



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

# Sociální podnikání

## Distanční studijní text

**Jarmila Šebestová, Petra Krejčí**

**Karviná 2019**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Obor:** 0413 Management a správa.
- Klíčová slova:** analýza rizik, business model, crowdfunding, dotace, finanční řízení, inovační cyklus, legislativní podmínky, neziskové organizace, sociální ekonomika, sociální inovace, sociální podnikání, sociální výkonnost, soukromé zdroje, SROI, veřejně prospěšný cíl, veřejné zdroje, zainteresované skupiny.
- Anotace:** Cílem této opory je seznámit studenta se sociálním podnikáním a sociální ekonomikou. Studenti rozumět podmínkám vzniku sociálního podniku nebo transformaci sociálního podnikání z klasického podniku či neziskového subjektu, který implementuje principy sociálního podnikání v praxi. Studenti pochopí základy tvorby projektu vzniku sociálního podniku a budou schopni navrhnout jednoduchý model pro tento podnik.



**Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

**Autor:** **doc. Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.  
Ing. Petra Krejčí**

**Recenzenti:** **doc. Ing. Mária Seková, PhD.  
Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.**

**ISBN 978-80-7510-374-1**






## Obsah




ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 ÚVOD DO SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ EKONOMIKY .....	7
1.1 Vymezení sociální ekonomiky .....	9
1.2 Sociální podnikání.....	13
1.3 Sítě sociálních podniků .....	19
2 PODMÍNKY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR.....	22
2.1 Veřejně uznávaná definice sociálního podnikání.....	23
2.2 Legislativní podmínky sociálního podnikání .....	25
2.2.1 Chystaný zákon o sociálním podnikání .....	27
2.3 Nejčastější typy právní formy sociálních podniků v ČR.....	33
3 BUSINESS MODELY V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ .....	41
3.1 Podnikatelský plán v sociálním podniku.....	43
3.1.1 Shrnutí.....	43
3.1.2 Organizační zázemí a popis organizace.....	44
3.1.3 Cílový trh .....	45
3.1.4 Hodnocení prostředí.....	47
3.1.5 Marketingový plán .....	51
3.1.6 Personální plán.....	55
3.1.7 Operační plán .....	56
3.1.8 Finanční plán.....	58
3.1.9 Hodnocení rizik.....	60
3.1.10 Přílohy.....	61
3.2 Business model pro crowdfunding.....	61
4 FINANCOVÁNÍ VZNIKU A ROZVOJE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ.....	66
4.1 Financování vzniku a rozvoje sociálního podniku .....	67
4.2 Financování provozu sociálního podniku .....	70

4.2.1	Zaměstnávání osob se zdravotním postižením .....	70
4.2.2	Zaměstnávání dalších cílových osob v sociálních podnicích .....	71
4.3	Úskalí veřejné podpory a odpovědné veřejné zadávání .....	72
4.3.1	Veřejná podpora.....	72
4.3.2	Odpovědné veřejné zadávání .....	73
4.4	Základy finančního řízení sociálního podniku .....	75
5	SOCIÁLNÍ INOVACE.....	80
5.1	Historie sociálních inovací .....	81
5.2	Vymezení pojmu sociální inovace .....	81
5.3	Přístupy k vymezení sociálních inovací .....	83
5.4	Sociální inovace v České republice.....	86
5.5	Inovační cyklus .....	88
5.6	Bariéry sociálních inovací.....	95
6	HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SOCIÁLNÍHO PODNIKU .....	97
6.1	SOCIÁLNÍ VÝKONNOSTNÍ MANAGEMENT (SPM).....	98
6.1.1	hodnocení výkonosti a jeho prezentace .....	99
6.2	MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI .....	108
6.2.1	Ukazatele udržitelné ziskovosti .....	109
6.2.2	Ukazatele provozní efektivity .....	114
6.2.3	Ukazatele likvidity .....	118
6.2.4	Ukazatele financování (zadluženost, kapitál, granty, sociální finance).....	120
6.3	ANALÝZA SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTICE (SROI).....	123
	LITERATURA .....	126
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	133
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	134




## ÚVODEM

Studijní opora Sociální podnikání si klade za cíl seznámit studenty profesních bakalářských oborů se základními pojmy ze sociální ekonomiky, sociálního podnikání a nutných předpokladů k provozu sociálního podniku.

Nabyté znalosti budou následně kontrolovány prostřednictvím průběžných otázek  nebo samostatných úkolů . Odpovědi  najdete vždy na konci kapitol, které obsahují základní shrnutí hlavních myšlenek . Pro lepší orientaci v textu můžete využít průběžných shrnutí  či rozšiřujících zdrojů.

Pro lepší rozvržení časového plánu doporučujeme využívat značky náročnosti času  či průvodce studiem a textem  , který Vám může pomoci zjistit návaznost studované látky na další témata, obsažená v příslušných kapitolách.

Tento text je určen pro podporu motivace k sociálnímu podnikání jako alternativě k podnikání běžnému a proto se předpokládají pouze základní znalosti z oblasti podnikání, práva a ekonomie.

Samotný text je doplněn o oddíly, které mohou zájemcům o hlubší studium přiblížit detailněji řešenou problematiku, jak z hlediska příkladů, tak z hlediska vhodných literárních zdrojů. Tyto pasáže jsou označeny  Další zdroje,  Pro zájemce a  Úkol k zamýšlení.

Přejeme Vám ve studiu a v sociálním podnikání hodně úspěchů!

Autorky děkují za odbornou spolupráci a komentáře Ing. Vojtěchovi Beckovi při přípravě této opory.

*Autorky*

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Tento text je členěn do šesti kapitol, které postupně vysvětlují problematiku sociálního podnikání, jeho vývoje a současných podmínek. Zpracovaný text pracuje se stavem před vznikem účinnosti zákona o sociálním podnikání (stav k dubnu 2019). Na jednotlivé změny po přijetí zákona budou studenti vyučujícími upozorněni.

Nyní stručně k náplni kapitol:

**1. Úvod do sociálního podnikání a sociální ekonomiky.** Kapitola obsahuje definice základních principů sociálního podnikání (jako inovativního nástroje politiky zaměstnanosti a regionálního rozvoje) a sociální ekonomiky v globalizované ekonomice.

**2. Podmínky sociálního podnikání v ČR.** Zde se seznámíte s legislativními podmínky sociálního podnikání. Veřejně uznávaná definice sociálního podnikání (TESSEA apod.), nejčastějšími typy právní formy sociálních podniků v ČR – jejich výhody a nevýhody.

**3. Business modely v sociálním podnikání.** Předpoklady pro sociální podnikání. Zakládání sociálního podniku, typy zakladatelů a řízení sociálního podniku, a typy business modelů. Analýzy prostředí, analýzy poptávky.

**4. Financování vzniku a rozvoje sociálních podniků.** Typy finančních zdrojů (dotace a finanční nástroje, úvěrování, sociální bankovníctví), vícezdrojové financování. Problematika veřejné podpory sociálních podniků a podpory de-minimis.

**5. Sociální inovace.** Vymezení pojmu sociální inovace. Typy sociálních inovací, jejich životní cyklus. Sociální podnikání jako možný typ sociální inovace.

**6. Hodnocení výkonnosti sociálního podniku.** Hodnocení prostřednictvím základních podnikových ukazatelů výkonnosti. Využití alternativních metod měření výkonnosti.

# 1 ÚVOD DO SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ EKONOMIKY

## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte se základními principy sociálního podnikání a sociální ekonomiky a umět je náležitě definovat i v širším, globalizovaném rámci. Budete seznámeni s historickým vývojem jednotlivých pojmů a jak ovlivnily vývoj sociálního podnikání nejen v českých zemích.

## CÍLE KAPITOLY



- Student pochopí pojem sociální ekonomika.
- Student umí vysvětlit různá pojetí sociálních podniků.

## ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Ke studiu budete potřebovat zhruba 120 minut.

## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Sociální ekonomika, sociální podnik, neziskové organizace, třetí sektor.

Pojem „sociální ekonomika“ byl použit na konci 18. století jako součást velkých politických, ekonomických a společenských debat, které charakterizovaly mimořádné období v Evropě, vyplývající z tlaku na neuspokojené potřeby související s akutními problémy společnosti.

Jedním z prvních, kdo tento termín použil, byl ekonom Charles Dunoyer v roce 1830. Další rozvoj přišel s reakcí sociálně vyloučených skupin osob, které se zasloužily o rozvoj sociální ekonomiky. Význam tohoto konceptu byl v době jeho vzniku chápán v širším smyslu než dnes. Jakýkoli ekonomický fenomén, který má sociální rozměr nebo jakýkoli

sociální fenomén s ekonomickou dimenzí, by mohl být považován za součást sociální ekonomiky (Defourny et al., 2009). V Evropě se začal větší rozmach sociální ekonomiky objevovat ke konci 18. a během 19. století. (Dohnalová, Průša et al., 2011).

V průběhu 19. století byly vytvořeny klíčové principy moderního pojetí sociální ekonomiky, které jsou principy demokratického sdružení, vzájemnosti a spolupráce. Po Francii se koncept sociální ekonomiky rychle rozšířil do dalších evropských zemí. Významnými zeměmi v oblasti rozkvětu sociální ekonomiky se staly Velká Británie, Německo a vůbec nejvýznamnější byla Francie. Sociální ekonomika odkazuje na teoretický přístup, který nejprve vyvinuli utopičtí socialisté – zejména první zakladatelé kooperativní tradice – Owen, Fourier, Saint Simon a Proudhon.

Byla to práce těchto myslitelů a společenských reformátorů, kteří položili intelektuální základy nejstarších družstev, které se pak staly organizačními formami, na něž se jako ekonomové poprvé aplikovali pojem „sociální ekonomie“ jako Charles Gide (1847-1932), a Léon Walras (1834-1910) a sociologové jako Frédéric Le Play (1806-1882), kteří v sociální ekonomice viděli hodnoty konzervativního sociálního katolicismu, který se snažil prosazovat (Restakis, 2006).

#### **Historie**

V první polovině 20. století se tento koncept rychle rozvíjel. Od padesátých do sedmdesátých let minulého století však poklesl v důsledku rozvoje soukromého sektoru, kde byl podporován především růstový model Evropy (Dohnalová, Průša et al., 2011).

Po druhé světové válce byla sociální ekonomika přesunuta do pozadí. Stále však existovaly subjekty, které sociální ekonomiku zastupovaly, patřily k nim například družstva. Avšak i sama podstata a principy družstev byly narušeny (Tučková, Hauge et al., 2016). K navrácení rozvoje sociální ekonomiky došlo v 70. letech 20. století. (Nibzón, Ávila, 2012). V této době lidé začali znovuobjevovat tento pojem (Defourny, 1990). Silným zástupcem se stala hlavně Francie, která sociální ekonomiku zakotvila do své legislativy, a to v roce 1981. Se zasazením sociální ekonomiky do legislativy se začala prosazovat i iniciativa v oblasti reportů a dalších ekonomických textů, které ukotvily tento koncept (Taušl Procházková, 2017).

V letech 1977 až 1979 se konaly pod záštitou Evropského hospodářského a sociálního výboru evropské konference družstev, vzájemných společností a sdružení. CNLAMCA (Národní kontaktní výbor pro aktivity partnerských společností, družstev a sdružení) zveřejnila na svém 10. výročí *Chartu sociální ekonomiky*, která definovala sociální ekonomiku jako skupinu nevládních organizací, demokratických a se zvláštním zaměřením režim přerozdělování příjmů pro účely jejich dalšího rozvoje a zlepšování pro své členy a pro společnost. Významným milníkem je proto tato **Charta sociální ekonomiky** sepsaná v roce 1980. Tato Charta definuje sociální ekonomiku „jako organizace, které nepřísluší veřejnému sektoru, operující demokraticky a se členy kteří mají stejná práva a povinnosti včetně částečného podílu na vlastnictví a distribuci zisku“ (Taušl Procházková, 2017).

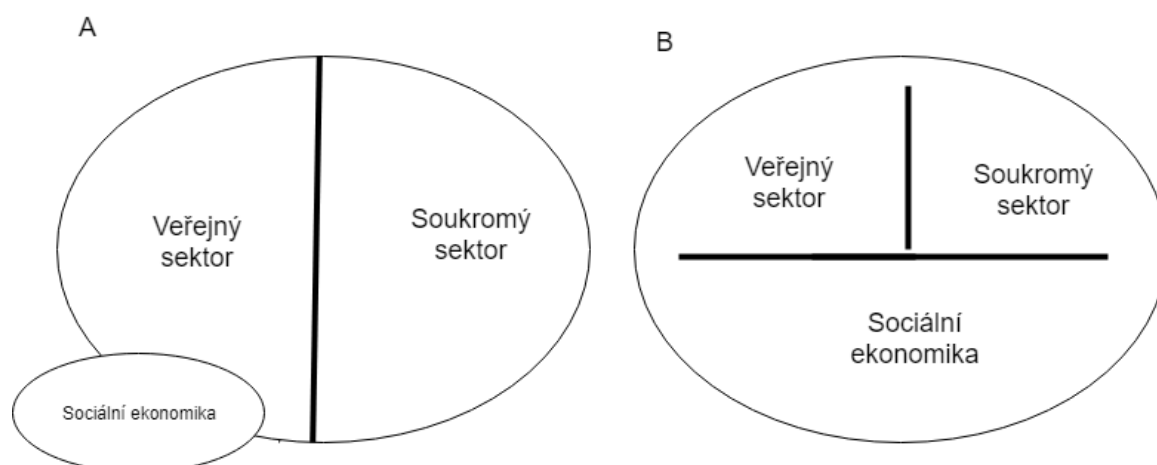


## 1.1 Vymezení sociální ekonomiky

Sociální ekonomika má mnoho různých směrů a na jejich základě se může určitým způsobem charakterizovat. Sociální ekonomika vzniká důsledkem nerovností vznikajících mezi sociálními skupinami, regiony, ale i jednotlivci v důsledku fungování tržního mechanismu. V současnosti je sociální ekonomika spojovaná například s nezaměstnaností znevýhodněných osob na trhu práce nebo s problémy lokálních potřeb a jejich environmentální stránkou. Snaží se tedy řešit problémy související s dnešní dobou. (Taušl Procházková, 2017).

Vzhledem k tomu, že debata o definičních prvcích sociální ekonomiky i nadále rozšiřuje naše chápání svých operací, zdá se, že se objevily dva široké myšlenkové proudy. První z nich lze vysledovat k francouzskému sociologovi Le Play, který viděl sociální ekonomiku jako fungující odděleně od trhu, kterou interpretoval tak, že to znamená, že ekonomický sektor, který byl obýván „kapitalistickými firmami“ a státem. Pro něj je sociální ekonomika výklenkem, paralelním trhem, který je také závislý na stavu svého přežití. Druhý proud vychází z myšlenky občanské ekonomiky, která je pojímána jako dimenze trhu. Z tohoto pohledu není trh identifikován výlučně se soukromými podniky, nýbrž spíše jako otevřená oblast, v níž hrají roli stát, obchodní sektor a sociální ekonomika (viz obr.1).

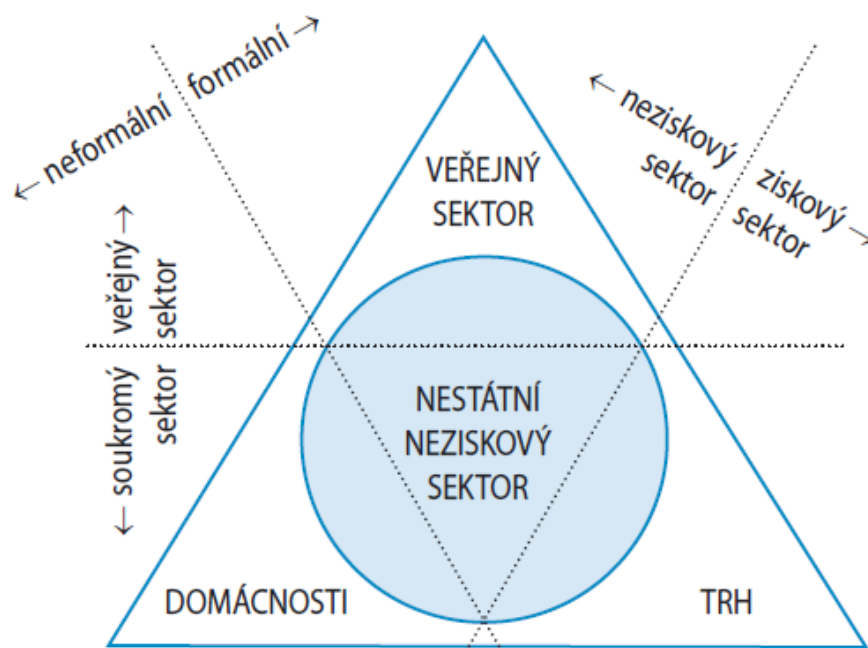
*Definice*



**Obrázek 1** Le Playův pohled (A) a občanská ekonomika (B), Zdroj: Restakis, 2006

V dnešní době je sociální ekonomika hodně spojovaná i s pojmem třetí sektor. Jedná se v podstatě o synonymum konceptu sociální ekonomiky. S třetím sektorem je velmi často spojován také neziskový či občanský sektor (Dohnalová, 2006). Třetí sektor je velmi dobře viditelný na trojúhelníku blahobytu zobrazeným obrázkem 2, uvedeným níže. Na zmíněném obrázku lze vidět, že třetí sektor je součástí veřejného sektoru, komunity i trhu. Jednotlivé vztahy by měly napomáhat k rozvoji společnosti (Dohnalová, Průša et al., 2011).

Třetí sektor tedy zosobňuje roli prostředníka mezi jednotlivými sektory (Evers, 1995). Zastupuje pozici sociální, politickou i alternativního poskytovatele služeb. Na obrázku 2 lze vidět, že třetí sektor protíná jak ziskovou, tak neziskovou linii, jež odráží myšlenku tvůrce, Viktora Pestoffa.



Obrázek 2 Trojúhelník blahobytu. Zdroj: Hyánek, Škarabelová, Řežuchová 2005.

