evaluace sociálních podniků

Zkušenost a historický výzkum potvrzují, že se proces evaluace a různé metody hodnocení stávají místem pro prosazování nejrůznějších skupinových a profesních zájmů. Ukazuje se také, že tyto metody a nástroje nejsou neutrální technikou zaměřenou na již existující a nezávislou realitu, ale naopak že způsob měření a hodnocení samo o sobě tuto realitu společně vytváří.

#### PODPORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ NA KRAJSKÉ NEBO MUNICIPALNÍ ÚROVNI

V současné době neexistuje oficiální databáze sociálních podniků, nemůže tedy přesně určit, které podniky jsou sociální, které se k tomuto statutu hlásí. Naopak můžeme mít v systému podniků také organizace, které vyvíjí činnost a splňovaly by kritéria sociálního podniku, ale nehlásí se k tomuto typu. Můžeme se jen subjektivně domnívat, jaké to může mít důvody – např. je to nezisková organizace a nechce se překloupat z hlediska účetnictví, chce si zachovat svoji neziskovost, nebo o projektu sociálního podnikání nemá povědomí. Jediná databáze, ze které můžeme v našem šetření vycházet, je seznam institucí na serveru České sociální podnikání, který vznikl na základě projektu a který spravuje TESSEA. V rámci šetření pro tento výzkum se potvrdily počáteční domněnky o tom, že některé subjekty uvedené v databázi na serveru České sociální podnikání se k tomuto typu činnosti nehlásí. Po oslovení sociálních podniků z tohoto seznamu byly zjištěny nepřesnosti v informacích. Asi 50% oslovených podniků se podle jejich tvrzení vůbec k sociálnímu podniku nehlásí a v mnohých případech také neví, že jsou na seznamu České sociální podnikání. Seznam navíc neobsahuje některé významné sociální podniky, jak je např. občanské sdružení Nový prostor, přičemž tato firma byla zařazena do knihy „Sociální podnikání 10 úspěšných příkladů z Evropy“. (Asmalovskij a Sadílek, 2016).

Na jaře 2017 byl proveden Ekonomicko-správní fakultou výzkum jednak analýzou webových stránek jednotlivých krajů v České republice a zároveň řízenými rozhovory se zaměstnanci státní správy a s představiteli sociálních podniků s cílem zjistit, jaká je podpora sociálních podniků v jednotlivých krajích.

Mnohé kraje mají často ve spolupráci s vybranou podpůrnou organizací vypracovaný dokument o spolupráci podporující sociální podnikání. Jedná se např. o Memorandum o spolupráci v Jihomoravském kraji. Mezi existencí tohoto dokumentu či podpořením organizace a počtem sociálních podniků nelze vidět žádnou spojitost. Tyto dokumenty o spolupráci jsou také podepsány v dalších krajích (Moravskoslezský kraj, Zlínský kraj, potom také v krajích, kde není počet sociálních podniků tak vysoký (Karlovarský kraj, Liberecký kraj, Plzeňský kraj). Otázkou je, zda je to způsobené krátkou dobou spolupráce nebo nesprávnou či nedostatečnou formou podpory.

Tabulka: Vybrané aktivity krajů České republiky v oblasti sociálního podnikání

	Počet sociálních podniků	Dokument o spolupráci	Vzdělávání	Ocenění	Dotace krajského úřadu	Míra nezaměstnanosti (v %)
Jihočeský kraj	10		ano		ano	2,75%
Jihomoravský kraj	21	ano	ano	ano		4,65%
Karlovarský kraj	4	ano	ano			3,97%
Kraj Vysočina	12		ano	ano	ano	3,48%
Královéhradecký kraj	11	ano	ano			2,73%
Liberecký kraj	2	ano	ano			4,06%
Moravskoslezský kraj	21	ano	ano	ano	ano	6,19%



Olomoucký kraj	16		ano			4,35%
Pardubický kraj	7		ano		ano	2,64%
Plzeňský kraj	8	ano	ano	ano		2,53%
Středočeský kraj	19		ano		ano	3,33%
Ústecký kraj	16		ano	ano	ano	6,35%
Zlínský kraj	15	ano	ano			3,51%

Zdroj: vlastní zpracování dle [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz) ke dni 25. 9. 2017, Úřad práce ČR

Oblastí podpory sociálního podnikání, ve které se shodlo všech 13 krajů, je vzdělávání v sociálním podnikání. V ČR není ani jeden kraj, který by nezorganizoval workshop nebo seminář na téma sociálního podnikání. Organizace seminářů je prvním krokem k osvětě připravovaného zákona a také k toku informací, které plynou na toto téma k veřejnosti, obcím, ziskovému a neziskovému sektoru.

Celkově pět krajů každoročně uděluje ocenění za sociální podnikání a společenskou odpovědnost (Národní informační portál o CSR). Mezi kraje, které udělují tuto cenu, patří Jihomoravský kraj, Kraj Vysočina, Moravskoslezský kraj, Plzeňský kraj a Ústecký kraj. Tato cena může být motivací a ovlivnit další sociální podnikatele k lepším výsledkům svého podnikání a podpořit jejich aktivitu v této oblasti.

Šest krajů má vypsanou dotaci, o kterou mohou žádat sociální podniky. Jedná se většinou o kraje s větším či středním počtem sociálních podniků (Jihočeský, Moravskoslezský, Pardubický, Středočeský, Ústecký kraj a kraj Vysočina). Z příkladů ze zahraničí je zřejmé, že finanční podpora sociálních podniků v jeho rané fázi je nadmíru významná. Z tohoto hlediska je podpora krajů nedostatečná, neboť jeden z klíčových zdrojů pro rozvoj sociálního podnikání je finanční podpora pro nastartování sociálního podnikání velmi důležitá.

Jednou z otázek, kterou si klademe je, jaká je možná příčina rozdílného počtu sociálních podniků v jednotlivých krajích (Karlovarský kraj – 4 podniky, Moravskoslezský kraj – 21 podniků). Jednou z příčin může být i míra nezaměstnanosti. Mezi kraje s nejvyšší mírou nezaměstnanosti řadíme Ústecký kraj, následně Moravskoslezský kraj. Ve skupině nad 4% nezaměstnaných osob spadá Jihomoravský, Liberecký a Olomoucký kraj. Při porovnání ukazatelů počtu sociálních podniků a mírou nezaměstnanosti v určitém kraji zjistíme, že ve



většině případů platí, čím vyšší nezaměstnanost, tím více sociálních podniků (kromě Libereckého kraje, kde jsou pouze dva sociální podniky). To je jen jedno z kritérií, které může mít vliv na rozdílný počet podniků v jednotlivých krajích. Další z možných kritérií jsou zdravotně postižení, kteří nemusí být v registru Úřadů práce, práci hledají (jsou jednou ze zaměstnávaných skupin sociálních podniků), ale nejsou v žádném systému dohledatelní.