Typy organizací

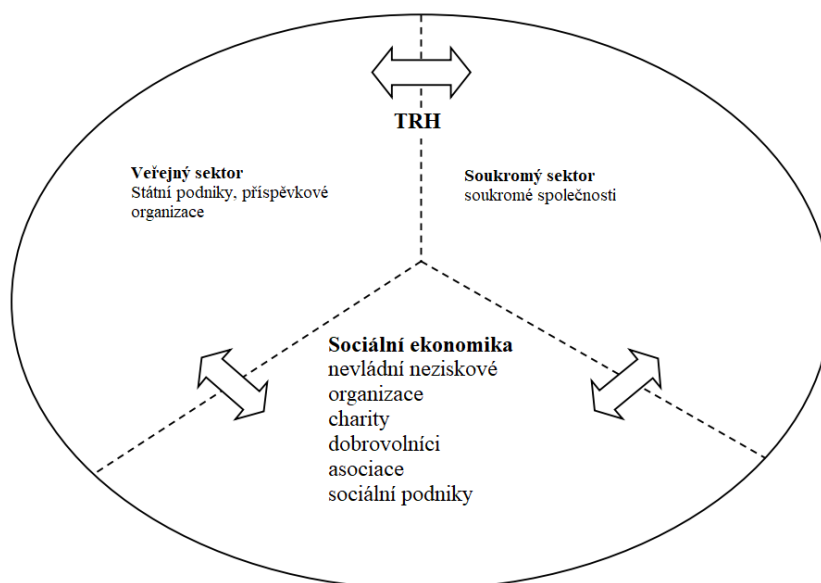
Kromě těchto různých sektorů existuje veřejný sektor, který v demokraciích řídí volení politici a jsou primárně financováni z daňových příjmů. Úloha a velikost tohoto odvětví se v jednotlivých zemích liší, v neposlední řadě v oblasti sociálních služeb. Podnikání ovšem souvisí s veřejným sektorem různými způsoby. Samotné podnikání souvisí také s různými dynamickými aspekty veřejného sektoru (Lundström a Sundin, 2008).

Tímto způsobem jsou nové aktivity nebo nové způsoby organizování veřejného sektoru jako veřejného sektoru vnímány jako podnikatelský přístup. Různé sektory v ekonomice tak poskytují kognitivní rámce, postupy a právní struktury pro podnikatelské iniciativy. Tato nastavení musí být zvládnuta a je to součástí podnikatelského procesu, který konceptualizuje, plánuje a realizuje kognitivní aspekty a praktické otázky, jako jsou právní omezení a jiné (Sarasvathy, 2001).

### ORGANIZACE SOCIÁLNÍ EKONOMIKY

Organizace sociální ekonomiky jsou organizace, jejichž členové jsou oživeni zásadou vzájemnosti a sledování vzájemných hospodářských nebo sociálních cílů, často prostřednictvím sociální kontroly kapitálu. Tato definice by zahrnovala všechna družstva a družstevní záložny, neziskové organizace a dobrovolnické organizace, charitativní organizace a nadace, servisní asociace, komunitní podniky a sociální podniky, které používají mechanismů trhu s cílem dosáhnout explicitních sociálních cílů. Ziskové podniky by byly zahrnuty v případě, že by se přebytky vzájemně sdílely mezi členy vlastnit strukturu jako v družstvech nebo kolektivech. Nezahrnují se státní instituce nebo programy a podniky, jako jsou jediní vlastníci, partnerství a vlastníci investorů nebo veřejně obchodovaných společností. Existuje nespočet převodů a výpůjček z jednoho na druhého a jisté organizace působí na hranicích těchto rozdílů.

Univerzity by mohly být umístěny na hranicích soukromého sektoru. Může se jednat o partnerství veřejného a soukromého sektoru. A některé neziskové či soukromé partnerství by mohlo být umístěno na hranicích sociálního hospodářství a soukromého sektoru (obr. 3)



**Obrázek 3 Rozdělení subjektů ekonomiky** Zdroj: Restakis, 2006

Organizační forma, právní struktura anebo sektorová charakteristika není předurčena podnikatelskou iniciativou. Z tohoto důvodu jsou podnikatelské iniciativy považovány za nejlepší prvek, který zasahuje všechny ostatní (viz obr. 4), kdy se proces se vyvíjí z centra, a pokud se provádí, rozvíjí se v organizaci, která je do značné míry přizpůsobena předpisům a norem zavedených struktur.

**Rozdělení subjektů**



**Obrázek 4 Přesah podnikání v sociální ekonomice** Zdroj: Gawell, 2014.

Zbývající sférou, která není zahrnuta v žádném z těchto odvětví, běžně označovaná jako soukromá sféra nebo sektor domácností. Toto je místo, kde jednotlivci, rodiny a přátelé jednají bez jakéhokoli jiného typu organizované struktury. I zde je možné konceptualizovat široké chápání podnikání jako způsobů, jak změnit postupy, což však není v literatuře něco, co by bylo běžně zpracovááno (Gawell, 2014).

Vzhledem k tomu, že přesahy mezi různými sektory jsou diskutabilní, řádky na obrázku jsou také přerušeny. Existují také možnosti, a to navzdory institucionálnímu tlaku, aby podnikatelé kombinovali logiku a poznatky z různých odvětví. V Evropě jsou proto subjekty sociální ekonomiky vnímány v širším smyslu. Nezařazují se pod neziskový sektor, jelikož se v určité míře zaměřují na podnikání za účelem zisku. Nedají se však zařadit ani pod sektor ziskový, jelikož se primárně neorientují pouze na výdělečnou činnost. Tyto podniky se tedy zakládají za účelem reakce na potřeby lidí, a to prostřednictvím podnikatelské činnosti a ten propojuje ekonomický výkon, veřejný zájem a demokratické řízení (Dohnalová, 2012). Spojené státy americké naopak zařazují sociální podniky pod neziskový sektor.

## VYMEZENÍ ORGANIZACÍ

V definici sociální ekonomiky je možné najít určité shodné aspekty, pokud se tyto aspekty budou vyhledávat v rámci evropských zemí. Shoda panuje u pojmů, jako je družstvo, nadace, vzájemně prospěšné společnosti nebo spolky poskytující výrobky a služby s ohledem na zájem nejen sociální, ale i ekonomický (Fonteneau et al. 2011)

**Místo pro  
sociální  
podniky**

Uvádí se také možnost vymezovat sociální ekonomiku za pomoci právně-institucionálního a normativního přístupu. Právně-institucionální přístup sociální ekonomiku vymezuje za pomoci forem právních a institucionálních. V tomto případě se k nim dají v základu přirovnat spolky, nadace, družstva a další obecně prospěšné společnosti. K těmto formám se řadí také sociální podniky. Normativní přístup sociální ekonomiku vymezuje za pomoci společných charakteristických rysů. Tyto rysy se opírají o takzvaný princip trojího prospěchu. Podnik spadající pod princip trojího prospěchu musí prokazovat, že jeho činnost se nezaměřuje pouze na dosažení zisku, ale také na aspekt environmentální a sociální. Daný podnik by měl splňovat všechny aspekty principu trojího prospěchu.

Společné zásady a práva sociální politiky a ekonomiky byly definovány v Listině sociálního hospodářství (Dohnalová, 2007):

- demokratický princip je podporován jako základní prvek správy,
- princip jednoho člověka je jedním z pravidel rozhodování,
- zásada svobodného zapojení členů do organizace,
- princip založený na tom, že vzdělávání a informace jsou prostředkem posilování vztahů mezi členy,
- právo na rozvoj každého subjektu,
- právo na kladný přebytek, který nesmí být použit k osobnímu prospěchu, ale musí sloužit společnosti,
- a princip společného zájmu členů nebo zájmu organizace.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Přestože Charta sociální ekonomiky byla publikována před 40 lety, principy a hodnoty subjektů sociální ekonomiky zůstaly téměř beze změny. Sociální ekonomika byla Evropskou komisí uznána v roce 1989, kdy byla také vypracována její první definice. Sociální ekonomika je často definována jako třetí sektor mezi veřejným a soukromým sektorem (Dohnalová et al., 2009).

Organizace sociální ekonomiky, jako jsou sociální podniky a družstva, poskytují model podnikání, kde se explicitně mísí sociální a ekonomické cíle. Úspěch a růst těchto modelů na trhu bude mít účinky na fungování trhu jako celku. Sociální ekonomika tak stává nápravný prostředek sociální ekonomické síly.

### 1.2 Sociální podnikání

Sociální podnikání lze obecně vnímat jako proces vytváření hodnoty kombinováním zdrojů novými způsoby, které jsou určeny především k prozkoumání a využití příležitostí pro vytváření sociální hodnoty stimulací společenských změn nebo naplňováním sociálních potřeb (Mair a Martí, 2006). Využívání podnikání pro sociální účely spíše než pro zisk, nebo jak mohou být podnikatelské zisky využívány pro společenské účely, je již delší dobu velkým zájmem praxe a politiky (Fowler, 2000, Harding, 2004).

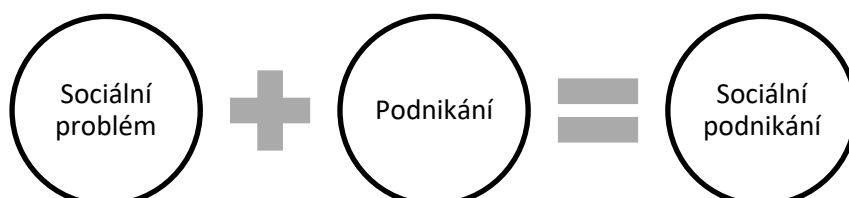
**Sociální  
podnikání**

Sociální podniky mají dlouhou historii, ale v posledních letech mají vyšší váhu a potřebu společnosti. Politická reprezentace, média a neziskový sektor obracejí svou pozornost na sociální podniky s očekávanými řešeními pro současné environmentální a sociální problémy občanské společnosti (Christie a Honig, 2006). Sociální podnikání je podporováno rostoucím zájmem vlád a široké veřejnosti od počátku 90. let. Jedná se o rychle se rozvíjející oblast, která rozšířila koncepci podnikání tím, že zahrnuje (a v některých případech zdůrazňuje) „sociální rozměr“ podnikatelských aktivit (Trivedi, 2010). Zdůrazňuje tak sociální misi podnikání a kombinuje vytváření společenské hodnoty s komerčními prostředky.

Sociální podnikatelé se zabývají problémy, jako je chudoba a rozdíly ve zdraví a vzdělávání a jejich práce tak získává sociální a morální hodnotu (Dees, 2001). Sociální podnikání je v podstatě o sociální angažovanosti a podnikání. I v případech, kdy lze podnikat koncepty ve všech sociálních sférách, jak bylo vidět výše, byl vývoj oboru silně ovlivněn vynalézavými klíčovými aktéry a jejich názory na sociální podnikání (Nicholls, 2010).

Sociální podnikání je někdy označováno jako hybridní kombinace neziskového sektoru a podnikatelské činnosti. Battilana a Lee (2014) poukazují na rozdíly mezi tradičními podnikateli, sociálními podnikateli a neziskovými organizacemi, kde jsou tradiční neziskové

organizace obvykle financovány z externích zdrojů (státem nebo dárci) a nemají obchodní riziko a obvykle nezajišťují finanční zdroje pro vlastní činnost. Neziskové organizace jsou primárně zaměřeny na sociální sféru. Podniky se ovšem dlouhodobě snaží dosáhnout zisku. Spojíme-li řešení sociálních problémů s podnikáním, dostaneme sociální podnikání (obr.5).



**Obrázek 5 Sociální podnikání**

Sociální podniky mohou nabývat neziskových i komerčních právních forem. Záleží na zřizovateli, která z nich mu bude blíže a která je pro jejich podnikání vhodnější.



### **DEFINICE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ**

Hervieux et al. (2010) definuje sociální podnikání jako „*podnikatelský proces iniciovaný sociálními podnikateli se sociálními cíli za účelem vytváření společenské hodnoty, kdy výsledkem sociálního podnikání jsou sociální podniky, včetně sociálních podniků využívajících komerční prostředky i ve formě nestátní neziskové organizace (NNO).*“

„*Sociální podniky mohou být definovány jako organizace s explicitním cílem pomoci komunitě, jsou založeny skupinou občanů a jejich zdroje jsou omezené. Jsou založeny na nezávislosti a jsou předmětem hospodářských rizik vzhledem k předmětu jejich socioekonomických aktivit*“ (EMES, 2016).

„*Sociální podnik je podnik, který byl vytvořen tak, aby finančně podpořil společenský účel.*“ (NESsT, 2019)

#### **Definice**

Není pochyb o tom, že sociální podnikání bude hrát v budoucím sociálním a hospodářském rozvoji stále důležitější úlohu. Na jedné straně podnikům zabývajícím se maximalizací zisku se nevyhýbají problémy týkající se životního prostředí a nedostatku zdrojů. Historicky tento komplex problémů spadá do sféry nevládních neziskových organizací nebo třetího, dobrovolnického či sociálního sektoru, který pracuje odlišně v různých ekonomi-

kách na celém světě. Vzhledem k omezeným finančním zdrojům, jsou vlády nuceny zanechat v sociálních službách mezery, a to vytváří prostor pro cíle sociálního a komunitního (společenského) rozvoje.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



Příklad z  
praxe

V roce 2006 získal Muhammad Yunus a bangladéšská banka Grameen Bank Nobelovu cenu za mimořádné úsilí o podporu hospodářského a sociálního rozvoje v nejchudších vrstvách společnosti. Banka Grameen Bank, která se datuje do roku 1976 a byla v říjnu 1983 přeměněna na nezávislou banku vládní legislativou, je mikrofinanční organizací a bankou pro rozvoj komunit, která nabízí velmi malé úvěry (mikroúvěry nebo „grameencredit“) velmi chudým bez nutnosti zajištění. Je to jeden z nejdůležitějších a nejtypičtějších postupů sociálního podnikání – archetypální sociální podnikání. Jeho nízkorozpočtový program bydlení získal v roce 1998 cenu World Habitat Award.

Více informací na <http://www.grameen.com/>

## ROLE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ V EVROPĚ

Pojem „sociální podnik“ jako takový má zřejmě svůj původ v Itálii, kde byl propagován prostřednictvím periodika zahájeného v roce 1990 s názvem *Impresa sociale*. Tento koncept byl zaveden k popisu těchto iniciativ, které vedly k tomu, že italský parlament vytvořil o rok později právní formu „sociálního družstva“. Spojené království bylo ovšem první zemí na světě, která uznala hospodářský a společenský význam sociálního sektoru vytvořením „třetího sektoru“, který zahrnuje dobrovolné a komunitní skupiny, sociální podniky, charitativní organizace, družstva a vzájemné společnosti, které sdílejí společné rysy jako nevládní organizace a hodnotově řízené a také reinvestování většiny finančních přebytků do dalších sociálních, environmentálních nebo kulturních cílů (Trivedi, 2010).

V roce 2006 vytvořila britská vláda Úřad třetího sektoru (nyní Úřad pro občanskou společnost), který je zodpovědný za práci napříč odvětvími za účelem poskytování podpůrného prostředí pro prosperující třetí sektor a umožnit odvětví vést kampaň za sociální cíle. Ve většině západoevropských zemí hrály organizace sociálního sektoru, jako jsou neziskové organizace, družstva významnou úlohu v poskytování služeb již před druhou světovou válkou. Koncem šedesátých a sedmdesátých let vedlo volání po větší demokracii a rovnosti ve všech sférách života k rozkvětu hnutí občanské společnosti zaměřených na hlavní společenské otázky. Ve Francii, Portugalsku, Španělsku a Řecku byly zavedeny nové právní formy družstevního sdružení; další země jako Belgie, Spojené království a Itálie si vybraly otevřenější modely sociálního podnikání, které nejsou inspirovány pouze tradicí spolupráce. Opakem je USA, kde nadace hrají ústřední roli ve třetím či sociálním sektoru (Defourny a Nyssens, 2010).

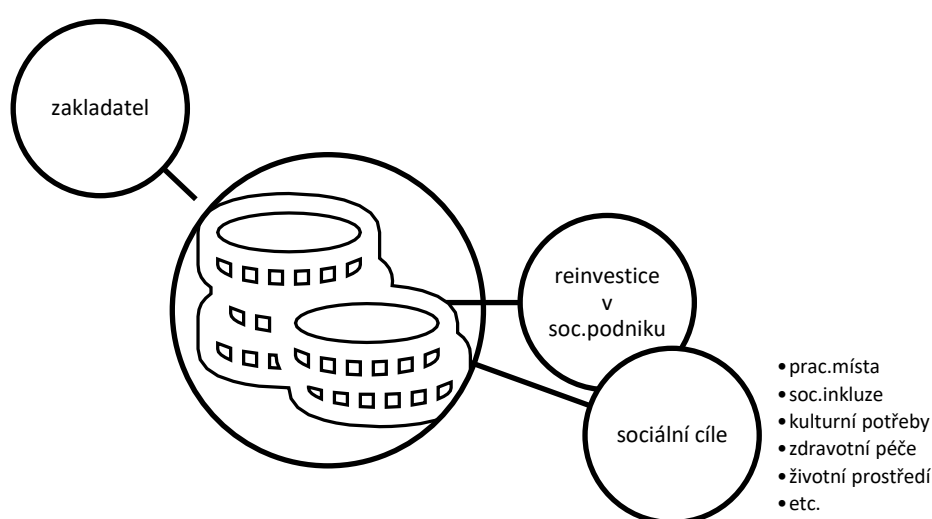
Vývoj v  
Evropě

## CÍLE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Cíle sociálních podniků lze rozdělit do dvou skupin, kde první skupinu představuje tvorba sociální hodnoty (veřejné blaho), která je charakteristická pro neziskový sektor a druhá skupina je tvořena ekonomickou hodnotou (Austin et. al., 2006). Obě hodnoty jsou do značné míry ovlivněny hodnotami sociálního podnikatele. Většinu zisku je třeba reinvestovat zpět, ale na cíle sociálního podnikání nebo sociální výkonnosti.