## MOŽNÁ PODPORA SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Na základě analýzy jednotlivých kritérií v krajích a rozhovorů s aktéry sociálního podnikání můžeme navrhnout některé nástroje, které jsou v některých krajích úspěšně zavedeny a fungují a které lze nazvat jako příklady dobré praxe s možností přenositelnosti do jiného kraje .

### Podpora aktivit na získávání a prohlubování znalostí sociálního marketingu

Většina komerčních podniků působí na anonymním trhu a tento trh rozhoduje, jestli bude mít úspěch nebo ne. Tzv. sociální marketing je definován jako „přiblížení výrobců spotřebitelům a vytvoření přímých vazeb, které řeší problémy nabídky výrobků a služeb v reakci na poptávku na širším trhu“ (Lorenz, 2010). Z rešerše dostupných zdrojů a z rozhovorů se stakeholdery sociálního podnikání v Jihomoravském kraji nebyla nikde zmínka o seminářích a workshopech v oblasti sociálního marketingu. Jako jedna z navrhovaných možností je iniciovat organizaci těchto seminářů a školení, na kterých se zástupci existujících sociálních podniků vyškolí v oblasti sociálního marketingu a tak mají možnost zvýšit svoji šanci uspět na trhu.

### Organizace stáží v sociálních podnicích

Další ze způsobů podpory vzniku a rozvoje sociálního podniku může být organizace stáží přímo v sociálních podnicích. Stáže by se mohli týkat na jedné straně budoucích potenciálních sociálních podnikatelů (v tom případě by se jednalo o stáž u vyššího postaveného zaměstnavatele/majitele sociálního podniku), na druhé straně by měla být tato stáž zajištěna i u studentů a absolventů z cílových skupin sociálního podnikání.

### Nákup zboží a služeb pro potřeby Krajského úřadu

Jedním ze způsobů podpory sociálních podniků může být nákup zboží či využívání služeb sociálních podniků. Kraj nakupuje ročně velké množství výrobků a služeb a pokud bychom nakupovali tyto výrobky a služby společensky odpovědně, budou mít sociální podniky zajištěn odběr a činnost.

Krajský úřad Jihomoravského kraje již pro řadu svých činností využívá externí dodavatele – především sociální podniky. Zde jsou některé činnosti, které kraj nakupuje od sociálních podniků a návrh činností, které by mohl nakupovat:

- Výroba, kompletování a distribuce originálních reklamních předmětů,
- Tiskařské a grafické služby,





- Provozování místního občerstvení a zajištění občerstvení při akcích na úřadu (podpora regionálních potravin, zdravé stravy)
- Úklid prostor,
- renovace cartridge,
- Konzultace a specifické zakázky pro IT (např. webové stránky a funkce pro lepší orientaci pro ZTP),
- Vzdělávací kurzy,
- Květinářské a zahradnické služby,
- Catering,
- Automobilový servis firemních vozidel.

### **Pronájem nebytových prostor**

Kraj by mohl zvýhodnit sociální podniky v přístupu k nebytovým prostorům, které pronajímá. Tyto uspořené finanční prostředky by mohly sociální podniky investovat do rozšíření své výroby nebo do zvýšení lidského kapitálu svých zaměstnanců.

### **Zřízení a provozování online poradny**

Z rozhovorů se zástupci sociálních podniků vyplynulo, že mnozí z nich by již u počátku podnikání a dále v jejím průběhu potřebovali odbornou pomoc a poradenství v oblasti podnikání, marketingu, získávání zdrojů atd. Krajské úřady by mohly zřídit přímo webovou stránku, kde mohou manažeři sociálních podniků či potencionální zakladatelé klást otázky, se kterými by potřebovali pomoci a poradit. Tento krok vyžaduje propagaci mezi odborníky, veřejností a úspěšnými sociálními podnikateli, kteří by se podělili o zkušenosti dobré praxe.

### **Vytvoření inkubátorů sociálního podnikání**

V zájmu naplnění cílů veřejné politiky by bylo žádoucí vytvořit inkubátory sociálního podnikání, které by poskytovaly počáteční technickou služební podporu pro sociální podniky tak, aby se předešlo očekávané vysoké míře neúspěšnosti nově vznikajících sociálních podniků. Tyto sociálně-podnikatelské inkubátory existují např. ve Švédsku či ve Francii (Polák, Schinglerová, 2014). Ve Švédsku jsou to tzv. Coompanion, které poskytují poradenství, koučink a provoz začínajících kooperativních projektů, které zahrnují podnikatelskou mládež, ženy, osoby vyloučené z pracovního procesu apod. Ve Francii se jedná o model sociálně-podnikatelských inkubátorů Družstva podnikání a zaměstnanosti, které sdružují nezaměstnané, kteří mají potenciální podnikatelský záměr a pomáhají jim v jeho rozvoji. Nový podnikatel má následně možnost se od inkubátoru odtrhnout nebo podnikat v jeho rámci. Jeden z prvních sociálních inkubátorů vznikl v Brně a založila ji Komora sociálních podniků za podpory Jihomoravského kraje a příslušné městské části.

### **Index jednoduchosti sociálního podnikání**



Skupina Světové banky hodnotí 175 zemí světa podle 10 kritérií a výsledky potom zpracuje do žebříčku s názvem Index jednoduchosti podnikání (Zadrazilová, 2010). Je to možný návrh pro kraje, aby založili Index jednoduchosti sociálního podnikání v určeném kraji, což by mohlo příznivě ovlivnit zakládání sociálních podniků. Podpořilo by to krajské správy v jednotlivých krajích investovat finanční prostředky do rozvoje sociálního podnikání, jako také sociálních podnikatelů.