### Rozdělení zisku

Sociální podnik by tak měl vytvářet zisk jako každý jiný. Rozdíl je pak v rozdělení zisku. V komerčním světě by vlastník získal všechno. Ve světě sociálních podniků dochází k rozdělení zisku. Většina zisku, nebo dokonce celku, je buď reinvestována do sociálního podniku, nebo je využívána pro aktivity se sociálními cíli (obr.6).



Obrázek 6 Sociální podnikání a jeho cíle. Zdroj: vlastní zpracování



## PRO ZÁJEMCE

Jednotlivé sociální podniky mohou mít různé sociálně prospěšné cíle. Často se sociální podniky dělí na environmentální a integrační. Každá země má mírně odlišný přístup k sociálnímu podnikání a sociálním podnikům. Například v České republice existují jako integrační a environmentální sociální podniky. Oba musejí reinvestovat 51% zisku zpět do sociálních podniků nebo do realizace sociálních cílů. Oba musí zaměstnávat osoby z ohrožených skupin na trhu práce, ale liší se v procentech zaměstnanců z cílové skupiny.

Tímto způsobem musí environmentální podniky dosáhnout významných přínosů pro životní prostředí ve srovnání s tím, že sociální integrační podniky musí být šetrné k životnímu prostředí.



## PRINCIPY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Podniky, které chtějí být považovány za sociální podniky, musí splňovat **tři principy – ekonomický, sociální a environmentální**. Další charakteristiky těchto principů jsou uvedeny v následující tabulce 1.

**Tabulka 1 Principy sociálních podniků.** Zdroj: TESSEA, 2014.

Principy	Sociální	Ekonomický	Environmentální
Obecná definice: Veřejně prospěšný cíl je formulován v zakládacích dokumentech a realizován prostřednictvím specifických činností.	Provozování činnosti prospěšné pro společnost nebo specifickou skupinu (znevýhodněných) lidí.	Zisk je využíván přednostně pro rozvoj sociálního podniku anebo pro naplňování cílů veřejného prospěchu.	Prioritní uspokojení potřeb místní komunity a místní poptávky
	Účast zaměstnanců a členů ve vedení společnosti	Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení externími zakladateli nebo zakladateli.	Přednostní využívání místních zdrojů.
		Minimální podíl prodeje výrobků a služeb na celkových tržbách.	Zohlednění environmentálních aspektů výroby a spotřeby.
		Schopnost řídit ekonomická rizika.	Spolupráce sociálních podniků s místními aktéry
		Uzamčení aktiv	
		Provádění nepřetržité ekonomické činnosti.	
Trend k placené práci.			

## SMYSL A FORMY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Smysl sociálního podnikání můžeme vidět dle Durieux a Stebbinse, (2010) ve třech základních oblastech, a to:

*Oblast motivace*, kdy hlavní motivací může být pocit naléhavosti řešit sociální problém či soucit s cílovou skupinou. Nebo naopak motivací může být tvorba zisku pro podporu určité vybrané oblasti. *Oblast organizace*, kdy je nutné mít dovednosti, jak zorganizovat činnosti podniku, vytvářet profil a určit právní formu sociálního podniku. Na ní navazuje *oblast vlivu* na společnost, kdy jako každý podnik si musí budovat své sítě a vyhledávat podobně smýšlející skupiny a zdroje své podpory. Na základě toho se sociální podniky vyskytují nejčastěji jako (Gawell, 2014):

**Smysl a formy**

- sociální podnikání jako podnikání se sociálním účelem,
- sociální podnikání a sociální podniky založené na neziskových principech,
- podnikání založené na sociálním hospodářství a sociální podniky, které integrují práci (integrační podniky),
- sociální podnikání jako společenské podnikání.



Začátky sociální ekonomiky v České republice jsou spojovány hlavně s venkovem. Zde byla sociální ekonomika spojována hlavně s výrobními družstvy, občanskými společnostmi, kampeličkami, dobrovolnickými aktivitami, tradicemi, solidaritou nebo vzájemností (Dohnalová et al., 2012). Mezi světovými válkami se začala rozvíjet filantropická společnost, nadace, dobročinné spolky, charitativní činnost. Všechny tyto činnosti byly zakládány na podporu poválečných následků, s cílem je zmírnit. Během druhé světové války šly tyto činnosti opět do pozadí a po válce se rozvoj vracel zpět. Po roce 1948 Česká republika začala s centrálně řízenou ekonomikou a koncept sociální ekonomiky začala pomalu potlačovat. S tím souviselo i potlačování doprovodných prvků sociální ekonomiky, jednalo se například o nezávislé rozhodování nebo demokratické řízení (Dohnalová et. al., 2009).

Až po roce 1989 se sociální ekonomika začala znovu obnovovat. Vznikaly nadační fondy, nadace, obecně prospěšné společnosti nebo občanská sdružení. Konceptem sociální ekonomiky se začala zabývat i veřejnost. Díky většímu zájmu se sociální ekonomika začala transformovat do podoby moderní sociální ekonomiky. Stále více přicházela možnost čerpat dotace nejen od státu, ale také od Evropské Unie. V roce 2002 tzv. Pražská deklarace upozornila na nedokonalost definice sociální ekonomik (Dohnalová, Průša et al., 2011). Nejasnost v koncepci sociální ekonomiky převládá až do současnosti. Je však neochvějně spojována například se solidaritou či demokracií (Taušl Procházková, 2017). V České republice navzdory snaze stále neexistuje jednotná definice sociální ekonomiky ani sociálního podnikání. Problematiku prohlubuje také dlouhodobá nepřítomnost zákona souvisejícího se sociálním podnikáním.

---

## SOCIÁLNÍ VERSUS SPOLEČENSKÉ PODNIKÁNÍ

**Společenské podnikání**

Existují i další, širší přístupy k sociálnímu podnikání, které se zaměřují na různé aspekty procesu podnikání s cílem vytvořit sociální hodnotu anebo sociální změny. V mezinárodním měřítku se po většinu času používá „sociální podnikání“ nebo „sociální podniky“. Úzce související pojetí „společenského podnikání“ se také používá – alespoň v některých částech světa (Gawell et al., 2009). V některých zemích však „společenské podnikání“ může mít poněkud odlišný význam. Kromě sociálního podnikání bylo společenské podnikání také používáno jako odkaz na místní rozvoj „pro obec“ nebo „pro region“ (Johannisson, 1990a, 1990b).

Tato verze společenského podnikání byla v té době převedena na mezinárodní podnikání. Souviselo s veřejným statkem především ve smyslu místního malého podnikání a ekonomického rozvoje. Byly to případy týkající se společenského podnikání, a ne nutně sociálního podnikání, spojené především s kulturními anebo uměleckými podniky a také environmentálními podniky, které spojují ekonomické cíle s uměleckými nebo ekologickými cíli.

## 1.3 Sítě sociálních podniků

Existuje mnoho organizací na podporu a vytváření sítí pro rozšiřování sociálního podnikání. Někteří přímo podporují aktivity jednotlivých podniků, jiní podporují vyhledávání a rozvoj v této oblasti. Tato část je věnována několika významným organizacím, které podporují sociální podnikání ve světě a které stály u zrodu definic a první podpory sociálního podnikání.

### ASHOKA

Ashoka je organizace, která v současné době sdružuje sociální podnikatele ze 93 zemí světa ze všech kontinentů a byla založena Billem Draytonem v roce 1980. Sociální podnikatelé chápou jako: „jednotlivce s inovativními řešeními nejnaléhavějších společenských kulturních a environmentálních výzev společnosti. Jsou ambiciózní a vytrvalí – zabývají se hlavními problémy a nabízejí nové nápady pro změnu na úrovni systémů. (Ashoka, 2019).

Sítování

### NADACE SCHWAB PRO SOCIÁLNÍ PODPORU

Nadace Schwab pro sociální podnikání úzce spolupracuje se Světovým ekonomickým fórem. To bylo založeno stejným zakladatelem, jako Forum, Klaus Schwab v roce 1998. Stejně jako Ashoka, umožňuje organizacím hledat podle regionu, sektoru a typu organizace<sup>1</sup>.

### MEZINÁRODNÍ VÝZKUMNÁ SÍŤ EMES

EMES je mezinárodní výzkumná síť, která sdružuje výzkumné pracovníky a odborníky na sociální hospodářství, sociální podnikání a ekonomiku solidarity. EMES byl založen v roce 1996 s evropskými ambicemi. V roce 2019 se zúčastnilo 13 institucí a 468 výzkumníků z celého světa. Ve spolupráci s výzkumnými institucemi vede také magisterské programy specializující se na sociální podnikání.<sup>2</sup>

## PRO ZÁJEMCE



I české sociální podniky se sdružují. Lze je najít např. na webech těchto organizací:

- *České sociální podnikání*, <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku>.
- *TESSEA*, [www.tessea.cz](http://www.tessea.cz)

<sup>1</sup> Více informací o této nevládní organizaci naleznete na jejích internetových stránkách: [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)

<sup>2</sup> Více informací o této nevládní organizaci naleznete na jejích internetových stránkách: [www.emes.net](http://www.emes.net)

- SINEC, klastr sociálních podniků a inovací, <https://www.klastr-socialnich-podniku.cz/o-nas/>
  - Komora sociálních podniků, [www.komora-socialnich-podniku.cz](http://www.komora-socialnich-podniku.cz)
  - P3 (People, planet, profit), [www.p-p-p.cz/](http://www.p-p-p.cz/).
- 



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Zkuste si najít dva až tři sociální podniky a zkuste posoudit, zda naplňují všechny tři základní cíle. Vaše poznatky prodiskutujeme na tutoriále.

---



## OTÁZKY

### 1) Sociální ekonomika:

- a) Je součástí ekonomického systému, má přesah veřejného a soukromého sektoru,
- b) neexistuje, je to výmysl,
- c) je institucionalizovaná, soukromá, zisková, samosprávná a nezávislá, dobrovolná

### 2) Širší myšlenkový proud sociální ekonomiky zastával:

- a) Václav Havel
- b) León Walras
- c) Sociolog Le Play

### 3) Civilní společnost chápe sociální ekonomiku:

- a) Jako další sektor ekonomiky
- b) Jako módní záležitost
- c) Jako substitut k neziskovým organizacím

### 4) Sociální podnikání:

- a) je možné založit pouze mimo země EU
- b) je možné mít pouze ve formě neziskové organizace
- c) je motivováno třemi principy – sociálním, environmentálním a společenským cílem.

### 5) Společenské podnikání:

- a) se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
  - b) se v sociální ekonomice se nevyskytuje
  - c) má za cíl regionální rozvoj, rozvoj místní komunity
-

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Součástí sociální ekonomiky jsou sociální podniky, které vyplňují mezeru na trhu a poskytují výrobky a služby, které nejsou nabízeny jinými subjekty. Lze je poznat podle toho, že se snaží naplnit tři základní cíle – ekonomický, sociální a ekologický. Slabou stránkou je možnost řádného vymezení podniků, vzhledem k roztržitosti definic nebo jejich velké obecnosti.

Proto v dalším textu se již bude vycházet z užších definic, vyskytujících se v českém prostředí, doporučených TESSEA či dalšími organizacemi, poskytujícími služby a poradenství pro sociální podniky.

---

## ODPOVĚDI



**Otázky:**

1) a, 2) c, 3) a, 4) c, 5) c

---

## 2 PODMÍNKY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

V této kapitole se seznámíte s veřejně uznávanými definicemi sociálního podnikání, sociálního podniku a integračního sociálního podniku. Kapitola dále nabízí seznámení se současnými legislativními podmínkami sociálního podnikání a s připravovaným zákonem o sociálním podnikání v ČR. Kapitola je ukončena popisem nejvyužívanějších právních forem sociálního podnikání v ČR.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

- Naučit se definice sociálního podnikání.
  - Naučit se definice sociálního podniku.
  - Naučit se definice integračního sociálního podniku.
  - Pochopit legislativní podmínky sociálního podnikání.
  - Zapamatovat si používané právní formy v oblasti sociálního podnikání.
- 



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

K nastudování podmínek sociálního podnikání v ČR budete potřebovat asi 150 minut.

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Sociální podnikání, sociální podnik, integrační sociální podnik, právní forma, zákon, legislativní podmínky.

---

## 2.1 Veřejně uznávaná definice sociálního podnikání

Vzhledem k nejednotným definičním znakům v oblasti sociálního podnikání, jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, jsou různé možnosti, jak definovat sociální podnikání. Za předpokladu, že bude zákon o sociálním podnikání přijat, dojde ke sjednocení definicí a nebude docházet k rozporům.

Definice

V současné době jsou jedny z nejvyužívanějších definic v oblasti sociálního podnikání definice dle Tematické sítě pro sociální ekonomiku (TESSEA). Definice dle TESSEA jsou v souladu se znaky mezinárodní výzkumné sítě EMES. Tyto definice jsou v České republice využívány od roku 2011.

### DEFINICE TESSEA



TESSEA<sup>3</sup> definuje **sociální podnikání** jako „*podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí*“. Zisk je z větší části použit pro rozvoj sociálního podniku a je pro něj stejně důležitý veřejný prospěch jako dosahování zisku.

**Sociální podnik** TESSEA definuje jako „*subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku*“. Ten naplňuje veřejně prospěšný cíl formulovaný v základních dokumentech. Sociální podnik také vzniká a rozvíjí se na základě trojího prospěchu, čímž se myslí splnění ekonomického, sociálního a environmentálního principu.

**Integrační sociální podnik** TESSEA definuje jako „*subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba, které splňují principy integračního sociálního podniku*“. Ten naplňuje veřejně prospěšný cíl, formulovaný v základních dokumentech. Veřejně prospěšným cílem u integračního sociálního podniku je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. Integrační sociální podnik, také vzniká a rozvíjí se na základě trojího prospěchu.

---

Nicméně například komora sociálních podniků ve spolupráci s Jihomoravským krajem definuje sociální podnik jako „*podnikatelskou činnost prováděnou za účelem generování zisku se sociálním podtextem, a sice vytváření vhodných pracovních příležitostí a podmínek*“.

---

<sup>3</sup> Webový portál Tematická síť pro sociální ekonomiku, 2019. *Definice a principy sociálního podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>

pro znevýhodněné občany na trhu práce“. Dále je popsáno, že většina zisku putuje do dalšího rozvoje podnikatelských aktivit a také do rozvoje lidských zdrojů v sociálním podniku.<sup>4</sup>

Připravovaný zákon je zaměřen na definování základních pojmů spojených s prostředím sociálního podnikání. Návrh definic uvedených v zákoně o sociálním podnikání bude vycházet z uznávaných evropských norem. Vypracované definice vychází hlavně z výzkumné sítě EMES, podporované Evropskou unií. Dále zákon navazuje na Iniciativu pro sociální podnikání, která podléhá Komisi Evropského parlamentu, Evropskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Inspirací pro ustanovení právní úpravy pro sociální podnikání v českém prostředí byly například<sup>5</sup>:

- Zákon o společenstvech založených k sociálním účelům (Belgie, 1995).
- Zákon o podnikatelských líhních (Francie, 2002).
- Zákon o sociálním podnikání a podpoře sociální ekonomiky (Polsko, 2010).
- Zákon o zájmových společnostech (Velká Británie, 2001).
- Zákon o sociálním podniku (Itálie, 2005).
- Zákon o sociální ekonomice a sociálním podnikání (Řecko, 2011).



## DEFINICE DLE PŘIPRAVOVANÉHO ZÁKONA

Níže uvedené definice jsou tedy zaměřené na sociální podnikání, sociální podnik a integrační sociální podnik.

*„Sociální podnikání je podnikatelská činnost zaměřená jak na dosahování zisku, tak na společenský prospěch. Zisk je z více než 50 % využit pro další rozvoj sociálního podniku a/nebo za účelem zajištění společensky prospěšné činnosti. Sociální podnikání se vyznačuje transparentním nakládáním se ziskem a důrazem na dobré mravy vně i uvnitř podniku. Sociální podnikání přináší prospěch sociální i environmentální a respektuje místní potřeby.“*

*„Společensky prospěšnou činností, kterou sociální podnik podporuje z části svého zisku, se rozumí zejména činnost v oblasti ochrany životního prostředí, kultury, vzdělávání, pomoci znevýhodněným osobám či rozvoje místních společenství.“*

<sup>4</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Projekty – Jihomoravský kraj* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z [http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Brozura\\_soc\\_podnikani\\_2016\\_FINAL.pdf](http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Brozura_soc_podnikani_2016_FINAL.pdf)

<sup>5</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>



**Sociální podnik** je definován jako fyzická nebo právnická osoba, které byl přiznán status sociálního podniku, přičemž nárok na přiznání statusu bude mít subjekt, který splní kumulativně předem určené podmínky. “

### **Sociální podnik nebude novou právní formou, pouze přiděleným statusem!**

„**Integrační sociální podnik** je definován jako fyzická nebo právnická osoba, které byl přiznán status integračního sociálního podniku, přičemž nárok na jeho přiznání bude mít subjekt naplňující výše uvedenou definici sociálního podniku, který zaměstnává a sociálně začleňuje osoby znevýhodněné na trhu práce.“<sup>6</sup>

---

Status sociálního podniku bude moci vyžadovat podnikající fyzická osoba nebo právnická osoba. Žadatel bude muset splnit podmínky uvedené zákonem, pro udělení statusu sociálního podniku. Podnikající fyzická nebo právnická osoba bude moci žádat o přidělení statusu, pokud bude patřit mezi právní formu spadající pod obchodní korporace vymezené zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, pod nestátní neziskové organizace, zájmová sdružení právnických osob založená podle starého občanského zákoníku, tedy zákon č. 40/1964 Sb., anebo pod zahraniční právnické osoby se sídlem na území Evropského hospodářského prostoru, které na českém území provozují odštěpný závod.