## **Dotace pro sociální podniky**

Jednou z nejdůležitějších forem podpory sociálního podnikání jsou dotační tituly, které mohou sociálním podnikům pomoci v rozjezdu a prosazení se na trhu. Sociální podnik je svým charakterem hlavně na začátku podnikání odkázán na finanční podporu. Aby mohl sociální podnik vyvinout kvalitní podnikatelský plán a věnovat se takovým oblastem jako je controlling, musí být určitý vzdělanostní potenciál, kvalitní management a odborníci na řízení lidských zdrojů. Často je potřeba také jiných profesí, jako jsou např. psychologové a sociální pracovníci. To v případě, pokud sociální podnik zaměstnává duševně nemocné lidi nebo jinak mentálně či fyzicky handicapované. Všechny tyto oblasti společně s charakterem pracovní činnosti a zaměstnáváním lidí dělá ze založení a udržení sociálního podniku velmi náročnou finanční záležitost. Z příkladů ze zahraničí je zřejmé, že dotace jsou skutečně základem. Francie i Velká Británie věnuje této oblasti významnou pozornost. Na druhé straně Slovenská republika, která má sociální podnikání ukotvené v legislativě, nezaznamenala žádný významný rozmach sociálního podnikání.

## **Řízení lidských zdrojů v sociálním podniku**

Řízení lidských zdrojů v sociálním podniku je specifické a mírně odlišné od řízení lidských zdrojů v běžném podniku, ale zároveň je to stejné významné pro úspěšnost firmy. V rámci sociálního podnikání je na tuto oblast kladen malý důraz a jedním z návrhů podpory sociálního podnikání je organizace seminářů a školení v oblasti řízení lidských zdrojů v sociálním podniku.

## **Kurzy pro manažery sociálních podniků**

Organizací seminářů či workshopů k tématice sociálního podnikání byl aktivní každý kraj v České republice. Je to pochopitelné, je to nejlepší způsob jak představit novou formu podnikání se sociálním aspektem jak veřejnosti, tak stávajícím subjektům, kteří chtějí reformovat svoji činnost do formy sociálního podnikání (např. neziskové organizace). Pro začínající sociální podnikatele by byl rozhodně potřebný seminář o managementu sociálního podniku. Tyto kurzy již se již uskutečnily např. v Moravskoslezském kraji a Jihomoravském kraji.

## **Veřejné zakázky a sociální podniky**



Na základě směrnice 2014/24/EU Evropské unie a zákona č. 134/2016 Sb., které umožňují zadavateli veřejné zakázky vyhradit veřejné zakázky nebo alespoň jejich část sociálním podnikům by měly jednotlivé kraje pracovat na podpoře sociálního podnikání a myslet na zadávání veřejných zakázek pro sociální podniky. Z rozhovorů se sociálními podnikateli jednoznačně vyplynulo, že toto je jedna z nejdůležitějších forem podpory jejich podnikání.

## **Propagace sociálního zemědělství**

Sociálnímu zemědělství se v ČR nevěnuje žádná státní strategie, ale existuje dokument „Sociální zemědělství“, který zpracovala komise sociálního zemědělství na Ministerstvu zemědělství. Tato komise stanovuje konkrétní parametry pro rozlišení toho, co je a není sociálním zemědělstvím. Krajské správy by měly vynaložit více úsilí na rozšíření této činnosti, v některých krajích jsou přímo podmínky pro založení sociálně zemědělského podniku velmi příznivé.

## **Implementace sociálního podnikání do vzdělávacího procesu**

Zahrnutí oblasti sociálního podnikání do akreditací výukových programů na školách a univerzitách by přineslo vyšší povědomí a zájem mladých absolventů o sociální podnikání. Kraj by měl vynaložit úsilí o osvětu učitelů a organizovat přednášky na středních a vysokých školách s cílem přinést kvalitních absolventů do praxe a motivovat je k podnikání v této oblasti. Royce (2007) ve výsledcích svého výzkumu zdůrazňuje, že podpora a poradenství veřejné správy nebo z vysokých škol nejsou často dostatečné a důraz na profesionální a odborné školení v oblasti řízení lidských zdrojů může významně pomoci k úspěchu sociálního podniku. Zde lze doporučit zřídit přímo obory, které se budou orientovat na sociální podnikání a připravovat pro tento druh činnosti managery. Lze také zřídit inovační centra pro sociální podniky.

## **Implementace sociálního podnikání do strategických dokumentů kraje**

Ve Strategii rozvoje Jihomoravského kraje 2020 jsou jako problematické oblasti uvedeny oblasti, které jsou přímo nebo nepřímo spojeny se sociálním podnikáním např. velké regionální rozdíly podnikatelského prostředí, kvalita regulace podnikání, nastavení podmínek pro rozvoj podnikání v Jihomoravském kraji, nadprůměrná nezaměstnanost v kraji (obzvláště dlouhodobá nezaměstnanosti, nezaměstnanost ohrožených skupin jako jsou senioři, absolventi, matky pro rodičovské dovolené atd.) nebo sociální vyloučení. Ve Strategii se však nepíše o sociálním podnikání a jeho podpoře. Pokud má v místním udržitelném rozvoji patřit sociální ekonomice důležitá pozice, je nutné, aby tato oblast byla zahrnuta do strategických dokumentů kraje. Ve Francii existují Regionální rady privilegovaných partnerů sociální a solidární ekonomiky, které vypracovávají strategie pro místní rozvoj.

## **Cena za sociální podnikání**



Příkladem pro ostatní kraje může být Jihomoravský kraj, který každoročně uděluje Cenu hejtmana za společenskou odpovědnost, avšak získané ocenění není dostatečně motivující. Organizace, které se umístí do třetího místa, mají právo volně používat informaci o umístění v soutěži společně s logem Ceny hejtmana Jihomoravského kraje za společenskou odpovědnost ke svoji propagaci. Ve Francii je výhra v národní soutěži o Cenu sociální a solidární ekonomiky nejen prestiží a dobrého jména pro sociálního podnikatele, ale také finanční pomoc ve výši 10 tisíc Euro. Samozřejmě se jedná o národní soutěž, v našem českém případě o regionální, krajskou soutěž, ale mimo dalších i finanční ohodnocení by bylo o mnoho více motivující.



## EKONOMICKÉ A SOCIÁLNÍ DOPADY (PŘÍKLADY & PŘÍPADOVÉ STUDIE)

### ANALÝZY FUNGOVÁNÍ KONKRÉTNÍCH SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Sociální podnikání – příklady dobré praxe (zaměstnávání osob s duševním onemocněním schizofrenie), podnik je členem Komory sociálních podniků, Brno, zkušenosti jednatelky společnosti ing. Evy Juhové se zaměstnáváním těchto osob v sociálním podniku (Venclík 2015 a interview s Evou Juhovou 2015).