Vymezení  
statusu

Mezi znevýhodněné osoby na trhu práce patří fyzické osoby se zdravotním postižením a sociálně znevýhodněné fyzické osoby. Přičemž sociálně znevýhodněnou fyzickou osobou se myslí osoba znevýhodněná věkově, s nízkou či obtížně uplatnitelnou kvalifikací, s trestní minulostí, pečující o závislé členy domácnosti, v bytové či hmotné nouzi a jinak ohrožené diskriminací na trhu práce. V těchto případech se považuje osoba za znevýhodněnou pouze po dobu, po kterou znevýhodnění trvá.

## **2.2 Legislativní podmínky sociálního podnikání**

Sociální podniky jsou nadefinovány pomocí řady zákonů a předpisů. Nicméně žádný ze zákonů České republiky ve svém názvu či obsahu nenesou název „sociální podnik“, proto tyto zákony v sobě nenesou jejich jasnou definici ani regulaci, která by se jednoznačně týkala sociálního podniku či sociálního podnikání. Sociální podniky se tedy ve své podstatě odvozují od zákonů souvisejících se zvolenou právní formou pro danou činnost. Většinou se jedná o Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Legislativa

Sociální podniky se také řídí zákony, které upravují jejich podnikání. V oblasti podnikání, tedy ekonomické činnosti, ať už hlavní či vedlejší v ziskových právních formách, se využívá velké množství zákonů. Ty jsou využívány dle oblasti podnikání. Může se jednat

---

<sup>6</sup> Webový portál Vláda České republiky, 2019. *Sociální podnikání* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)

například o obecnější zákony upravující pracovní poměry a podmínky podnikání nebo o zákony zaměřené na konkrétní činnost, jako je zákon o podnikání v cestovním ruchu<sup>7</sup>. Těmito zákony, o které se sociální podniky mohou opírat, jsou:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.  
+ Daňová legislativa.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.  
+ Zákon o odpadech, zákon o podnikání v cestovním ruchu atd.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně o doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů.<sup>8</sup>

Sociální podniky spadají pod ekonomicky aktivní subjekty, díky tomu je pro ně samozřejmostí, také využívání zákonů o účetnictví a daňové úpravy, dle využívané právní formy. Někteří sociální podnikatelé shledávají nedostatky v daňových výhodách v ziskových právních formách dle občanského zákoníku. Jedná se hlavně o problém s možností využití daňového zvýhodnění u neziskových podniků. To se nevztahuje na společnost s ručením omezeným ať už je založena pro ziskové nebo neziskové účely.

#### **Využívání forem**

Většina sociálních podniků v České republice využívá právní formy v podobě společnosti s ručením omezeným (s. r. o.) nebo obecně prospěšná společnost (o. p. s.). Výjimečně podniky sociální podniky využívají také právní formu v podobě družstva, ale takových podniků je minimum. V zahraničí naopak je v praxi právní forma družstva využívaná velmi často. Nový zákon o obchodních korporacích byl, vzhledem k požadavkům definování sociálního podniku, doplněn o novou právní formu, a to v podobě sociálního družstva. Nicméně vzhledem k malému využívání této právní formy sociálními podniky a stále nedefinovaného sociálního podniku, představuje sociální družstvo pouze další formu, v níž se sociální podniky mohou nacházet. Sociální podniky však nemají velký zájem o pro ně speciální právní formu. Vzhledem k jejich různorodosti, je pro ně vhodnější vybrat si právní formu dle jejich možností a zaměření.

<sup>7</sup> Webový portál Vláda České republiky, 2019. *Sociální podnikání* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)

<sup>8</sup> Webový portál Vláda České republiky, 2019. *Sociální podnikání* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)

Nepřímo mohou integrační sociální podniky využít zvýhodnění přes zákon o veřejných zakázkách (č. 137/2006 Sb.). Zákon zde uvádí, že je možné zvýhodnit zaměstnavatele, kteří mají více jak 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením. Tato forma zvýhodnění je velmi přísná a zaměstnavateli jen málo uplatňovaná.

Dalším zákonem<sup>9</sup> nepřímo se zabývající sociálními podniky je zákon o zaměstnanosti. Zákon upravuje oblast zaměstnávání zdravotně postižených a chráněná pracovní místa. Jedná se o často zmiňovaný zákon, jelikož větší část sociálních podniků v České republice, se označuje za integrační sociální podniky. Tato legislativa se však zaměřuje výhradně na zdravotně postižené osoby, a nikoliv také na ostatní cílové skupiny, které sociální podniky zaměstnávají. Často se jedná o skupiny potenciálních zaměstnanců v oblasti etnických menšin, lidí po výkonu trestu, dlouhodobě nezaměstnané, lidi se závislostí nebo lidí bez domova. Právě v této oblasti by sociální podniky potřebovaly výpomoc od státu. Právě zde totiž sociální podniky vypomáhají státu například před opakovanou kriminalitou nebo menšímu čerpání sociálních dávek.

Zvýhodnění

## K ZAMYŠLENÍ



Sociální podniky, dle výzkumů<sup>10</sup>, nejsou s tímto stavem příliš spokojeny. Pro sociální podniky zatím neexistuje zákon, který by upravovala jejich práva a povinnosti. Vzhledem k tomuto faktu, se sociální podniky mohou dostat do situace, kdy nedostanou žádnou podporu od státu, nehledě na závažnost situace. Komplexní úprava právního rámce sociálního podnikání, by měla vyřešit tyto nedostatky. Nicméně zákon o sociálním podnikání je již od roku 2014 ve spolupráci Úřadu vlády ČR, MPSV (Ministerstva práce a sociálních věcí) a MPO (Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky) ve fázi přípravy. Díky současné vládě nakloněné sociálnímu podnikání, se předpokládá budoucí schválení a zveřejnění zákona o sociálním podnikání.

### 2.2.1 CHYSTANÝ ZÁKON O SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

Chystaný věcný záměr zákona o sociálním podnikání v sobě obsahuje několik zásadních oblastí. Jedná se o samotný účel právní úpravy zákona, obsah navrhovaného řešení, úvodní ustanovení, definici základních pojmů, pojednání o statusu sociálního podniku a integračního sociálního podniku, možné návrhy řešení a přezkum účinnosti regulace.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Webový portál Vláda České republiky, 2019. *Sociální podnikání* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)

<sup>10</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

<sup>11</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

## ÚČEL PRÁVNÍ ÚPRAVY ZÁKONA

### Regulace

Cílem je stanovit rámec právní úpravy. Ta by měla upravovat podmínky přiznání a odnětí statutu sociálního podniku, kontrolu jejich dodržování a související otázky. Věcným záměr je návrh regulace vztahů, které nejsou upracovány žádným právním předpisem. Právní úprava sociálního podnikání v České republice se zaměřuje na vytváření podmínek pro jeho rozvoj a přispění k uznání samotného významu sociálního podnikání.

Zákon bude také definovat podmínky pro sociální či integrační sociální podnik. Právní vymezení by mělo klást důraz na důležitou roli sociálního podnikání a výhody, které z něj plynou pro ekonomiku státu a pro blaho společnosti. Díky takovému vymezení se sociálním podnikům otevře cesta k různým benefitům, podloženým dalšími právními předpisy. Po udělení statutu integračního sociálního podniku, bude možné čerpání zvláštních benefitů souvisejících se zaměstnáváním zdravotně a sociálně znevýhodněných osob na trhu práce, které běžné sociální podniky nebudou moci čerpat.



### K ZAPAMATOVÁNÍ

V současné době panuje v pojetí definičních znaků subjektů sociálního podnikání velký chaos. Vzhledem k této nejednotnosti definicí si jednotlivé úřední orgány státní správy tvoří vlastní definice sociálních podniků. Na tuto problematiku věcný záměr reaguje také, a proto tvoří jednotné právní prostředí pro sociální podniky v České republice. Věcný záměr dále reaguje na požadavky sociálních podniků, finančních institucí a ústředních orgánů státní správy, které vzhledem ke zmiňovaným problémům požadují právní vymezení sociálních podniků. Je třeba brát v úvahu, že zákon o sociálním podnikání nemá v úmyslu vytvářet novou právní formu. Jeho úkolem bude stanovení podmínek a benefitů pro fyzické a právnické osoby se statusem sociálního podniku nebo integračního sociálního podniku.

Předpokládá se, že tvorba právního zakotvení sociálního podnikání bude přispívat nejen k rozvoji sociální ekonomiky, ale také podpoří iniciativu zakládat nové sociální podniky. Tento budoucí rozvoj, by měl podpořit zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, dále řešit problémy v regionech spojených se sociálním vyloučením či chudobou. Ukotvení legislativy a udělování statutu sociální podniky, resp. sociální integrační podnik by mělo usnadnit rozhodování finančních institucí, o udělení různých typů finančních podpor (například úvěrů).

Stále bude platit omezení s nakládáním se ziskem. Stejně jako doposud se bude jednat o požadavek, že více jak 50 % ze zisku musí být použito pro další rozvoj činnosti daného

sociálního podniku. Ve stejné formě zůstane také povinnost v oblasti udržování sociálního, ekonomického a environmentálního prospěchu.<sup>12</sup>

## **OBSAH NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ, ÚVODNÍ USTANOVENÍ A DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ**

Úvodním ustanovením v zákonu o sociálním podnikání bude jasně dáno, že sociální podnikání přináší prospěch společnosti, místnímu společenství, ekonomice a také je nástrojem pro udržitelný rozvoj společnosti. Dále bude zákon jednoznačně obsahovat definice pojmů „sociální podnikání“, „sociální podnik“ a „integrační sociální podnik“.<sup>13</sup>

Navrhované řešení už bude přímo obsahovat body související s tvorbou zákona. V návrhu bude obsažena definice sociálního podniku, integračního sociálního podniku a společensky prospěšné činnosti. Dále vymezení sociálního podnikání, podmínky pro přiznání a odnětí statusu sociálního podniku a sociálního integračního podniku, zveřejnění údajů o přiznání a odnětí statusu sociálního podniku a sociálního integračního podniku, stanovení mechanismu kontroly dodržování podmínek pro přiznání statusu sociálního podniku a sociálního integračního podniku a vymezení správce agendy a jeho odpovědnosti za správné rozhodnutí o statusu sociálního podniku a sociálního integračního podniku.

*Obsah zákona*

### **2.2.2 POJEDNÁNÍ O STATUSU SOCIÁLNÍHO PODNIKU A INTEGRAČNÍHO SOCIÁLNÍHO PODNIKU**

Všechny podniky, které budou chtít podnikat pod názvem sociální podniky nebo sociální integrační podnik a tím i čerpat výhody se statutem související, budou muset podat oficiální žádost o tento status. Fyzické i právnické osoby budou podléhat rozhodnutí Ministerstva práce a sociálních věcí o přiznání statusu. Jak u přiznání, tak u odnětí statusu sociální podnik a sociální integrační podnik se bude postupovat dle správního řádu.

Samotná žádost o **přiznání statusu sociálního podniku bude** zpoplatněna dle zvláštního právního předpisu a bude muset obsahovat<sup>14</sup>:

- Obchodní firmu, název nebo jméno, adresu sídla a identifikační číslo žadatele,
- uvedení právní formy právnické osoby,
- uvedení statutárního orgánu,
- specifikaci společensky prospěšné činnosti,
- pravidla pro účast zaměstnanců a členů na směřování podniku,

<sup>12</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

<sup>13</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

<sup>14</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

**Náležitosti  
při založení**

- doklad o tom, že více než 50 % svého zisku žadatel v minulém účetním období reinvestoval do společensky prospěšné činnosti nebo do rozvoje svého sociálního podniku a že zveřejňuje informace o využití případného zisku,
- prohlášení o tom, jakým způsobem žadatel při své činnosti respektuje místní potřeby a environmentální hodnoty,
- doklady o bezdlužnosti vůči daňové správě, sociálnímu a zdravotnímu pojištění,
- doklady o počtu zaměstnanců v přepočteném stavu žadatele a o splnění podmínky zaměstnávání alespoň jedné osoby po dobu nejméně 12 měsíců,
- doklady o vlastnické struktuře žadatele,
- zakladatelské právní jednání (například stanovy, společenská smlouva), pokud není dostupné z veřejně přístupné evidence; v případě podnikající fyzické osoby bude namísto nich předloženo závazné prohlášení o oblasti společensky prospěšné činnosti, kterou podporuje či hodlá podporovat,
- doklad o právní osobnosti, pokud není patrný z veřejně přístupného rejstříku,
- výroční zpráva a účetní závěrka za minulé účetní období.

**Žádost o přiznání sociálního integračního podniku** bude taktéž zpoplatněna a bude muset navíc obsahovat<sup>15</sup>:

- informace o tom, na zaměstnávání, jaké znevýhodněné skupiny nebo skupin se chce žadatel zaměřit,
- doklady o tom, jakou psychosociální podporu zajistí žadatel svým znevýhodněným zaměstnancům za účelem zlepšení jejich postavení na trhu práce.

Status bude přiznán, za předpokladu splnění výše uvedených náležitostí, ke dni podání žádosti o přiznání statusu. Následně bude podniku udělen požadovaný status na dobu neurčitou. Stávající sociální podniky budou moci případně žádat i o přiznání statusu sociálního integračního podniku. Zde se bude vycházet z předchozích zkušeností a bude se předpokládat, že sociální podnik si plní veškeré své povinnosti řádně. V případě, že by podnik chtěl žádat o oba statusy, může podat jednu žádost, nicméně ta musí obsahovat náležitosti pro přiznání obou statusů.

**Zánik statusu**

Zánik statusu sociálního podniku nebo sociálního integračního podniku může nastat ve třech případech. Prvním případem je smrtí fyzické osoby nebo zánikem právnické osoby. Druhým případem je rozhodnutím Ministerstva práce a sociálních věcí o jeho odnětí. Třetím případem je žádost sociálního podniku nebo integračního sociálního podniku o odnětí statusu, o čemž bude mít právo rozhodnout pouze Ministerstvo práce a sociálních věcí, a to ve správním řízení.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

<sup>16</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

Podnikajícím fyzickým nebo právnickým osobám bude státu sociálního podnik odebrán v případě nedodržení zákonem stanovených podmínek. Dále může být status sociálního podniku odebrán při nedoložení požadovaných dokumentů při dokládání statusu sociálního podniku. Při neplnění stanovených podmínek bude fyzická či právnická osoba se statutem sociální podnik upozorněna správcem agendy na tyto nedostatky a bude vyžadována náprava. Status sociálního podniku může být následně odebrán při nesjednané nápravě, do předem uložené lhůty.<sup>17</sup>

V případě integračního sociálního podniku statut zaniká při nenaplnění požadovaného počtu znevýhodněných zaměstnanců, a to ve stanovené hranici 30 % během kalendářního roku. Zákon počítá 30 % znevýhodněných zaměstnanců jako „*poměr zaměstnanců ze znevýhodněných skupin vůči celkovému počtu zaměstnanců v průměrných ročních na úvazky přepočtených stavech zaměstnanců, do kterých se započítávají zaměstnanci s pracovní smlouvou a dohodou o pracovní činnosti*“<sup>18</sup>.

Limit 30 %

### MOŽNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ ZÁKONA

Celkem jsou vyhotoveny tři návrhy řešení. Jedná se o variantu nulovou, první a druhou<sup>19</sup>.

Nulová varianta spočívá v nepřijetí navrhovaného zákona. Nicméně v takovém případě by se jednalo pouze o prohlubování nejednotnosti definicí v této oblasti a nemělo by to ani pozitivní vliv na celkovou roztržitost definičních znaků sociálních podniků. Vše by zůstalo ve stejném stavu a stále by bylo na poskytovatelově rozhodnutí a jeho odpovědnosti, zda podporu žádajícímu sociálnímu podniku poskytne či ne. Resorty by i nadále stanovovali své vlastní kritéria pro udělování dotací a tím znemožnili některým subjektům dotace čerpat. Praxe jasně ukazuje, že podniky bez podpory jsou schopny se na trhu udržet jen s velkým úsilím a osobním zasazením svých představitelů. Tato varianta možnosti, vzhledem k dosavadním zkušenostem, by jen dále podporovala nerovnováhu tohoto prostředí. Nulová varianta se tedy nedoporučuje.

Nulová varianta

**Varianta první** by vedla ke sjednocení definičních znaků sociálních podniků. Jednalo by se o formu střešového zákona vymezujícího sociální podnikání, sociální podnik a sociální integrační podnik. Používané pojmy v této oblasti by byly stejné a splňovaly by níže uvedené parametry:

- Nevytvořila by se žádná nová právní normy a fyzické i právnické osoby by mohly získat status sociálního podniku, resp. integračního sociálního podniku, za předpokladu splnění předem stanovených podmínek.
- V zákonech by byly zakotveny také benefity pro sociální podniky.

<sup>17</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

<sup>18</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

<sup>19</sup> Webový portál Komora sociálních podniků, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>

- Benefity by bylo možné čerpat po získání statusu sociální podnik nebo integrační sociální podnik a nebylo by třeba při žádostech opakovaně dokládat naplnění podmínek daného statusu.
- Aby nedocházelo k tříštění rozhodování, o veškerou agendu sociálního podnikání by se staral pouze jeden ústřední správní orgán.

**Další varianty**

Vedením agendy sociálního podnikání bude v tomto případě pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí. Správce agendy bude mít nestarosti přidělování a odjímání statusů sociálního podniku a integračního sociálního podniku, kontrolu plnění podmínek, poradenskou činnost, meziresortní a mezisektorovou spolupráci a rozvoj sociální ekonomiky v České republice. Tato varianta je preferovanou variantou, vzhledem ke sjednocení podmínek, definic, finančních podpor a benefitů.

**Varianta druhá** by vedla k novelizaci jednotlivých zákonů, které by si stanovily podmínky pro přiznání statusu sociálního podniku a integračního sociálního podniku. Jednalo by se o novelizaci zákona o obchodních korporacích, občanského zákoníku a případně také o zákonech církevní a náboženských společností. Tím by se ovšem znemožnila možnost novelizovat zákon o obecně prospěšných společnostech, které jsou nejvyužívanější formou sociálního podnikání. V této variantě by došlo k regulování sociálního podnikání a jeho podmínek. Nicméně vzhledem k upevňování regulace ve více právních předpisech, by nedošlo ke sjednocení definičních znaků. V případě přijetí druhé varianty by nedošlo k celkovému naplnění původního cíle právní úpravy.

### **PŘEZKUM ÚČINNOSTI REGULACE**

Přezkumem účinnosti regulace bude pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí. Jeho úkolem bude provádět přezkum právní úpravy o sociálním podnikání a její realizace v praxi a to průběžně. Hlavním úkolem Ministerstva práce a sociálních věcí bude sledování správního řízení o přiznání a odnětí statusu sociálního podniku, se zaměřením na počet podaných žádostí o přiznání statusu. Dále bude sledovat, zda žádostem bylo vyhověno, v kolikátém stupni řízení jim bylo vyhověno. Také budou provádět kontrolní činnosti v oblasti dodržování povinností stanovených zákonem po udělení statusu sociální podnik nebo integrační sociální podnik. Sledování bude prováděno také v oblasti odebrání statusů a jejich důvodů. Přezkum bude prováděn průběžně od nabytí účinnosti zákona a hodnocení by mělo souviset s porovnáním předpokládaných dopadů se skutečnými dopady.

Sledování a vyhodnocování bude dále probíhat v oblasti rozvoje sociální ekonomiky, finančních podpor a podpůrných programů a rozvoje a udržitelnosti sociálních podniků. Ministerstvo práce a sociálních věcí nebude jediným orgánem provádějícím hodnocení. Bude spolupracovat s dalšími ministerstvy. Mezi tyto ministerstva patří Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo kultury, Ministerstvo financí a Ministerstvo pro místní rozvoj. Průběžné hodnocení bude sloužit k možnosti novelizace zákona nebo k odstranění některých ustanovení, která se neosvědčila. Případně může být zákon také doplněn o zavedení nových mechanismů.



## NÁMĚT NA TUTORIÁL



Jakou variantu byste preferovali Vy? Jak vidíte jednoduchost či složitost s přiznáváním statusu?

**Budeme diskutovat na tutoriále.**

## 2.3 Nejčastější typy právní formy sociálních podniků v ČR

Sociální podnikání je v České republice pro spoustu lidí stále nejasným termínem a díky tomu vzniká i špatné vnímání tohoto prostředí, vzhledem k právní formě podnikání. Sociální podnik je mnohdy vnímán jako samostatná právní forma. Skutečností však je, že sociální podniky využívají více méně stejné právní formy jako jiné podnikatelské subjekty. Označení sociální podnik je tedy status neboli přívlastek různých právních forem.

*Právní formy*

## PRŮVODCE TEXTEM



Mezi nejčastěji využívané právní formy v oblasti sociálního podnikání spadá Společnost s ručením omezeným, kterou využívá přibližně 48 % sociálních podniků. Dále obecně prospěšná společnost (které se již v dnešní době nezakládají), kterou využívá přibližně 25 % sociálních podniků. Spolek, který využívá přibližně 9 % sociálních podniků. Podnikající fyzická osoba, kterou využívá přibližně 7 % sociálních podniků. Družstvo, které využívá přibližně 5 % sociálních podniků, a jiné jsou využívány přibližně v šesti procentech případů.

Nyní budou, pro Vaši představu popsány jen některé využívané právní formy z oblasti sociálního podnikání.

### SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM (S. R. O.)

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) je v České republice obecně nejvyžívanější právní formou podnikání<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Webový portál Nový občanský zákoník. 2019. *Společnost s ručením omezeným* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

Právní forma s. r. o.<sup>21</sup> se řadí mezi kapitálové společnosti a mezi základní znaky kapitálových společností patří účast společníků formou poskytnutého kapitálu, nízké ručení společníků za závazky společnosti a oddělení majetku společníků od majetku společnosti. U s. r. o. se oproti jiným kapitálovým společnostem očekává větší míra osobní angažovanosti společníků na chodu společnosti.

**Společnost s ručením omezeným**

Minimální vklad společníka je 1 koruna, pokud to společenská smlouva, neurčí jinak. Podíly mezi jednotlivými společníky mohou být stanoveny odlišně. Počáteční investice může být ve formě jak peněžité, tak nepeněžité. Při použití nepeněžitého vkladu, je tento vklad oceněn znalcem, vybraným ze seznamu znalců, dle právního předpisu. Znalce vybírají buď zakladatelé společnosti, nebo zvolený jednatel společnosti. Společnost za své závazky ručí celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně do výše vkladu. Občanský zákoník uvádí, že jednatel může ručit neomezeně celým svým majetkem, za předpokladu, že by soud prokázal, že věděl o hrozícím úpadku firmy a nijak mu nezabránil.

Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů, pokud to smlouva neurčuje jinak. Ve smlouvě se například může stanovit více jednatelů, kteří tvoří kolektivní orgán. Jednateli je svěřeno obchodní vedení společnosti, pokud je ve vedení společnosti více jednatelů netvořících kolektivní orgán, rozhoduje o vedení jednoho z nich souhlas většiny, pokud to společenská smlouva neurčuje jinak.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Společníci mají právo podílet se a řízení společnosti. Společník se může valné hromady zúčastnit osobně či v zastoupení. Společník má jeden hlas na jednu korunu vkladu, pokud to společenská smlouva neurčí jinak. Při rozhodování valné hromady rozhoduje prostá většina hlasů přítomných společníků, pokud to společenská smlouva neurčuje jinak. Společnost také musí zřídit dozorčí radu, pokud to určuje společenská smlouva či jiný právní předpis. Jednatel společnosti nesmí být členem dozorčí rady nebo jiný osoba oprávněna jednat za společnost.

V s. r. o. může být rozhodování prováděno i korespondenční cestou (per rollam). Jedná se o hlasování pomocí oběžníků, korespondencí či dopisů. Tato možnost se může využít za předpokladu, že to společenská smlouva nezakazuje. Hlasování může být provedeno také kumulativně, pokud to určí společenská smlouva. U kumulativního hlasování se počet hlasů jednoho společníka zjišťuje z počtu hlasů společníka, se kterým nakládá na valné hromadě, znásobeným počtem volených míst členů orgánu společnosti. Za předpokladu volení jednatele i dozorčí rady je počet hlasů počítán pro každý orgán odděleně.<sup>22</sup>

Výhodou při podnikání pod právní formou s. r. o. je jednodušší přístup k cizímu kapitálu. Další velkou výhodou je vstupování právnické osoby do obchodně-právních vztahů pouze z titulu podnikání, díky tomu není třeba se obávat případných důsledků plynoucích

<sup>21</sup> upravuje ji zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

<sup>22</sup> Webový portál Business Center, 2019. *Společnost s ručením omezeným* [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z <https://business.center.cz/business/pravo-predpisy/formy-podnikani/spolecnost-s-rucenim-omezenym-zakladni-informace/>

ze smluvních závazků. Za nevýhody se považuje hlavně možné názorové neshody společníků a možné vyšší vklady společníků, pokud to tak společenská smlouva upravuje.<sup>23</sup>

## SPOLEK

Po právní formě s. r. o. je další velmi využívanou formou sociálního podnikání. Spolek je upraven zákonem č. 89/1990 Sb., občanský zákoník. Založení společnosti vyžaduje minimálně tři členy, kteří budou samosprávným a dobrovolným svazkem členů a budou se ve spolku sdružovat. Za předpokladu založení spolku dalšími spolky, musí být v názvu vyjádřena jeho svazová povaha.<sup>24</sup>

**Název spolku** nesmí obsahovat slovo „spolek“ nebo „zapsaný spolek“. Povoleno je využívat zkratku „z. s.“. dále nesmí být nikdo nucen k účasti ve spolku nebo mu být bráněno z něho vystoupit. Členové spolku za druhy společnosti neručí. Hlavní činností spolku nesmí být výdělečná činnost, jelikož hlavní činností spolku může být pouze uspokojování a ochrana zájmů, za jejichž účelem byl spolek založen. Vedlejší činností spolku již může být hospodářská činnost, za předpokladu, že je vyvíjena za účelem podpory hlavní činnosti. Vygenerovaný zisk z činnosti spolku může být použit pouze pro spolkovou činnost.

Spolek

**Založení spolku** vyžaduje sepsání základních stanov, mezi něž patří: název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat a určení statutárního orgánu. Stanovy mohou také zakládat pobočný spolek, ten může být organizační jednotkou spolku. V takovém případě stanovy určují také orgán rozhodující o jeho založení, zrušení nebo přeměně. Pokud je členství ve spolku různého druhu, musí stanovy vymezit jejich práva a povinnosti.

**Ustavující schůze** je další možností, jak může být spolek založen. Na ustavující schůzi se v takovém případě musí sepsat ustanovení o členské schůzi. Tzv. svolavatel sepisuje návrh stanov a následně svolává zájemce o založení spolku k ustavující schůzi. Všichni přítomní na ustavující schůzi se musí zapsat do listiny přítomných a podepsat listinu s údaji o svém jménu a bydlišti nebo sídlu. Správnost listin ověřuje svolatel nebo osoba jím pověřená. Listina přítomných obsahuje pouze členy, kteří podali řádnou přihlášku do spolku. V průběhu ustavující schůze jsou voleni členové orgánů, a to dle pokynu zákona. Při volbě se přijímá usnesení většinou hlasů přítomných v době hlasování. V případě, že během volby o přijetí návrhu stanov nějaký z přítomných volí proti jeho přijetí, má právo od přihlášky do spolku odstoupit.

**Vznik spolku** se datuje dnem zápisu do veřejného rejstříku. Zakladatelé nebo osoba jimi určená musí podat návrh na zápis spolku do veřejného rejstříku. Nezapíše-li se spolek do

<sup>23</sup> Webový portál Podnikanicz, 2019. *Výhody a nevýhody jednotlivých typů podnikání* [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.podnikani.cz/zpravy/389534-zalozit-zivnost-nebo-s-r-o-vyhody-a-nevychody-jednotlivych-typu-podnikani/>

<sup>24</sup> Webový portál Zákony pro lidi, 2019. *Spolek*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=spolek#Sum>

veřejného rejstříku do třiceti dnů od podání návrhu a není-li v této době ani vydáno rozhodnutí o odmítnutí zápisu, je spolek považován za zapsaný.

**Členství** ve spolku se automaticky váže na osobu člena, pokud to stanovy neurčují jinak. Jedná-li se o právnickou osobu, pak jeho roli člena zaujímá statutární orgán, pokud to není právnickou osobou určeno jinak. Spolek může rozšířit členy v něm formou přijetí nebo jiným způsobem, pokud to upravují stanovy. O přijetí nového člena rozhoduje nevyšší orgán spolku, určený stanovami. Novému členu může být určena výše a splatnost členského příspěvku, pokud to tak stanovy upravují. Členství může zaniknout vystoupením, vyloučením nebo jinými způsoby uvedenými v zákoně či stanovách spolku. Členství může také zaniknout, pokud nedojde k úhradě členského příspěvku v přiměřené lhůtě. O vyloučení člena rozhoduje statutární orgán, neurčují-li to stanovy jinak. Vyloučený člen má následně právo do tří měsíců, od doručení rozhodnutí o jeho vyloučení, navrhnout neplatnosti vyloučení.

Organi-  
zace  
spolku

**Organizace spolku** zahrnuje orgány spolku a jejich postavení. Mezi určené orgány spolku patří statutární orgán a nejvyšší orgán. Případně může být do organizace spolku přidána kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách. Ve stanovách je určeno je-li statutární orgán kolektivní nebo individuální. Členy statutárního orgánu volí a odvolává nejvyšší orgán spolku, neurčují-li to stanovy jinak. Automaticky je funkční období volitelných orgánů spolku pětileté, neurčují-li to stanovy jinak. Nevyšší orgán spolku je určen ve stanovách a rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření, hodnotí činnosti dalších orgánů spolku i jejich členů a o zrušení spolku nebo jeho přeměně.

**Zrušení spolku** může nastat s likvidací, fúzí nebo rozdělením. Soud rozhodně o likvidaci v případě, že spolek vyvíjí činnosti zakázanou, vyvíjí činnost v rozporu s ustanovením hlavní činnosti spolku, nutí třetí osoby k členství ve spolku, k účasti na jeho činnosti nebo k jeho podpoře nebo brání členů ze spolku vystoupit.<sup>25</sup>

Mezi nesporné výhody spolku patří právní subjektivita, tedy že je zde možnost nabývat majetek, přijímat dary, žádat o dotace a granty. Spolky navíc často bývají velmi atraktivní možnostmi pro sponzory, jelikož si tímto účelem mohou snížit základ daně. Velkou výhodou pro členy spolku je, že neručí za druhy spolku a tím jsou jistým způsobem chráněni.



## ŘEŠENÁ ÚLOHA

### ERGON – sociální podnik

Příklad z  
praxe

Vhodným příkladem zapsaného spolku je společnost ERCHON se sídlem v Trinci. Společnost je zapsaná pod názvem „ERGON – sociální podnik, z. s.“. Myšlenka na založení první chráněné dílny vznikla v roce 2001 v Slezské diakonii. Chráněná dílna se osamostatnila v roce 2004. V roce 2006 se do provozu uvedla nová montážní hala a kompletační hala v třinecké průmyslové zóně. V roce 2007–2008 společnost úspěšně realizovala evropský

<sup>25</sup> Webový portál Zákony pro lidi, 2019. *Spolek*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=spolek#Sum>

projekt „Ergon-chráněná motivační, integrační a pracovní rehabilitační dílna“. Díky tomuto úspěšnému projektu bylo možné navýšit počet pracovních míst, zvýšit kvalitu služeb a také poskytnout vzdělávací aktivity zaměstnancům. Podnik zaměstnává 100 % občanů se ZP a OZZ.<sup>26</sup>

Podnik je velmi úspěšným a rozvíjejícím se subjektem na trhu.

---

## DRUŽSTVO A SOCIÁLNÍ DRUŽSTVO

Obecně vzato družstvo většinou není určeno pro podnikání, nicméně patří k uznávaným právním formám a v jistých případech je využíváno k nepřímému podnikání. Ještě před zavedením pojmu „družstvo“ se používalo k jeho označení „společenstvo“, může se stát, že se ještě setkáme s pojmem „společenství“ nebo „společenství vlastníků“ například nemovitosti. Spojení družstva a nemovitostí je jednoznačně nejznámějším a nejpoužívanějším spojením v České republice. Nicméně družstvo je právnickou osobou a jeho možnosti jsou mnohem širší. Družstvo může být založeno za účelem podnikání nebo zajišťování potřeb různého charakteru. V České republice je typické využití družstva zaměřeno na stránku sociální, bytovou či hospodářskou. Družstvo je upraveno zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., hlava VI, díl 1.<sup>27</sup>

**Družstvo**

**Založení družstva** je možné s nejméně třemi členy a firma musí obsahovat označení „družstvo“. Průběh založení družstva je ve své podstatě stejný jako u „spolku“. Družstvo stejně jako spolek přijímá předem navrhované stanovy na ustavující schůzi, ta je svolána tzv. svolatelem, který ke schůzi pozve zájemce o založení družstva. Zmíněný zájemce musí mít předem podanou přihlášku do zakládaného družstva. Taktéž zde může být žádán vstupní vklad, který musí být v předem stanovené lhůtě splacen. Všichni přítomní na ustavující schůzi se podepisují do listiny přítomných. Během ustavující schůze se hlasuje o přijetí navrhovaných stanov, a to usnesením většinou hlasů přítomných v době hlasování. Stanovy družstva obecně obsahují:

1. formu družstva,
2. předmět podnikání nebo činnosti,
3. výši základního členského vkladu, popřípadě vstupního vkladu,
4. způsob a lhůtu jejich splacení přístupujícím členem,
5. způsob svolání členské schůze a pravidla jejího rozhodování,
6. počet členů představenstva a kontrolní komise a délku jejich funkčního období,
7. podmínky vzniku členství v družstvu a
8. práva a povinnosti člena družstva a družstva.

---

<sup>26</sup> Webový portál Ergon sociální podnik, 2019. *O nás*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z [http://www.ergon-chranenadilna.org/o\\_nas.html](http://www.ergon-chranenadilna.org/o_nas.html)

<sup>27</sup> Webový portál pohoda, 2019. *Družstvo* [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/druzstvo/>

V družstvu může vznikat také tzv. **“uhrazovací povinnosti”**, což znamená, že členům může být uložena povinnost přispět na úhradu ztráty družstva. Tato uhrazovací povinnost však nesmí být vyšší než trojnásobek základního členského vkladu. Uhrazovací povinnost může být uložena pouze členům, kteří se podíleli na vzniku ztráty, případně tuto ztrátu způsobili. Členům představenstva a kontrolní komise může být uložena uhrazovací povinnost až do výše desetinásobku základního členského vkladu, pokud to tak upravují stanovy družstva.<sup>28</sup>

#### Orgány družstva

Mezi **orgány družstva** dle zákona patří: členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a jiné orgány zřízené stanovami. Členem orgánu se může stát pouze člen družstva a každý člen družstva má jeden hlas při hlasování. Funkční období je stanoveno maximálně na pět let. **Představenstvo** je statutárním orgánem družstva a přísluší mu jeho vedení. Mezi jeho povinnosti patří vedení účetnictví a předkládání účetní závěrky členské schůzi, spolu s návrhem na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Představenstvo se skládá ze tří osob, pokud to stanovy neurčí jinak. Má právo volit svého předsedu a místopředsedu, neurčí-li to stanovy jinak. Pokud je v družstvu členů méně než padesát, představenstvo se nezřizuje, neurčí-li to stanovy jinak.

**Kontrolní komise** projednává stížnosti členů, kontroluje činnost družstva a může žádat o předložení všech informací týkajících se družstva a také o jeho doklady o hospodaření. Vzhledem ke své podstatě je kontrolní komise nezávislá na ostatních orgánech družstva. Dále předává písemné stanovisko ke všem účetním závěrkám, návrhům na rozdělení zisku nebo úhradám ztráty a uhrazovací povinnosti.

Nedostatky, na které kontrolní komise přijde, upozorní představenstvo. Všechny nedostatky musí být napraveny, na což kontrolní komise dohlíží. Kontrolní komise má taktéž tři členy, pokud to stanovy neurčí jinak a volí si svého předsedu a místopředsedu. Pokud je v družstvu členů méně než padesát, kontrolní komise se nezřizuje, neurčí-li to stanovy jinak.