Zaměstnávání osob s duševním onemocněním schizofrenie skýtá významná úskalí. Základním předpokladem pro návrat těchto osob zpět na trh práce a začlenění do společnosti je obnovení pracovních návyků těchto osob, získání praxe v daném oboru, udržení si těchto návyků a především zvýšení sebevědomí při začleňování na trhu práce.

Jejich základní pracovní náplní je práce zejména manuální. Zkoušeli jsme jim také nabídnout práci duševní, nicméně vzhledem k typu hendikepu se to nakonec neukázalo jako vhodné, protože stres vyplývající z duševní práce jim hodně nevyhovoval a obecně spíše stav zhoršoval. Proto jsme se zaměřili na zakázky v oborech, jako jsou úklidové a údržbářské práce, údržba zahrad a veřejné zeleně, celoroční úklid veřejného prostranství, malířské, zednické a natěračské práce nebo třeba prodej jimi vypěstovaných květin, keřů, stromů a jiných plodin.

Na začátku, kdy jsme hledali model, jak tyto osoby naučit pracovním návykům, jsme se setkávali se situacemi, že zaměstnancům chybí i to nejzákladnější – jako je dochvilnost nebo třeba vzít si sebou pití nebo svačinu. Může se to zdát jako triviálnost, ale v počátcích to způsobovalo dost obtíží. Všichni naši zaměstnanci měli nejdříve zkrácené úvazky – od 0,1 (což odpovídá 4 hodinám za týden) až po úvazek 0,5 (20 hodin/týden). Většina zaměstnanců na začátku přecenila své síly. Chtěli co největší úvazek (co nejvíce peněz), aby všem dokázali, že jsou zdraví a že pro ně není problém se vrátit do pracovního života a k pracovním návykům. Nicméně po krátkém čase zjistili, že kombinace náročných léků a každodenní práce není pro jejich zdravotní stav úplně tím nejlepším. Proto u většiny zaměstnanců došlo v průběhu zaměstnaneckého poměru k úpravě úvazků dle jejich potřeb. Přesto se našli mezi nimi i takoví, kteří své síly nepřecenili, navyšovali svoje úvazky postupně, až zvládli 8 hodinovou pracovní dobu.

Důležitou roli hraje to, že se jedná o práci manuální. U práce manuální provádí jednoduché úkony, na které se soustředí a které precizně zvládají. Sice mají vzhledem k medikaci nižší pracovní výkon, ale za to si svoji práci váží a dělají ji pečlivě. Také je velmi důležité zařadit více přestávek během pracovní doby.

Významným problémem se také ukázala odpovědnost za plnění pracovních povinností, neboť jejich okolí jim poskytovalo takové zázemí, kde se nemuseli o nic starat, a tudíž neměli žádné povinnosti vyplývající i např. z běžného rodinného života. Jako velká pomoc v uvědomění si svých povinností a odpovědnosti se ukázala povinnost denního písemného vykazování práce s vazbou na odměňování.



Zvýšení sebevědomí, začlenění do společnosti a do pracovního kolektivu (který není jen o schizofrenicích, ale i jinak duševně či tělesně hendikepovaných), získání pracovních návyků a případná pomoc při nalézání dalšího uplatnění na trhu práce již v oboru, který vystudovali, je základním předpokladem k návratu do běžného života.

Nezbytnou podmínkou pro úspěch sociálního podnikání je podpora ze strany veřejného sektoru, který by měl v první řadě podporovat zadávání veřejných zakázek sociálním podnikům. Výplata sociálních dávek lidem (potenciálním zaměstnancům sociálních podniků) by měla být pouze přechodnou podporou. Hlavním cílem je podpořit návrat osob znevýhodněných na trhu práce do běžného pracovního a společenského života.

## POTENCIÁLNÍ PŘÍNOSY IMPLEMENTACE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ V KONKRÉTNÍCH OBLASTECH A OBORECH

### Sociální podniky jako nositelé sociálních inovací

Sociální inovace jsou občas zaměňovány se sociálním podnikáním. Zdá se však, že je tam relativně malá shoda. V akademickém světě bylo poněkud restriktivně řečeno, že je nutno zahrnout podnikání k řešení sociálních problémů. Abu-Saifan (2012) konstatuje, že sociální podnikání může být viděno jako praxe nabízející nové nápady pro sociální transformaci, včetně obchodních metod, které mohou vytvářet lepší sociální řešení prostřednictvím kapitálově- obchodních postupů.

Klíčovým cílem sociálního podnikání je zařazení znevýhodněných osob na pracovní trh a tím snížení závislosti lidí na státní podpoře v nezaměstnanosti. Stát podporuje sociální podnikání v počátku jejich činnosti, snaží se usnadnit podmínky pro vznik a další vývoj tohoto podniku. Sociálním podnikem se rozumí podnik, kde jsou zaměstnáváni lidé z cílových skupin: “Je postaven na partnerství veřejné a soukromého sociálního sektoru při poskytování veřejných služeb a při prosazování veřejné politiky zaměstnanosti (Hunčová, 2010). Sociální podnik je velice výjimečný, jelikož úzce spolupracují oba sektory a můžeme jej chápat jako vykonavatele sociální politiky. Sociální podnik je podporován z veřejných (včetně evropských) prostředků. I přes toto financování zůstává sociální podnik samostatný a při rozhodování nesmí do chodu podniku zasahovat nikdo externí.

Je pravdou, že i při absenci speciální právní normy sociální podniky podléhají regulacím řady zákonů, žádný však neukotvuje legislativně pojem sociálního podnikání. Sociální podniky se zaměřují především na vytváření pracovních míst pro znevýhodněné osoby. Po vzniku ČR byla převzata úprava subjektů neziskového sektoru (občanská sdružení, nadace, církev) a úprava podmínek pro podnikání a disponování s majetkem prošly jen dílčími změnami. Wildmannová (2017) konstatuje, že právní řád ČR sociálním podnikům nebrání, ale zároveň je ani nepodporuje. Nejsou nastaveny pravidla sociálního podnikání, jako např. pravidla reinvestice zisku.