#### Sociální družstvo

**Sociální družstvo** je v podstatě odnoží družstva, stejně jako je tomu u bytového družstva. Je upraveno zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., hlava VI, díl 3. Jeho definice podle zákona zní „*sociálním družstvem je družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje*“<sup>29</sup>.

Samotná firma zakládaná pod touto právní formou obsahuje označení „sociální družstvo“. Zákon sociálnímu družstvu zakazuje přeměnu na jiné družstvo a zakazuje měnit

<sup>28</sup> Webový portál [portál.pohoda, 2019. Družstvo](https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/druzstvo/) [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/druzstvo/>

<sup>29</sup> Webový portál [Portál pohoda, 2019. Sociální družstvo](https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/socialni-druzstvo/) [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/socialni-druzstvo/>

předmět podnikání na takový, který by byl v rozporu s výše uvedenou definicí sociálního družstva. Sociální družstvo dále musí splňovat podmínku, že „pokud vyvíjí obecně prospěšnou činnost pro znevýhodněné osoby pouze uspokojováním jejich bytových potřeb, musí být tyto osoby jeho členy“<sup>30</sup>.

**Stanovy sociálního družstva** jsou oproti družstevním stanovám doplněny o „cíle a podmínky činnosti sociálního družstva v souladu s jeho sociálně začleňovací funkcí a podporou místního rozvoje a o podrobnější podmínky nakládání se ziskem v soudu s účelem činnosti sociálního družstva“<sup>31</sup>. Sociální družstvo je dle zákona omezeno ve svém hospodaření. Za předpokladu zřízení rezervního fondu a ostatních fondů je musí sociální družstvo doplnit z disponibilní části zisku. Následně je možné rozdělit zisk do výše 33 % disponibilního zisku rozdělit mezi své členy, připouštějí-li to stanovy. Vzhledem ke svému omezení sociální družstvo také nesmí:

1. emitovat dluhopisy,
2. zajišťovat splnění povinností jiných osob,
3. být neomezeně ručícím společníkem obchodní společnosti nebo se přímo či nepřímo podílet na podnikání jiných osob, ledaže s tím členská schůze sociálního družstva vysloví předchozí souhlas,
4. být stranou smlouvy o tichém společenství a
5. převést, zastavit nebo propachtovat závod nebo pobočku nebo jejich část; to neplatí, je-li druhou smluvní stranou jiné sociální družstvo.

Ke **zrušení a zániku sociálního družstva** může dojít formou likvidace, a to nařízením soudu nebo rozhodnutím samotného sociálního družstva. Pokud je po likvidaci k dispozici likvidační zůstatek, je rozdělen dle splněné vkladové povinnosti k členskému vkladu a vyplácí se v penězích. Za předpokladu nemožnosti uspokojit toto právo všem členům, rozděluje se likvidační zůstatek stejným poměrem. Rozhodnutím členské schůze může být likvidační zůstatek, po uspokojení práv členů na výplatu podílů, přidělen jinému sociálnímu družstvu. Soud může navrhnout zrušení a likvidaci sociálního družstva, pokud<sup>32</sup>:

1. provozuje činnost, která je v rozporu s definicí sociálního družstva,
2. nakládá se ziskem v rozporu s rozdělením disponibilního zisku dle zákona a stanov, nebo
3. nesplňuje podmínku, že všechny znevýhodněné osoby využívající možnosti bytových potřeb v rámci sociálního družstva musí být jeho členy, po dobu delší než 12 měsíců.

**Výhody a  
nevýhody  
družstva**

<sup>30</sup> Webový portál Portál pohoda, 2019. *Sociální družstvo* [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/socialni-druzstvo/>

<sup>31</sup> Webový portál Portál pohoda, 2019. *Sociální družstvo* [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/socialni-druzstvo/>

<sup>32</sup> Webový portál Portál pohoda, 2019. *Sociální družstvo* [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/socialni-druzstvo/>



## K ZAPAMATOVÁNÍ

V praxi je hlavním problémem sociálního družstva, že v sobě nezahrnuje všechny požadované principy sociálního podnikání. Sociální družstvo například velmi dobře upravuje princip transparentnosti, inovativní přístup nebo princip společného/sociálního řízení. Nicméně v praxi se k sociálnímu podnikání vztahují i jiné principy, které sociální družstvo neupravuje. Jedná se o velmi úzce nastavenou právní formu, která většinou sociálních podniků nevyhovuje, jelikož by byly svázány nastavenou normou. Sociální družstvo vychází z italského modelu právní formy pro sociální podnikání, nicméně jeho aplikování na české podmínky nebylo jednoduché. Díky tomu je tato právní forma nastavena poměrně rigidně. Vzhledem k tomu o ni není v oblasti sociálního podnikání velký zájem.

---

Mezi nejpoužívanější právní formy stále patří společnost s ručením omezeným. Naopak zaniklou právní formou obecně prospěšná společnost. Podniky zapsané pod touto právní formou postupně přecházejí na jiné možné právní formy.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Legislativní podmínky jsou neodmyslitelnou součástí každého podnikání, a tudíž i sociálního podnikání. V současné době prochází legislativní podmínky sociálního podnikání značnou obnovou, vzhledem k nově nachystanému zákonu o sociálním podnikání. Tento zákon by však měl být pro sociální podniky velkou výhodou a napomocet jim k lepšímu postavení na trhu.

Naopak právní formy využívané v rámci sociálního podnikání žádná inovace v tomto ohledu nečeká. Sociální podniky mohou a v budoucnu by stále měly mít možnost vybrat si právní formu, která bude nejlépe odpovídat potřebám daného podniku.

---



## KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Vyhledejte několik (3-5) sociálních podniků a porovnejte jejich právní formy. Jak se od sebe liší? Bude mít vliv na jejich právní formu i obor podnikání?

Vaše výsledky budete zasílat přes LMS Moodle a dostanete zpětnou vazbu od lektora.

---



### 3 BUSINESS MODELY V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte s podstatou podnikatelského plánu a s příklady jeho využití v sociálním podnikání. Jsou zde podchyceny odlišnosti, které se v jiném, než sociálním podnikání neobjevují jako veřejně prospěšný cíl či sociální dopad. Je rovněž představen business model pro získávání finančních prostředků pomocí crowdfundingu.

---

#### CÍLE KAPITOLY



- Student pochopí základní význam podnikatelského plánu v sociálním podnikání.
  - Student se naučí pojmenovat a použít jednotlivé části plánu.
  - Student se naučí základním pravidlům sestavení rozpočtu.
  - Student se naučí základům crowdfundingu.
- 

#### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování business modelů a struktury plánu budete potřebovat asi 180 minut.

---

#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Plán, rozpočet, marketing, cílová skupina, veřejně prospěšný cíl, sociální dopad, analýza rizik, crowdfunding, business model.

---

Sociální podniky nabízejí produkty a služby, které vytvářejí hodnotu pro své klienty jako koncové uživatele. Většina organizací však věří, že poskytuje služby, ale často je jejich existence doplněna produkty. Organizace, poskytující vzdělávací aktivity může svým klientům nabízet služby, jako jsou konzultace, kurzy, volnočasové aktivity a produkty jako učebnice či kompenzační pomůcky pro výuku. Není až tak důležité, jaký bude poměr mezi službami a produkty, ale znalost zakladatele, jaké výhody a dopad bude mít na cílovou skupinu obyvatel.

Sociální podniky představují nový a dynamičtější přístup k práci nejen se znevýhodněnými skupinami, ale také s dopadem na místní komunitu. Hlavními hodnotami jsou společenost, inovace a zodpovědnost a tím jsou tyto podniky hnacím motorem pro sociální změny s vysokým dopadem na místní obyvatele. Primárním cílem sociálního podniku by měla být tvorba společenské hodnoty. Na začátku si je nutné uvědomit, proč modely či plány v sociálním podniku vůbec tvořit. Plán či plán formou modelu sděluje sociálním investorům, jak budou jejich peníze využívány a jaké sociální cíle budou dosaženy předloženým plánem či business modelem. Stejně jako dárci či další podporovatelé se spoléhají na návrhy o financování, sociální investoři analyzují podnikatelské plány a činí svá sociální investiční rozhodnutí.

**Části  
plánu**

Z dlouhodobého hlediska vypracovaný podnikatelský plán šetří čas, protože na rozdíl od návrhů business modelů obvykle nemusíte připravovat různé modely pro různé typy podporovatelů a sociálních investorů. Podnikatelské plány jsou připraveny na dobu jednoho až několika (zhruba pěti) let, během něhož jsou revidovány a aktualizovány. Výhodou však je, že zvolený „business model“ je komplexní a měl by oslovit všechny potenciální investory, dárcy a podporovatele (Alter, 2000).

Od klasického podnikatelského záměru se plány a modely v sociálním podnikání liší velice nepatrně. Oba jsou založeny na poptávce po dané službě či produktu, ale navíc se přidává zhodnocení společenské hodnoty a jeho udržitelnost. Šedivý a Medlíková, (2011) uvádějí čtyři základní části, které by měly plány dodržet:

- **organizace** – tvorba vize, mise, cílů, hodnot, volba právní formy, organizační struktury,
- **dlouhodobá udržitelnost** – cílová skupina, rozbor trhu, zdrojů z dlouhodobého pohledu, produkt,
- **způsobnosti** – kompetence k vedení a řízení lidí, fundraisingové aktivity, marketingový plán, finanční management,
- **rozvoj** – návrh strategie, posilování image, rozvoj intelektuálního kapitálu, sledování nových příležitostí.

## **VOLBA PRÁVNÍ FORMY**

Jak již bylo řešeno dříve, sociální podnikání je založeno na principech sociální ekonomiky, a proto charakteristika nově vznikajícího subjektu bude mezi ziskovým a neziskovým subjektem (Beck, 2010). Podnikání může být realizováno v rámci různých právních forem soukromého práva. Každá z těchto forem má svá pozitiva a negativa, a je proto nezbytné ujasnit si před zahájením podnikání, jak bude sociální podnik fungovat, jaká právní forma je pro daný typ činnosti vhodná, a to také s ohledem na vlastníky sociálního podniku.

### 3.1 Podnikatelský plán v sociálním podniku

Podnikatelský plán může sloužit vynikající analytický a plánovací nástroj. Podnikatelský plán je založen na reálné situaci sociálního podniku, nikoliv na prioritách dárců. Příprava plánu vyžaduje pečlivou analýzu pohled prostředí a chystaného (plány na založení) či dosavadního sociální podnikání (plány na rozšíření aktivit). Zpracování podnikatelského plánu Vás v obou případech naučí zaměřit se na potřeby cílové skupiny a na to, jak nejlépe tyto potřeby splnit.

Podnikatelské plány se používají interně jako nástroje řízení a plánování pro sociální podnikatele a externě jako investiční nabídka pro potenciální investory (dárce a věřitele). Zamýšlený účel podnikatelského plánu bude později diktovat jeho klíčový obsah a podobu. Při interním použití je třeba, aby plán byl navržen tak, aby sloužil jako strategický a provozní plán pro provoz sociálního podniku. Naopak investoři mají zájem o část zabývající se životaschopností podniku a chtějí zhodnotit potenciální návratnost investic (sociální anebo finanční). Tradiční dárci se obvykle zaměřují na sociální cíle, předpokládaný dopad na cílovou skupinu, organizační strukturu a rozpočet. Zatímco investoři (věřitelé) se primárně zabývají finančními výnosy, a proto hledají životaschopnost obchodního (business) modelu, konkurenční pozici, obchodní koncepci, realistické finanční projekce a silný manažerský tým.

**Shrnutí**

V dalších podkapitolách proto bude popsáno celkem deset klíčových částí plánu jako shrnutí, organizační zázemí, cílový trh, analýza trhu, marketingový plán, personální plán, provozní plán, sociální dopad, finanční plán, analýza rizik a volitelnou částí jsou pak přílohy (Alter, 2000).

#### 3.1.1 SHRUTÍ

Shrnutí je pravděpodobně nejdůležitější částí podnikatelského plánu pro externí čtenáře. Jedná se o to, že je čteno jako první a může být rozhodujícím faktorem, zda si získáte své publikum. Shrnutí představuje klíčové body, které jsou detailně představeny v plánu.

Každá myšlenka by měla zabrat jen pár řádků, které by upoutaly pozornost čtenáře na příslušnou část podnikatelského plánu. Shrnutí by mělo být krátké a stručné (maximálně jedna až dvě stránky) a jako potenciální čtenář byste v něm měli najít:

- *Vyjádření problému a příležitost* – dáváte najevo, že problematika je Vám blízká, jste zapálení pro její aktivní řešení.
- *Jedinečný prodejní návrh* – ukázali jste, že pro váš produkt a / nebo služby existuje "trh" (potřeby a potřeby).
- *Definice cílů* – nastavené cíle jsou dosažitelné a promyšlené.
- *Strategie škálování (růstu)* - svědčí o předvídavosti a důkladném plánování do budoucna.
- *Cíle dopadů* – smysluplné z hlediska potřeby cílové skupiny.
- *Finanční projekce* – obsahuje informace, kolik peněz potřebujete k dosažení vašich cílů, jsou realistické a vyčíslitelné.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Shrnutí napište jako poslední část plánu. Připravte si jej jako „samostatný“ dokument. Někdo, kdo si přečte pouze Vaše shrnutí, by měl mít jasnou představu o navrhované strategii, o tom, co bude dosaženo, o tom, kdo podnik bude řídit a proč bude úspěšný.

---

### 3.1.2 ORGANIZAČNÍ ZÁZEMÍ A POPIS ORGANIZACE

#### Popis organizace

Tato část v sobě zahrnuje představení podniku z hlediska organizačního, představuje vizi a misi, základní hodnoty, definuje cíle sociálního podniku. Představte práci vaší organizace a její minulé úspěchy a relevantní historii; vysvětlete současné programy a cílovou skupinu (příjemce).

Pokud zakládáme podnik nový, budou to informace o nově vznikajícím podniku bez historie. Tato část by měla pomoci zdůvodnit, proč zrovna tento sociální podnik má silnou pozici vybraný problém řešit. Součástí je stručný popis vztahu organizace k řešení sociálního problému a jeho unikátnost (jedinečnost). Tato část by neměla být delší než stránka. Zahrňte pouze ty body, které jsou důležité pro prezentaci sociálního podniku a plánu pro budoucnost. Nezapomeňte na tyto části:

- Vize, která prezentuje dlouhodobý směr a budoucnost vaší organizace (na deset nebo více let).
- Poslání (mise) popisuje účel a zásady organizace, vyjadřuje strategii, kterou budete používat k dosažení vašich cílů. Dále definuje cílovou skupinu a propojuje hodnoty. Měla zabývat: problémem (proč), účelem (co), cílovou skupinou (pro koho), metodou (jak), hodnotovou nabídkou (kdo).
- Hodnoty – definujte tři až pět hlavních hodnot, které se projevují ve Vašich aktivitách a jak Vás vnímá veřejnost.
- Cíle – prezentujete jako trvalé prohlášení o směru, který rozšiřují misi a zaměřuje úsilí organizace. Jaké jsou hlavní cíle Vaší organizace? Strategické cíle jsou zaměřeny na řešení společenských problémů. Samosebou musí být měřitelné a dosažitelné (SMART). Velmi vhodné je cíle prezentovat ve formě tabulky s časovým milníkem (viz tabulka). **Nezapomeňte, že v sociálních podnicích je nutno definovat „veřejně prospěšný cíl“!**

**Tabulka 2 Příklad tabulky cílů**

Název cíle	Termín
Zaměstnat pět osob bez praxe tzv. tranzitní místo	12/2019
Oslovit v rámci fundraisingu čtyři korporace o výši podpory 50 000 Kč	01/2020
Dosáhnout 30 klientů/měsíc v poskytovaných službách	05/2020

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Nezapomeňte, že vize je Vaší představou o úspěšném dosažení Vašeho cíle, tj. “ Vašeho snu“. Efektivní prohlášení o vizi stručně sděluje filozofii vznikajícího či existujícího sociálního podniku tak, aby inspirovala a motivovala zúčastněné strany (interní i externí), aby přijaly výzvy plánu k úspěšnému splnění cíle.

Naproti tomu poslání by mělo obsahovat informace o tom, co je cílem, jaký problém budete řešit, čeho chcete dosáhnout. Nezapomeňte uvést způsob, jak toho dosáhnete a jaké hodnoty k tomu využijete a budete i nadále budovat.

### 3.1.3 CÍLOVÝ TRH

Tato část plánu popisuje cílovou skupinu a sociální dopad, který se snažíme vytvářet a poskytuje přehled o stávajících podmínkách na trhu. Tato část obsahuje profil zákazníka, popis jeho potřeb a jeho typologii. Problémy nastávají, když jsou příjemci popsáni příliš široce nebo naopak příliš úzce, což nabízí malý prostor pro růst podnikání. Informace o tržním segmentu by měly být podloženy průzkumem trhu. Ujasněte si rozdíl mezi „vnímanou potřebou“ tedy tím, co si myslíme, že budoucí uživatelé potřebují spíše, než co opravdu chtějí. Nabízení služeb a produktů, které odpovídají jejich potřebám pomůže zvýšit společenský dopad, může to být konkurenceschopné. Aktivní reakce na požadavky klienta je nedílnou součástí důstojnosti a úcty v oblasti sociálního podnikání.

*Trh*

**Cílový trh** v sobě zahrnuje obecné informace o potenciálních zákaznících z cílové skupiny. Na začátku je vhodné popsat pouze ty charakteristiky, které se ovlivní rozhodnutí o využití služeb či koupi produktu. Jejich hlavní charakteristiky jsou:

- *Geografické*, kde se zákazníci nacházejí.
- *Demografické*, tedy jejich věk, výše příjmů, vzdělání.
- *Psychografické*, tj. rysy týkající se společenské třídy, životního stylu, náboženství, preferencí atd.