V současné době se nejvíce sociálních podniků nachází v Jihomoravském kraji (23 sociálních podniků), v těsném závěsu je Moravskoslezský kraj (22) a Olomoucký kraj (20). V hlavním



městě Praze je činných 54 sociálních podniků. Tyto ukazatele vychází z databáze Českého sociálního podnikání, kterou spravuje organizace TESSEA a společnost P3 – People, Planet, Profit. Na této webové stránce se lze seznámit s ukazateli vybraných sociálních podniků jako je zaměření činnosti, destinace, zaměstnávané skupiny apod. K březnu 2017 se v databázi nachází 233 subjektů – sociálních podniků. Vzhledem k faktu, že je na dobrovolnosti sociálních podniků, zda se do databáze přihlásí, není tento údaj statisticky relevantní. I přesto můžeme konstatovat, že počet sociálních podniků roste, což je způsobeno transformací současných podniků do podoby sociálního podniku, transformací nestátních neziskových organizací do sociálních podniků nebo vznik nového sociálního podniku.

Sociální ekonomika a sociální podnikání nepřináší inovace spojené s vlastnictvím podniků. Defourny, Hulgard, Pestoff (2014) poukazují, že sociální ekonomika klade důraz na zodpovědnost vlastníků sociálních podniků, aby přispívali ke změnám ve společnosti zaváděním inovací v oblasti nových produktů a jejich kvalitě, v nových metodách organizace a výroby, nových výrobních faktorech, vztazích na trhu a zaváděním nových forem podniků a podnikání.

Důležitost třetího sektoru a jeho odlišení se od soukromého nebo veřejného sektoru je v poslední době velmi aktuální. Ekonomický význam je spojen především s produktivitou a zaměstnáním, nárůst lze pozorovat v sektoru služeb. Jak uvádí Defourny a Pestoff (2008), význam třetího sektoru v zemích střední a východní Evropy je podceňovaný. Naopak ve vyspělých zemích, jako je Francie, Belgie a Irsko se sociální ekonomika podílí na 10% zaměstnanosti

## **INKUBÁTORY JAKO NOSITELÉ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ**

Akcelerační programy Young Foundation se zaměřují na projekty, které řeší sociální problémy, jsou finančně udržitelné (díky příjmům od zákazníků), dosahují prokazatelný impakt a mají kapacitu pro další růst a rozvoj. Inkubátory pro sociální inovace hrají zatím v evropských zemích spíše omezenou roli. Jedním z důvodů je nedostatečná nebo chybějící specifikace podpory sociálních inovací oproti inovacím tradičním, tj. používají se stejné nebo pouze mírně pozměněné podpůrné nástroje. Dosavadní zkušenosti ale ukazují, že jejich efektivita je omezená. Problém představuje chybějící sociálně inovační kapacita (nedostatečná inovační nabídka) a do značné míry také slabá inovační poptávka (tedy poptávka po efektivních řešeních sociálních problémů). Dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2016) je jedinou perspektivní cestou diverzifikace věcného zaměření podpůrných programů a jejich kapacit, aktivní hledání inovačních kapacit a příležitostí a aktivní podpora inovační poptávky (veřejné i soukromé) po sociálním impaktu.

### **Inkubátor sociálního podnikání – Jihomoravský kraj**

V současnosti existuje na území Jihomoravského kraje jediný inkubátor sociálních podniků. Nachází se ve městě Brně a vznikl na základě činnosti dvou firem, které realizovaly projekt z



programu OP LLZ s názvem „Máme pro vás práci“. Tento projekt se soustředil přímo na zaměstnání osob s duševním onemocněním schizofrenie. Na základě zkušeností z tohoto projektu vznikla Komora sociálních podniků, která je sdružením právnických osob. Komora sociálních podniků vyhodnotila současný stav sociálního podnikání, začala komunikovat s neziskovými organizacemi, veřejnou správou a akademickým sektorem.

Komora zastřešuje některé aktivity, které prováděly jednotlivé sociální podniky, včetně provozu Inkubátoru sociálních podniků. Svoji činnost rozdělila do tří typů pomoci:

- Pomoc již stávajícím sociálním podnikům
- Pomoc nově vznikajícím podnikům s jasně definovaným podnikatelským záměrem
- Pomoc podnikatelům, kteří chtějí sociálně podnikat, ale nemají jasný podnikatelský záměr

Komora sociálních podniků komunikuje s veřejnou správou a vytváří podmínky pro transparentní výběrová řízení, která by umožňovala stabilní fungování vznikajících sociálních podniků. Za dobu svého trvání – od roku 2013 – pomohla vygenerovat tři sociální podniky a další dva přetransformovat do podoby sociálních podniků. Tyto podniky především zaměstnávají zdravotně postižené. Orientují se především na podnikání v oblasti údržby nemovitostí a zeleně, pěstování hlívy, zahradnické práce, zpracování dokumentů (digitalizační centrum), úklidové, zednické a natěračské práce. Tyto firmy spolupracují navzájem a zároveň spolupracují v rámci sociální rehabilitace s vybranými neziskovými organizacemi na území města Brna. Jedná se především o kontrolu práce těchto znevýhodněných osob sociálními pracovníky.

Komora sociálních podniků v současnosti vystupuje ve formě advocacy – usiluje o prosazení zájmu znevýhodněných osob na trhu práce. V tomto sdružení nejsou jen sociální podniky, ale také neziskové organizace zastřešené Asociací nestátních neziskových organizací.

Tabulka: Členové Komory sociálních podniků

Členové	Počet
Sociální podniky	17
Neziskové organizace	23
Školy	2

Zdroj: vlastní zpracování dle [www.komora-socialnich-podniku.cz](http://www.komora-socialnich-podniku.cz) (k datu. 1.3.2017)

Vytvoření sítě sociálních inkubátorů podpořil ve své strategii i Jihomoravský kraj: v krátkodobém realizačním plánu „Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2016 -2017“ je uvedeno, že v rámci dílčí aktivity bude vytvořen inkubátor sociálních podniků, kdy nositelem této aktivity bude Komora sociálních podniků. Spolupracujícími subjekty kromě Jihomoravského kraje budou také obce, nestátní neziskové organizace, Jihomoravské inovační centrum jako celoevropsky uznávaná kapacita v oblasti novačních a inkubačních





procesů v České republice a za odbornou garanci celého projektu vzdělávací instituce – univerzity. Jak poukazuje Klímová (2016), Jihomoravské inovační centrum je zaměřeno na inovační činnosti a provozování podnikatelských inkubátorů. Spojení těchto institucí se sociálním inkubátorem Jihomoravského kraje je ideálním spojením efektivnosti v dosažení lepší zaměstnanosti znevýhodněných osob na trhu práce.