Pamatujte, že sociální podniky často mají několik zainteresovaných stran a složek, takže by mělo být jasné, jaký účel plánu mají a pro který trh. Při vyhodnocení analýzy se zaměřte na společné charakteristiky vašich příjemců / klientů nebo zákazníků v souvislosti s jejich rozhodnutím o využití služby. Charakteristiky skupin (příjemců) mají důsledky pro tvorbu rozdílných sociálních programů či balíčků služeb a produktů.

**Segmenty**

**Segmentace cílového trhu.** Tato část popisuje rozdělení cílového trhu do menších skupin. Racionální segmentace trhu spočívá ve zlepšení služeb nebo efektivnosti marketingu tím, že se přizpůsobí menším skupinám, které mají podobné charakteristiky související s rozhodnutím o využití služeb nebo o výhodách, které dostávají. Je nutné určit a upřednostnit cílové trhy (primární, sekundární, terciární). Uvažujme o příkladu z centra volnočasových aktivit seniorů.



**ŘEŠENÁ ÚLOHA**

Sociální podnik provozuje volnočasové centrum seniorů a výrobky prodává na jarmacích či e-shopu. Zaměřuje se na recyklaci starých vlněných výrobků a zbytků vlny, z nichž seniorky pletou hřejivé ponožky. Níže je provedena zjednodušená analýza jednoho produktu na třech trzích.

**Tabulka 3 Struktura trhu**

Trh	potřeba /přání	Velikost trhu	Společenský/sociální dopad
Primární	Nemít studené nohy u televize	350 seniorů v obci	Podpora vazby senior nabízí seniorům
Sekundární	Neotřelý a ekologický dárek pro rodinu a přátele	150 mladých a nekonvenčních lidí v obci	Podpora recyklace zbytků vlny
Terciární	Podpora aktivit seniorů	100 dobrovolníků v obci	Fundraising výroby ponožek v centru pro seniory

V praxi se můžete zamyslet se nad tím, že pro různé služby či produkty můžete mít různé trhy. Jakmile zjistíte hlavní cílové trhy, budete se muset trochu zamyslet nad úrovněmi a to, kdo bude rozhodovatel, kupující, uživatel a ovlivňovatel.

**Tabulka 4 Úrovně trhu**

	Služba/Produkt	Uživatel	Rozhodovatel	Kupující	Ovlivňovatel
Primární trh	Ručně pletené ponožky	√		√	
Sekundární trh	Ručně pletené ponožky			√	√
Terciární trh	Ručně pletené ponožky		√		√

Tato vertikální segmentace trhu vám pomůže rozlišovat úrovně na vašich cílových trzích. Jednotlivé role znamenají:

- **Rozhodovatel** – osoba, která rozhoduje o používání nebo nákupu produktů a / nebo služeb. V organizacích rozhodují dárci, rodiče, klienti nebo vláda.
  - **Kupující** – osoba, která produkt skutečně koupí. V organizacích může být kupujícím vláda, dárci, klienti nebo soukromé firmy.
  - **Uživatel** – osoba, která primárně spotřebuje nebo používá produkt nebo službu. Zde je uživatel nejčastěji příjemcem dárku.
  - **Ovlivňovatel** – osoba, která ovlivňuje rozhodnutí o nákupu nebo užívání produktu nebo služby. Zde mohou ovlivňovat dárci, prostředí, rodiče nebo soukromé firmy.
- 

Cílové trhy a jejich analýza může být složitější, než se objevíte ty, kteří produkt nebo službu budou používat (uživatelé); ti, kteří ji koupí (kupující); ti, kdo rozhodnou o jejím používání (rozhodovatel) a ti, co ovlivňují používání nebo nákup produktu či služeb (ovlivňovatelé). Tyto odlišné trhy i skupiny musí být také zohledněny ve Vašem plánu.

### 3.1.4 HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ

Tato část se skládá z několika dílčích analýz a jejich souhrnné vyhodnocení bude provedeno např. pomocí analýzy SWOT. Prostředí analyzujeme především hodnocením odvětví, konkurence, tržního potenciálu a vymezení si komparativních výhod popisovaného sociálního podniku.

*Prostředí*

**Analýza odvětví.** Charakterizuje odvětví (nebo pododvětví), v němž sociální podnik působí nebo bude působit (vzdělání, mikrofinancování, biofarma, řemeslná výroba atd.). Především jsou zajímavé podniky, které nabízejí podobné produkty a služby. Abychom odvětví byli schopni popsat je dobré získat informace o velikosti největších podniků v odvětví (oboru), jejich výhody, zjistit čím se odlišují od našeho plánu. Je dobré zjistit, zda v připravovaném podnikání neexistují překážky vstupu (čas, náklady, odbornost, nasycení trhu, typ zákazníků, hrozba substitutů, technologické inovace, právní a regulační překážky)

**Tržní potenciál.** V této části se prokazuje, že chápete trh a že rozhodnutí jsou založena na faktech, nikoliv na předpokladech (jsou podpořena průzkumem trhu). Pokud nemáte k dispozici tržní studie, je třeba stavět na příkladech podobných aktivit v jiných komunitách. Tržní potenciál je určen:

- **poptávkou** – Proč váš cílový trh *chce* služby či produkty, které nabízíte,
- **příležitostí** – existuje opravdu příležitost, jaká je tato tržní příležitost (nebo výklenek)? Proč existuje příležitost? Proč jste to zrovna Vy, abyste využili této příležitosti?
- **sociální potřebou** – je z popisu zřejmé, že reagujete na sociální problém nebo na selhání sociálního trhu a tím budete mít sociální dopad?

- **velikostí a trendy** – je trh dostatečně velký na to, abyste mohli začít podnikat? Jaké jsou trendy – nebude trh v poklesu?
- **bariérami** – Jaké překážky mohou existovat, které by mohly zabránit tomu, abyste byli úspěšní? Jak překonáte tyto překážky? Jste na ně připraveni?

Konku-  
renční vý-  
hody

**Konkurenční analýza.** Ačkoli sociální podniky sdílejí podobnou vizi, soutěží navzájem i kvůli omezeným zdrojům pro vlastní činnost. Konkurenční boj se stává obtížnější, zvláště v případě, když jiné sociální podniky nabízejí podobné služby ve stejné oblasti, kde je chcete také nabízet. Tato část pomáhá analyzovat další organizace, které nabízejí podobné služby a ukazuje, jaký vliv mají na připravované podnikání. Při přípravě analýzy si zkuste zodpovědět na tyto otázky:

- Jaké další organizace nabízejí podobné služby?
- Jak jsou jejich služby stejné nebo odlišné od mých služeb?
- Jaké jsou schopnosti, jejich zákazníci, jejich kvalita?
- Uveďte, co je dělá úspěšnými.
- Popište, do jaké míry jste jimi ohroženi.
- Porovnejte je s Vámi: silné, slabé stránky, konkurenční výhodu.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Při analýze konkurence nevynechávejte informace o jiných organizacích, které nabízejí podobné služby jako Vy. Konkurenci považujte za zdravou součást prostředí sociálního podniku organizace. Skutečnost, že jiné organizace poskytují podobné služby, potvrzuje potřebnost práce sociálního podniku v blízkém okolí. Řeknete-li se, že žádné jiné organizace nenabízí stejný společenský dopad, dáváte investorům nebezpečný signál – může to být vnímáno jako znamení, že nikdo jiný neuvidí hodnotu v tom, co hodnocený sociální podnik dělá.

**Komparativní výhody.** Zaměřte se na to, kolik víte o programech službách jiných organizací ve vztahu k Vám. Porovnejte silné stránky svého podniku se silnými stránkami jiných organizací poskytujících podobné služby či nabízejících podobné produkty. Některé příklady silných stránek mohou být: vedení, umístění, zdroje, reputace, pracovníci, vztahy s příjemci, organizační struktura atd. Jaké jsou vaše komparativní výhody – tedy jedinečné faktory v rámci sociálního podniku, které ji dělají lepší než jiné?

**SWOT analýza (silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby).** Závěrem je třeba zhodnotit vnitřní a vnější potenciál, který sociální podnik má nebo bude mít. Skládá se ze čtyřech částí, které jsou porovnávány ve dvou prostředích – vnitřním a vnějším.

- **Silné (S) a slabé (W) stránky** – všechny podniky mají silné a slabé stránky; sociální podnikatelé pracují na tom, aby zdůrazňovali silné stránky a snižovali účinek nedostatků na jejich podnik. Vycházejí především z potenciálu podniku.



- **Příležitosti (O) a hrozby (T)** - jsou vnějšími silami mimo sociální podnik a mimo jeho kontrolu, často vycházejí z předchozí analýzy trhu. Mohou pomoci tím, že poskytnou nové příležitosti nebo naopak ohrozí její úspěch; občas účinek je obojí. Stanovení potenciálních příležitostí může pomoci upřednostnit a naplánovat využití příležitostí, které odpovídají poslání a umožní přizpůsobit společenský a sociální dopad. Identifikace potenciálních hrozeb naopak pomůže vyhnout se problémům a snižovat negativní dopad vnějších faktorů na podnik a úsilí o změnu jeho velikosti. Zde mohou patřit dopady ekonomického prostředí, infrastruktury, technologie, demografie, změny klimatu apod.

## NÁMĚT NA TUTORIÁL



SWOT

Vyberte si pomocí internetu jakýkoliv sociální podnik a zkuste jej zanalyzovat pomocí předchozích kroků a následně Vaše poznatky sumarizujte pomocí SWOT. Zkuste odůvodnit, proč jste se tak rozhodli. Na tutoriále prodiskutujeme Vaše nápady.

- Určete, zda je vnitřní stav sociálního podniku má více silných nebo slabých stránek a vysvětlíte, proč a jaký vliv má na schopnost vaší organizace měřit. Přidejte všechny další vnitřní podmínky, které nejsou uvedeny v seznamu. Sílu faktoru oznámkuje na škále 1 až 5, kdy 1 znamená slabou sílu, 5 znamená velké ovlivnění. Na konci sečtete známky za všechny silné a slabé stránky (každé zvlášť).

*Vzorový řádek a součet:*

Vnitřní faktor	S	W	Vysvětlení
Produkt a služba	4	x	Silná stránka, produkt na zakázku – gravírování skleniček na počkání nikdo v okolí zatím nenabízí
<b>Součet</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>Převládá silná stránka, další nebyly vyhodnoceny, proto je součet za slabé stránky roven 0.</b>

**Tabulka 5 S-W Analýza**

Vnitřní faktor	S	W	Vysvětlení
Produkty a služby			
Image / Reputace			
Mise			
Finanční zdroje			
Infrastruktura			
Lidské zdroje			
Kapacita			
Partnerství			
Umístění			
Vztahy příjemců			
Vedení lidí			
Technologie			
Inovace / tvořivost			
Umístění (y)			
Struktura			
Provozní efektivita			
Strategická spojení			
Vnější vztahy			
<b>Součet</b>			

- Zhodnoťte, co pro podnik vidíte jako příležitosti a ohrožení. Postupujte stejně jako u silných a slabých stránek. Zde ale více použijete svou kreativitu a všímavost, proto nejsou dány žádné návrhy.

**Tabulka 6 O-T analýza**

Vnější faktor	O	T	Vysvětlení

- Jakého výsledku jste dosáhli? Jaký je rozdíl mezi silnými a slabými stránkami? Převládají příležitosti nad ohroženími?

**Analytika  
SWOT**

Analýza SWOT změní vaše chápání vnitřní a vnější dynamiky a pomůže navrhnout strategii, kterou lze uplatnit, aby bylo dosaženo poslání a cíle. Tímto způsobem SWOT také zhodnotí související příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



**Silné stránky** jsou vnitřní podmínky tedy dovednosti, schopnosti a aspekty, které umožňují dodat požadované služby svým příjemcům / klientům. Silné stránky také odlišují Váš sociální podnik od jiných. Mezi příklady silných stránek patří kvalifikovaní zaměstnanci, dobrá pověst či ojedinělé zdroje.

**Slabé stránky** jsou vnitřní podmínky, které mohou vést ke špatnému výkonu. Příkladem slabých stránek může být zastaralá technologie nebo vybavení, špatná kontrola kvality a slabé manažerské dovednosti. **Pamatujte, že silné stránky mohou být také slabiny a naopak.** Identifikace slabých stránek není špatná, pomůže přemýšlet o tom, jak zlepšit svou organizaci a úspěšně implementovat strategii.

**Příležitosti** jsou současnými nebo budoucími podmínkami, které může sociální podnik využít ve svůj prospěch. Např. náhlá změna regulačního rámce jako je zrušení dovozního poskytně textilnímu družstvu příležitost rozšířit svůj trh a exportovat svůj výrobek do této vybrané země.

**Hrozby** jsou současnými nebo budoucími podmínkami, které mohou podnik poškodit. Sucho nebo silný déšť může představovat hrozbu pro sklizeň v zemědělském sociálním podniku. Všechny faktory mohou být zároveň hrozbami i příležitostmi. Například nedostatek elektrické energie v oblasti, kde budujeme podnik může být hrozbou, ale zároveň příležitostí, jak využít technologie, které mohou využít alternativních zdrojů energie.

### 3.1.5 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketing plánuje a implementuje dílčí strategii, jak oslovit své klienty a informovat je o vašem sociálním podniku a jeho produktech a službách. Základní marketingové nástroje lze označit jako „čtyři P“<sup>33</sup>.

- **Produkt** se skládá z produktů a služeb, které poskytuje váš sociální podnik; je charakterizován kvalitou, sortimentem, balením a zárukami.
- **Cena** je částka, kterou budete účtovat zákazníkům za produkty nebo služby.
- **Promotion** (marketingová komunikace) je způsob, jak budete vytvářet povědomí o produktech nebo službách na trhu; reklama, publicita jako aspekty propagace.
- **Místo** (distribuce) je způsob, jak přinést své produkty nebo služby svým zákazníkům. distribuce zahrnuje velkoobchodníky, maloobchodníky, obchodníky na více úrovních apod.

Marketing

<sup>33</sup> Podrobněji o této části již hovořily kurzy Marketing nebo Marketing služeb. Je nutné podotknout, že důležitou součástí jsou také lidé, proto mix může být rozšířen na 5 P.

Pro každou dílčí část je třeba sestavit kroky, jak pak dosáhnout cíl marketingové strategie.

### **HODNOTOVÁ NABÍDKA**

Hodnotová nabídka je účel, proč podnik vzniká. Klíčové je ukázat sociální dopad, který podnik vytváří pro její příjemce, a jak hodnotí tento dopad. Můžete to udělat tím, že sociální podnik podpoří změnu v chování, stavu nebo kvalitě života příjemců a stane se tak důležitým z hlediska příjemců. Zde se uvádí, který problém podnik řeší pro své příjemce a popisuje funkce produktu či služby včetně prospěchu, který nabízejí ke svému příjemci / klientovi. Co je obsaženo v hodnotě?

- Vlastnosti, které jsou charakteristikami výrobku nebo služby.
- Výhody, které produkt nebo služba nabízí svým příjemcům.

### **PRODUKTOVÁ STRATEGIE**

Produktová strategie se skládá z jakýchkoli změn, které uděláte ve spojitosti s vývojem nových produktů / služeb, úpravou a zrušením produktů nebo služeb v budoucnu.

- Jaké dílčí strategie použijete pro své produkty a služby?
- Přidáte nové funkce nebo vylepšení našich produktů / služeb?
- Jaké jsou plány na nové výrobky a služby nebo odebrání starých z portfolia?

### **CENOVÁ STRATEGIE**

Rozhodování o stanovení cen vychází z poslání sociálního podniku, modelu příjmů, konkurence a finančních cílů. Například pokud je finančním cílem pouze 25% návratnost nákladů a prodáváte služby za poplatek svým klientům, pak ceny mohou být nižší než tržní (nebo dotované). Pokud je finanční zachovat 100 %-ní soběstačnost sociálního podniku, stanovení cen je založeno na konkurenčních cenách a tvorbě marže k pokrytí nákladů a vytváření výnosů.

#### **Cena a produkt**

Jaký je váš cenový model a jaké jsou důvody pro jeho použití? Uveďte cenu každého produktu nebo služby, kterou prodáváte, a podrobnosti o tom, jak jste tuto cenu stanovili. Nezapomeňte uvést, kdo je plátcem za tyto služby či produkty např:

- klient nebo příjemce,
- jednotlivci,
- dárci,
- vláda,
- mezinárodní organizace (nevládní organizace),
- soukromé společnosti,
- místní nevládní organizace nebo komunita.

Ceny jsou určeny několika možnostmi, třeba jako vnímaná hodnota nebo maximální cena, kterou si klienti zaplatí, na základě toho, co produkt stojí u konkurence za stejný nebo podobný produkt nebo službu. Například lze začít s nízkou cenou, která nesplňuje finanční cíle, jen pobízí zákazníky, aby vyzkoušeli produkt nebo službu a později ji je možno zvýšit. Je možno využít také cenových úrovní:

- Cena prahová – je nejnižší cena, kterou můžete zákazníkům nabídnout a stále splňuje vaše finanční cíle.
- Stropní cena je nejvyšší cena, kterou zákazníci budou tolerovat, než přestanou nakupovat od zvoleného sociálního podniku.

Součástí je výpočet tzv. bodu zvratu a rozbor nákladů, které pak budou i součástí finančního plánu<sup>34</sup>. Je vhodné si udělat i plán prodeje, které pak dopomohou modelovat finanční plán.

**Plán prodeje.** Pro každý produkt nebo službu, kterou prodáváte, uveďte cenu a cenu za jednotku, počet jednotek, které budete chtít, a celkový plánovaný výnos. Pro již založený sociální podnik s tříletým podnikatelským záměrem by měly být roky 1 až 2 historické údaje před běžným rokem a předpokládané 3 roky pro rozvoj. Pro novou iniciativu nebo pilotní sociální podnik bez předběžných výsledků se budete spoléhat na projekce založené pouze na období podnikatelského plánu. Nezapomeňte, že ceny a náklady se mohou každoročně měnit.