Inkubátor sociálních podniků by měl provozovat následující činnosti:

- Pomáhat zájemcům při zakládání sociálního podniku
- Iniciovat vznik nových subjektů
- Poradenství již existujícím sociálním podnikům
- Zajištění vzdělávání, koučinku, mentoringu, nastavení upscalingu
- Základní komunikace s veřejnou, komerční a neziskovou sférou
- Vytipování a komunikace se stakeholdery
- Připomínkování legislativního procesu, iniciativa pro inovace
- Zpracování dokumentů (finančních, marketingových strategií) inkubovaným i neinkubovaným podnikům
- Analyzovat data a indikátory pro zvýšení efektivnosti sociálního podnikání v Jihomoravském kraji.

Centrum sociálních inkubátorů bude v Brně, dále vzniknou detašované inkubátory především v okresních městech. Poptávka po této iniciativě již byla diskutována v jednotlivých městech, na jaře 2016 byla podpořena Jihomoravským krajem sítí popularizačních přednášek, které se konaly ve všech okresních městech.

Hlavním cílem inkubátoru bude především aktivní vyhledávání zajímavých nových řešení nebo podniků, kterým bude nabídnuta účast v inkubátoru. Dílčím cílem bude zavedení inovace v širším měřítku (tzn. kromě Brna v dalších lokalitách – především v lokalitách s vysokou mírou nezaměstnanosti), případně modifikace stávajících řešení – snížení rizika sociálního vyloučení prostřednictvím začleňování do společnosti a zvýšením zaměstnanosti rizikových skupin obyvatelstva. Jednou z hlavních skupin zaměstnanců pracujících v těchto sociálních podnicích jsou zdravotně postižení – dle struktury uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji bylo 7 136 osob se zdravotním postižením, z toho 1 679 osob v Brně-městě k datu 31. 2. 2017 (MPSV, 2017). Tento údaj dokládá, že existuje poptávka po pracovních místech v sociálních podnicích pro tento typ pracovníků.

Dle serveru České sociální podnikání provozuje svoji činnost na území Jihomoravského kraje 23 sociálních podniků (ke dni 1. 3. 2017). Adresář je zcela dobrovolný, proto nelze s jistotou říci, že toto číslo je konečné. Vzhledem k faktu, že je na dobrovolnosti sociálních podniků zda se do databáze přihlásí, není tento údaj statisticky relevantní. Zmíněné inkubované podniky v rámci Brna nejsou všechny zahrnuty do této databáze – tudíž je sociálních podniků v rámci Jihomoravského kraje více než udává databáze..

## DOPADY NA KVALITU ŽIVOTA STÁVAJÍCÍCH I POTENCIÁLNÍCH KLIENTŮ



Zaměstnavatelé se často obávají přijmout duševně nemocného pracovníka, protože mají představu, že duševně nemocní lidé jsou nebezpeční, jejich chování je nepřevídatelné, mohou přenést duševní potíže na ostatní a jsou velmi nespolehliví. Většinou mají obavy, že nevědí, jak se takovému člověku mají chovat. Toto vše tvoří velkou bariéru pro duševně nemocného k získání pracovního místa na volném trhu práce (PeaDr. Blanka Veškrnová, Sdružení Práh). Zaměstnání je pro osoby s duševním onemocněním jednou z nejdůležitějších součástí života. Přispívá ke zlepšení psychického stavu, podporuje zdravotní stav, pomáhá strukturovat čas, kultivuje soužití s okolím, formuje reálné sebehodnocení, posiluje sebevědomí. Mzda pomáhá k ekonomické samostatnosti.

Získat zaměstnání je pro osoby s psychickým onemocněním velmi obtížné, dle výzkumů 91 - 97% osob s psychickým onemocněním nemá placené zaměstnání.

PeaDr. Blanka Veškrnová ze sdružení Práh, které je poskytovatelem sociálních služeb a zaměstnavatel osob s duševním onemocněním, identifikuje následující problémy, se kterými se setkávají poskytovatelé a příjemci služeb, pokud poskytují podporu v oblasti práce osobám s duševním onemocněním:

- nejasné posuzování invalidity (z toho plynoucí obavy osob s duševním onemocněním ze ztráty důchodu)
- obavy zaměstnavatelů z duševně nemocných zaměstnanců
- nedostatek zaměstnavatelů, kteří by byli ochotní zaměstnat osoby zdravotně postižené, i když by měli možnost refundace jejich platu( byrokratická zátěž s nejistým výsledkem)
- nedostatečné množství krácených pracovních úvazků na otevřeném trhu práce
- nedostatek možností stáží pro osoby zdravotně postižené ve státní správě a ve veřejném sektoru
- firmy a státní správa aktivně nevyužívá personálních auditů, job carvingu, které by mohli pomoci v zaměstnávání OZP na daném pracovišti.

Dále paní doktorka Veškrnová upozorňuje na bariéry při zaměstnávání ze strany samotných osob s duševním onemocněním:

- nedostatečný náhled na dovednosti
- nemoc probíhající v atakách - hrozí častější absence a dlouhodobější pracovní neschopnosti
- neukotvená profesní role - nedostatek pracovních zkušeností nebo po onemocnění není možné na tyto zkušenosti navázat
- nutná větší míra podpory při zapracování klienta při nástupu do zaměstnání
- často snížený pracovní výkon oproti běžným pracovníkům na daných pozicích.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE: SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V NĚMECKU

Podle dostupných informací, literatury, výsledků mezinárodních výzkumů i osobních rozhovorů s experty se zdá, že právě Německo je pro nás zajímavým a inspirativním příkladem. A to i proto, že stav poznání sociálního podnikání, jakož i jeho uznání odbornou i laickou veřejností a veřejnou správou, je dnes v České republice zhruba na takové úrovni, jako tomu bylo v Německu přibližně před deseti lety. Uvedené příklady ukazují, že praxí se německé realitě přibližujeme (podobné příklady totiž nacházíme i u nás), jakkoliv veřejná politika a uznání ze strany veřejnosti doposud do značné míry chybí.

### Verbavoice (Michov)



Oblast činnosti: služby pro sluchově postižené osoby

Formy činnosti: poskytování mobilních, na informačních technologiích založených služeb umožňujících sluchově postiženým účast na běžném životě společnosti (vzdělávání, společenské události, služby veřejné správy, využívání médií, apod.)

V roce 2009 tato organizace na základě analýzy potřeb sluchově postižených vyvinula stejnojmennou platformu VerbaVoice. Klíčovým produktem je online nástroj zprostředkovávající v reálném čase vizualizaci mluvené řeči do formy psaného textu nebo znakového jazyka.

Nyní ovšem tato platforma nejenže umožňuje online převod řeči na text a video ve znakové řeči, ale funguje i na řadě nových zařízeních a umožňuje živý přenos různých událostí, jako jsou například politické debaty či různé formy inkluzivního vzdělávání. VerbaVoice se sama prezentuje jako inkluzivní firma se smíšeným týmem slyšících a neslyšících pracovníků, a to na všech úrovních.

Struktura příjmů: poplatky za služby prostřednictvím systému veřejného sociálního pojištění; růstový kapitál získaný z *impact* investičního fondu

Právní forma: společnost s ručením omezením



## Dialog ve tmě (Dialogue in the Dark)



**Oblast činnosti:** Pracovní integrace zrakově postižených osob; zvyšování povědomí o této problematice

**Formy činnosti:** Osoby se zrakovým postižením slouží jako průvodci nebo trenéři na veřejných výstavách a teambuildingových akcích, případně na workshopech probíhajících ve tmě; jde o mezinárodní franšizový systém (což je “model podnikání, ve kterém jsou práva používat obchodní značku a know-how dané společnosti poskytnuta na základě licence jinému podnikatelskému subjektu. Licence s právem užívat obchodní značku je poskytnuta za úplatu” <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/fransiza-co-to-je/>).

Princip obdobných aktivit je poměrně rozšířený i v ČR. Zajímavý je však příběh vzniku tohoto sociálního podniku. Koncept Dialogu v temnotě založil Dr. Andreas Heinecke v roce 1988. Po studiích filozofie začal Andreas pracovat v rozhlasové stanici v rodném Baden-Badenu v Německu. Jednoho dne byl požádán, aby vytvořil pracovní školení pro mladého novináře, který ztratil zrak při tragické dopravní nehodě. Andreas neměl hlubší ponětí o tomto zdravotním postižení a nedokázal si představit, jakou by mohl mít život bez zraku hodnotu. Ale setkání s nevidomým novinářem změnilo jeho život. Slepý kolega byl velmi optimistický a přímočarý člověk s velkým smyslem pro humor, který se svým stavem vyrovnal velmi dobře. Andreas pochopil, že slepota obsahuje potenciál, o kterém nikdy dřív nepřemýšlel.

Předsudky spojené se slepotou jsou velmi rozšířeny a Andreas byl svědkem toho, že slepí lidé nemají rovný přístup ke vzdělání ani na trh práce. Rozhodl se pokračovat v práci v oblasti tohoto zdravotního postižení a napadlo ho realizovat zajímavou akci: Proč nevypnout světlo, ztmavit pokoj a pozvat slepé a vidoucí lidi, aby se setkali za podmínek zcela odlišných, než je běžné? Andreas začal experimentovat s lany a zvuky ve tmě a otevřel první výstavu Dialog ve tmě v Německu v roce 1989. A to byl počátek jeho sociálního podnikání.



**Struktura příjmů:** poplatky za služby, konzultační poplatky od členů franšízy, licenční poplatky, dárce

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným v kombinaci se spolkem

## Regionalwert AG



**Oblast činnosti:** Regionální zemědělský/ekonomický rozvoj

**Formy činnosti:** Místní akcionáři investují do fondu; Fond rozvíjí lokální hodnoty nákupem a pronájmem zemědělských podniků a souvisejících podniků, přičemž akcentuje sociální a ekologické výrobní podmínky. Jako uznávaný poskytovatel ekologických služeb je společnost důležitým článkem v místním hodnotovém řetězci (<https://www.regionalwert-ag.de/portfolio-items/biomanufaktur/>). Regionalwert AG chce podněcovat podnikatelské ekologické akce s regionálním významem. Cílem je ekonomicky výnosná potravinová soběstačnost obyvatelstva v konkrétních regionech.

**Struktura příjmů:** Příjmy z pronájmu, kapitálové podíly

**Právní forma:** organizace veřejného sektoru / akciová společnost (Aktiengesellschaft)



## NÁSTROJE PRO MĚŘENÍ PŘÍNOSŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Sociální podnikání je podnikání, které vychází z logiky, že podnikající subjekty nemají závazky pouze ekonomického a legálního charakteru, ale i určitou zodpovědnost vůči společnosti. Snahou podniků může být z nejrůznějších důvodů vyčíslit přínos, který svým konáním podniky společnosti „způsobují“.

Níže uvedený výčet poskytuje pouze kusé informace, jež mají za úkol nastínit jednotlivé nástroje, které mohou použít sociálně odpovědné organizace pro vyčíslení společenských dopadů svých ekonomických aktivit. Přehled byl převzat z překladu Jakuba Stránského (Nová ekonomika, o.p.s.) (Foundation, nedatováno) a - Global Reporting Initiative Framework. Mezi základní nástroje, které se liší nejen svou technickou náročností, ale i mírou vypovídací hodnoty a nákladností, tedy patří:

- AA1000 Assurance standard (tj. Standard AA1000) – standard pro hodnocení sociálních, environmentálních a ekonomických postupů při tvorbě výkazů, jehož jádrem je zapojení stakeholders (zájmových skupin);
- Co-operative Environmental and Social Performance Indicators - CESPIs (tj. Indikátory společenské výkonnosti družstev) – skupinka 10 ukazatelů, které pomáhají družstvům a jiným společnostem určit, jak naplňují zásady družstevnictví;
- Eco-mapping (tj. Eko-mapování) – užitečný nástroj pro analýzu a řízení environmentálního chování v organizaci;
- Global Reporting Initiative Framework – GRI (tj. Koncepce Iniciativa globálního výkaznictví) – poskytuje celistvý koncepční rámec výkaznictví o dopadech na společenskou, environmentální a ekonomickou výkonnost;
- Local Multiplier 3 – LM3 (tj. Místní multiplikátor 3) – metoda zobrazující vliv výdajů organizace na místní ekonomiku;
- Prove It! (tj. Dokažte to!) – nástroj pro měření komunitních a jiných projektů na místní obyvatelstvo, vztahy mezi nimi a kvalitu jejich života;
- Social Accounting and Audit (tj. Sociální účetnictví a audit) – rámec, který pomáhá objasnit hodnoty a cíle společnosti, vykazat dosažené výsledky ve vazbě na vytčené cíle, zobrazit sociální, environmentální a ekonomické dopady a zdůrazňující závazky stakeholderů;
- Social Impact Measurement for Local Economies – SIMPLE (tj. Měření společenských dopadů na místní ekonomiku) – rámcový nástroj, jenž kombinuje vnitřní strategické



hodnocení s předpokládanými výstupy. Pomáhá manažerům sociálních podniků zobrazit, kde a jak pozitivně ovlivňují společnost;

- Volunteering Impact Assessment Toolkit (tj. Nástroje na hodnocení dopadů dobrovolnictví) – sebehodnocení jež je vhodné pro společnosti, ve kterých pracují dobrovolníci a jež se snaží lépe porozumět dopadům práce dobrovolníků na stakeholdery;
- Development Trusts Asociacion – Healthcheck „Fit for Purpose“ (tj. Test Sdružení komunitních nadací) – přehled dobrých rad pro komunitní nadace a jiné komunitní sociální podniky umožňující jim vyhodnotit dosažené výsledky v závislosti na jejich definovaných hodnotách;
- Excellence Model – European Foundation for Quality Management (tj. Model jakosti EFQM) – rámec pro identifikaci silných a slabých stránek, určených pro zlepšení společnosti jako celku nebo jednotlivých částí;
- Eco-Management and Audit Scheme – EMAS (tj. Eco-řízení a systém auditu) – koncepce environmentálního řízení, která poskytuje informace potřebné pro publikování environmentálních zpráv a zaměřuje se na řízení vlivů organizace na životní prostředí;
- Investors in People Standard (tj. Standard „Investoři do lidí“) – obchodní nástroj, který slouží k zvýšení výkonnosti na základě zlepšení vztahu se zaměstnanci;
- ISO 9000 Series – International Organisation for Standardisation (tj. Standardy řady ISO 9000) – systém řízení kvality pro proces výroby, poskytuje standardy a požadavky podle toho, jak je výroba řízená v celé organizaci
- Partical Quality Assurance System for Small Organisations – PQASSO (tj. Prkatický systém řízení kvality pro mladé organizace) – celistvý systém managementu, jenž je navržen hlavně pro mladé a střední společnosti a skupiny dobrovolníků;
- Quality First (tj. Kvalita na prvním místě) – nástroj využívaný hojně při práci s dobrovolníky;
- The Big Picture (tj. Přehled) – koncepce zaměřená na rozpoznání silných a slabých stránek organizace napříč všemi jejími činnostmi nebo i jednotlivě na jeden projekt;
- Third Sector Performance Dashboard (tj. Přístrojová deska řízení výkonnosti sektoru) – vnitřní nástroj managementu určený ke zlepšení sociálního podnikání;
- Social Enterprise Balanced Scorecard (tj. Balanced Scorecard sociálních podniků) – nástroj vnitřního řízení a znáornění zaměřených na sociální environmentální a ekonomické strategie a finanční udržitelnost.



Tyto nástroje mohou být v různé míře použity i při vyjadřování dopadů činností nestátních neziskových organizací. Pro měření sociálních inovací není žádný ze zmíněných nástrojů přímo určen, výše vyjmenované nástroje však lze využít jako inspiraci při sestavování a modelování vlastních nástrojů.





## ZDROJE

ASMALOVSKIJ, Alexandr a SÁDILEK, Tomáš. Současnost' sociálního podnikání v České republice a na Slovensku. 2016. Sociologia 48, č. 4. s. 319 - 339. Dostupné z <http://www.sav.sk/journals/uploads/09061230Asmalovskij%20-%20Sadilek%20-%20zalomena%20OK2.pdf>

CUTT, James a Victor V. MURRAY. Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations. New York: Routledge, 2000, wvi, 294 p. ISBN 04-152-1339-8.

Defourny, J., & Pestoff, V. (2008). Images and concepts of the third sector in Europe.

Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. (2014). Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective. Routledge.

HUNČOVÁ, Magdalena. Povaha a specifika financování sociálního podniku: produkce pozitivních sociálních externalit a jejich měření. In: Financování sociálního podniku a měření sociální a přidané hodnoty: Financing Social Enterprise and Measuring Social a Public Added Value: sborník příspěvků z mezinárodní konference uspořádané ve dnech 14.-15. 10.2010 v Ústí nad Labem. 1. vyd. V Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta sociální ekonomická, 2010, s.8. ISBN 9788074143106.

MULGAN, Geoff. Measuring Social Value. In: Stanford social innovation review [online] . 2010. [cit. 2017-09-30] , Dostupné z [http://www.ssireviex.org/articles/entry/measuring\\_social\\_value](http://www.ssireviex.org/articles/entry/measuring_social_value)

Venclík, M. a kol. Začleňování osob s duševním onemocněním schizofrenií do společenského a pracovního života. Brno: 2015. Vydal JMK v rámci projektu "Zdravý kraj". Vydání první. ISBN: 978-80-905683-3-4. VENCLÍK, Milan, Josef BÜRGER, Věra VOJÁČKOVÁ, et al. Sociální podnikání v praxi. Brno: Komora sociálních podniků ve spolupráci s Jihomoravským krajem, 2016. 67 s., ISBN 978-80-905683-4-1.

YOUNG, Rowena. NICHOLLS, Alex. Social entrepreneurship: new models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 2006, For What it is Worth: Social Value and the Future. ISBN 0-19-928388-5.

WILDMANNOVÁ, Mirka. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ: NOVÁ DIMENZE ŘEŠENÍ PRO SOCIÁLNĚ ZNEVÝHODNĚNÉ OSOBY NA TRHU PRÁCE (PŘÍPADOVÁ STUDIE JIHOMORAVSKÉHO KRAJE). In VŠE Praha. Sociální politika 2016 - nové výzvy v nejisté době. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2016. s. 160-169, 10 s. ISBN 978-80-245-2172-5.

WILDMANNOVÁ, Mirka. Sociální inkubátor jako nástroj rozvoje regionální a inovační politiky. In Ing. Viktorie Klímová, Ph.D. a Ing. Vladimír Žitek, Ph.D.. 20TH INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON REGIONAL SCIENCES. Brno: Masarykova univerzita, 2017. s. 444-450, 7 s. ISBN 978-80-210-8586-2. doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-8587-2017-58.