Prodej

## ŘEŠENÁ ÚLOHA 1 A



**Plán prodeje.** Sociální podnik vyrábí jablečný a hruškový mošt. Jedinou změnou v podniku je nákup nového odšťavňovače, který zrychlí výrobu moštu a tím i zvětší objem produkce. Úkolem je sestavit plán prodeje pouze pro jablečný mošt. Cílem prodeje je prodat měsíčně 200 litrů čistého moštu, což se bude zvyšovat o 20 % ročně. Sociální podnik bude chtít cenu moštu udržet i v dalších letech.

Zjednodušený **roční plán** jednoho produktu bude asi vypadat takto:

Produkt: jablečný mošt, 1 litr	Reálné údaje		Odhad		
	Rok-1	Současnost	Rok +1	Rok +2	Rok+3
náklady za jednotku (Kč/l)	15	16	15,50	16	16,50
cena za jednotku (Kč/l)	38	41,50	41,50	41,50	41,50
počet prodaných litrů (rok)	1 600	2 000	200*12 2 400	2 400 *1,2 2 880	2 880*1,2 3 456
<b>výnosy v Kč (rok)</b>	<b>60 800</b>	<b>83 000</b>	<b>99 600</b>	<b>119 520</b>	<b>143 424</b>

<sup>34</sup> K problematice bodu zvratu podrobněji v kurzu Ekonomika podniku, včetně studijní opory.

## **STRATEGIE PODPORY PRODEJE**

Tato část plánuje a provádí strategii, jak oslovit příjemce a informovat je o sociálním podniku a jeho produktech a službách. K tomu lze využít různé prostředky jako:

- letáky / plakáty,
- brožury,
- vztahy s veřejností (příběhy v novinách nebo v televizi),
- události, ukázky a veletrhy,
- informační setkání s klienty / příjemci (na trzích, vesnicích, komunitních centrech, školách nebo kancelářích sociálních organizací, tato setkání informují potenciální příjemce o nabízených produktech a službách),
- dárky (oběd, trička, vzorky atd., aby mohli potenciální příjemci vyzkoušet produkt nebo službu),
- osobní kontakt (návštěvy komunitních pracovníků nebo zástupců obcí potenciálních příjemců),
- partneři, spolupracovníci, kteří pomáhají dostat informace příjemcům nebo komunitě o produktech a službách sociálního podniku,
- doporučení,
- sdělení (oznámení o veřejných službách nebo placená sdělení v rozhlasu nebo televizi)
- tisková reklama (placené reklamy v novinách, časopisech nebo jiných tiskových médiích).

Při plánu propagace je nutné zvážit jeho dopad a náklady. Je nutné si uvědomit, že zvolená propagace ovlivní i vnímání sociálního podniku na trhu a jeho značku, proto je třeba vybírat pečlivě.

## **DISTRIBUČNÍ STRATEGIE**

### ***Distribuce***

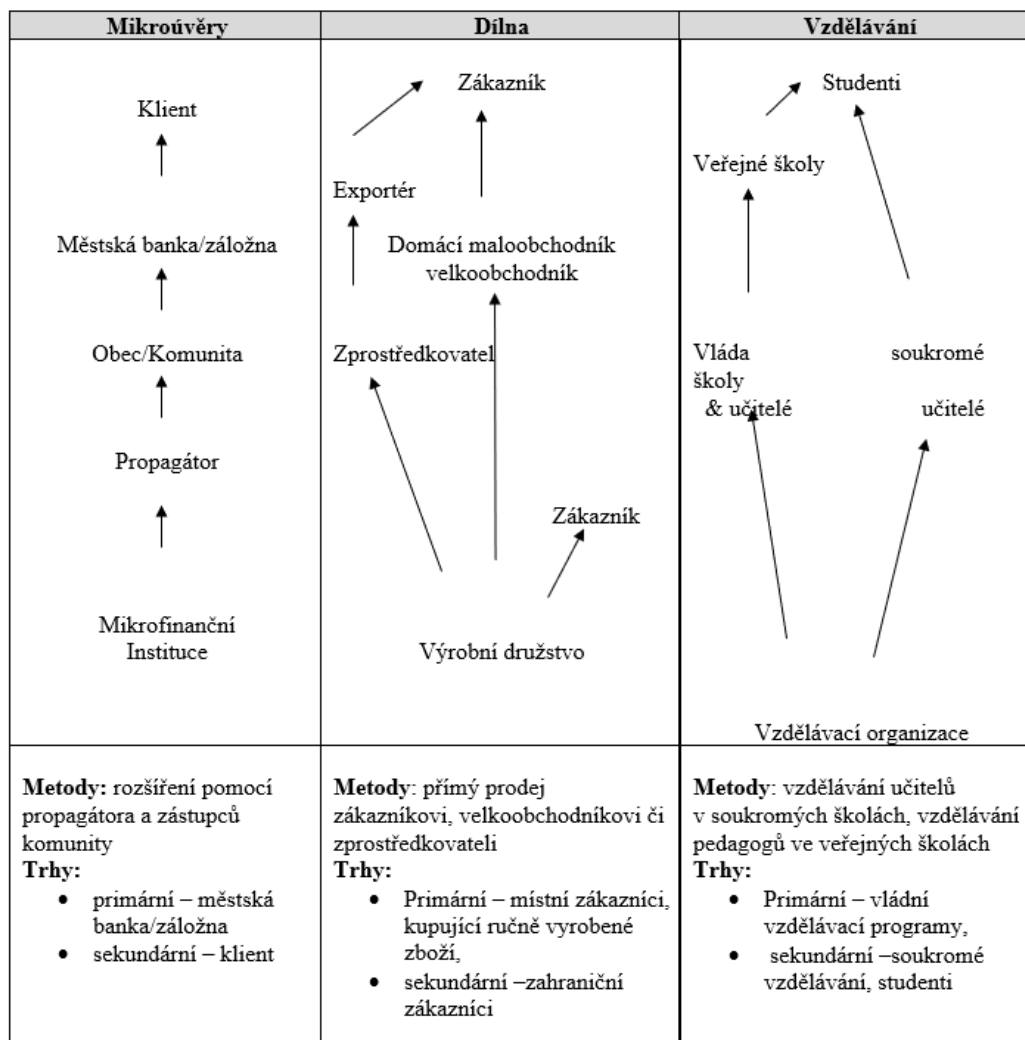
Strategie distribuce vyjadřuje, jak budou dodány produkty nebo služby zákazníkům / klientům / příjemcům. Distribuce je klíčovou složkou pro přístup na trh. Distribuční strategie identifikuje cílové trhy, kdo a kde jsou a jakým způsobem budou dodávány výrobky a služby. Společně pak vytvářejí distribuční kanál.

Dobrá distribuční strategie by měla věnovat pozornost účinnosti, efektivitě, nákladům a zákaznickému servisu. Strategie by měla zodpovědět na tyto otázky:

- Kde? Plán počtu a umístění cílových trhů.
- Kdy? Časový harmonogram prací (měl by odpovídat podnikatelskému plánu).
- Kdo? Zaměstnanci a dodavatelé, kteří jsou povinni provádět distribuční strategii.
- Jak? Metoda, která bude použita k distribuci produktu na všech úrovních distribučního řetězce.
- Jaké jsou rozpočtové dopady? Náklady na distribuci produktu či služby podle navrhované strategie.

- Jaké synergie zachycuje vaše distribuční strategie?
- Jak přispívá vaše distribuční strategie k dosažení celkových marketingových cílů?

Níže uvedená mapa kanálů (obr. 7) ukazuje rozdíly mezi způsobem distribuce.



Obrázek 7 Mapa distribučních kanálů (zdroj: Alter, 2000b)

### 3.1.6 PERSONÁLNÍ PLÁN

Lidé jsou nejdůležitějším přínosem pro sociální podnik. Aby podnik uspěl, musí mít lidi se správnými dovednostmi a zkušenostmi. Dárci a sociální investoři potřebují vědět, že tito lidé s potřebnými kompetencemi pomohou k realizaci úspěšného podnikání, takže pokud dojde k problémům, budou jejich investice chráněny.

*Personál*

Zkušenosti klíčových osob mohou souviset s jejich minulou prací nebo životní zkušeností. Nezapomeňte, že sociální podnikatelé mají často tyto „nehmotné dovednosti“, které jsou více než vzdělání, které je zároveň odlišuje.

Při rozboru týmu sociálního podniku je třeba popsat klíčové role a konkrétní oblasti, kde vybraná osoba bude figurovat např. fundraising, provoz, komunikace s veřejností. Je možné přidat životopisy klíčových osob do příloh plánu.

**Plán správy sociálního podniku.** Zde je nutné vymezit, kdo bude zodpovědný za chod podniku a bude zodpovědný za využívání finančních prostředků a jejich reinvestici zpět do podniku, včetně dodržování právních předpisů.

**Budování kapacit v sociálním podniku.** Zvětšování sociálního dopadu často vyžaduje nábor nových zaměstnanců a vedení, proto je třeba počítat s tímto nárůstem i požadavkem na růst nákladů na personál a zahrnout jej do finančního plánu. V této části je nutné popsat, jak budou noví zaměstnanci přijímáni, jak budete pečovat i o stávající zaměstnance – jaké jim budete poskytovat výhody. Budete si muset nastavit jasná měřítka, podle kterých budete vývoj v personální oblasti hodnotit.

### 3.1.7 OPERAČNÍ PLÁN

Operační plán

Provozní sekce sociálního podniku se týká jeho každodenních činností. Zaměřuje se zejména na administrativní a procesní procesy. Operační plán pomáhá sociálním podnikům zvýšit efektivitu, zlepšit vyrobené či poskytnuté množství a snížit náklady. S tím souvisí popis dodavatelského řetězce, což předpokládá také jeho řízení. Řízení dodavatelského řetězce je proces plánování, implementace a kontroly provozu dodavatelského řetězce s cílem co nejučinněji uspokojit požadavky zákazníků a klientů. Řízení dodavatelského řetězce pokrývá veškeré pohyby a skladování surovin, inventarizaci výroby a hotových výrobků od nejrůznějších bodů až po místa spotřeby.

Tato část popisuje rovněž popisuje, jak produktivně a úsporně je sociální podnik schopen poskytnout služby svým klientům. Změna těchto čísel v čase indikuje změnu produktivity a možné trendy.



#### ŘEŠENÁ ÚLOHA 1 B

Pokračujme v rozboru podniku, produkujícího mošt z řešené úlohy 1 A. Vycházíme z jeho plánu prodeje:

	Reálné údaje		Odhad		
	Rok-1	Současnost	Rok +1	Rok +2	Rok+3
Produkt: jablečný mošt, 1 litr					
náklady za jednotku (Kč/l)	15	16	15,50	16	16,50
cena za jednotku (Kč/l)	38	41,50	41,50	41,50	41,50
počet prodaných litrů (rok)	1 600	2 000	200*12 2 400	2 400 *1,2 2 880	2 880*1,2 3 456
<b>výnosy v Kč (rok)</b>	<b>60 800</b>	<b>83 000</b>	<b>99 600</b>	<b>119 520</b>	<b>143 424</b>



A nyní změňme na plán výroby a propočet efektivity. Počty klíčových zákazníků jsou v dalších letech odhadovány, s růstem trhu o 10 % ročně.

Produkt: jablečný mošt, 1 litr	Reálné údaje		Odhad		
	Rok-1	Současnost	Rok +1	Rok +2	Rok+3
Počet prodaných litrů (l)	1 600	2 000	2 400	2 880	3 456
Počet zákazníků	120	150	1,1*150 165	1,1*150 182	1,1*182 200
Náklady na výrobu moštu	1 600*15 24 000	2000 * 16 32 000	2 400* 15,50 37 200	46 080	57 024
Provozní náklady vztahující se k výrobě moštu	20 000	23 000	25 000	25 000	25 000
<b>Celkové náklady (včetně nákladů na výrobu moštu)</b>	<b>44 000</b>	<b>55 000</b>	<b>62 200</b>	<b>71 080</b>	<b>82 024</b>
<b>Efektivnost nákladů (náklady na litr, product efficiency ratio) Kč/litr</b>	<b>27,50</b>	<b>27,50</b>	<b>25,92</b>	<b>24,68</b>	<b>23,73</b>
<b>Nákladovost na zákazníka, Cost Efficiency Ratio, Kč, /zákazník</b>	<b>366,67</b>	<b>366,67</b>	<b>376,97</b>	<b>390,55</b>	<b>410,12</b>

Výpočty v tabulce:

- Počet prodaných produktů / služeb – historický nebo plánovaný v daném období.
- Celkový počet zákazníků – mějte na paměti, že jejich počet není stejný jako objem prodaného moštu. Některé sociální podniky prodávají více své produkty opakovaně jednomu odběrateli.
- Celkové náklady – musí odpovídat číslům uvedeným ve finanční části plánu. V našem příkladu je fiktivní částka, která byla dána rozpočtem výroby moštu.
- Poměr efektivity služby / produktu: celkové náklady rozdělené na celkový objem, průměrné celkové náklady na litr.
- poměru nákladů k zákazníkovi: celkové náklady vydělené počtem zákazníků, průměrné celkové náklady na zákazníka.

*Propočet  
operač-  
ního plánu*

Poměry služeb nebo produktu ukazují schopnost sociálního podniku poskytovat své produkty a služby za nižší jednotkové náklady – klesající trend je pozitivní. Počet obslužených zákazníků a hodnota dodaných produktů a služeb ukazuje schopnost sociálního podniku zvýšit svou produktivitu – v tomto případě je dobrý trend růst průměrné částky u jednoho klienta.

Efektivita a trendy produktivity sociálních podniků jsou důležitými ukazateli manažerské kompetence a efektivity nákladů. Poměry nákladů ukazují schopnost sociálního podniku snižovat náklady v průběhu času – klesající trend je pozitivní.

K tomu, aby byl sociální podnik úspěšný, musí vědět, co jeho příjemci chtějí. To vyžaduje interakci s příjemci a zpětnou vazbu. Mezi vhodné shromažďování informací od klientů a zákazníků lze provést prostřednictvím programů hodnocení a setkání mezi zaměstnanci, kteří mají kontakt s klienty.

### **3.1.8 FINANČNÍ PLÁN**

#### **Finance**

Cílem sociálního podniku je vytvářet a udržovat hodnotu pro její příjemce. Je nutné zajistit jasnou strategii k dosažení udržitelnosti. Silný finanční plán je kritickým prvkem trvalého úspěchu organizace. Je třeba diskutovat o plánech na plnění finančních potřeb prostřednictvím plánů získávání příjmů, fundraisingových plánů, finančního řízení, organizační kapacity. Udržitelnost a sociální dopad je nejdůležitější částí pro sociální investory a dárce. ***Finanční plán nesmí zapomenout na pravidlo reinvestice případného zisku zpět do sociálního podniku!***

***Rozpočet.*** Rozpočet uvádí náklady a výnosy sociálního podniku. **Rozpočty se snaží poskytnout celkový obraz o očekávaných nákladech a výnosech; rozpočty však neodrážejí skutečné načasování peněz, které vstupují do podniku.** Rozpočet by měl obsahovat veškeré náklady spojené s provozem podniku – od nájemného až po náklady na dodávky služeb.

***Plán peněžních toků (Cash-flow).*** Projekce peněžních toků mají zajistit, aby podnik měl dostatek peněz, ze kterých by mohl platit za veškeré zboží a služby, které může potřebovat po celý rok. Plán v sobě zahrnuje skutečné načasování peněz, které se pohybují v podniku a mimo něj. Peněžní toky berou v úvahu peníze, které jsou k dispozici na začátku roku a zároveň poskytují údaj o penězích, které budou k dispozici na konci roku. Peněžní toky ukazují **skutečnou** peněžní pozici podniku a měly by být vyplněny ve formátu přehledné tabulky. Potřebujete zobrazit měsíční údaje pro zbytek běžného finančního roku a následujících 12 měsíců, potom byste měli počítat s každým rokem po dobu dalších dvou let. V ideálním případě bychom měli být schopni vytvořit tři finanční scénáře:

- Realistická projekce peněžních toků.
- Pesimistická projekce (v níž ukážete dopad jakéhokoli „nejistého“ zdroje příjmů, který není zajištěn).
- Optimistická projekce (kde příjmy mohou předčít realistickou projekci).

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Základní rozdíl mezi rozpočtem a plánem peněžního toku je možno nejlépe vysvětlit na příkladu. Předpokládejme, že sociální podnik pobírá příspěvek na mzdu z Úřadu práce. Osoba, které je příspěvek na mzdu vyplácen, pracuje na plný úvazek, 12 měsíců v roce, ale Úřad práce hypoteticky vyplácí dotaci ve čtvrtletních splátkách a často má až tříměsíční prodlení. Co na to rozpočet a plán toků?

Měsíční rozpočet obvykle uvádí, že plánované náklady na mzdy osob jsou rozloženy rovnoměrně po dobu 12 měsíců a stejně tak rovnoměrně jsou projektovány i příspěvky na 12 měsíců. To odráží způsob, jakým si organizace plánuje – mzdy jsou vypláceny každý měsíc, takže je logické, aby se náklady a výnosy (příspěvek na mzdu) vyrovnaly ve stejném poměru.

Nicméně, to je velmi daleko od toho, co se ve skutečnosti stane v hotovosti, pokud jde o finanční toky (cash flow), kde se ukáže skutečný stav – platba za duben, květen a červen přijde z Úřadu ve formě jedné paušální částky až v září, i když mzda má být vyplácen každý měsíc! To by mohlo znamenat skutečný problém při placení mzdových nákladů až šest měsíců před obdržением dotace na tyto náklady (pokud by nastalo ještě tříměsíční zpoždění).

Pokud by se tento vzorec chování opakoval v řadě rozpočtových oblastí, mohly by takové změny hotovostního toku výrazně ovlivnit výši hotovosti (často nazývanou „provozní kapitál“), kterou byste museli držet navíc, abyste neztratili platební schopnost. Proto je nutné mít na paměti při vytváření plánu peněžních toků to, *že odráží, kdy peníze skutečně dorazí a kdy opustí váš účet, abyste zaplatili účty.*

Je vždy snazší sestavit svůj rozpočet a pak si sestavit peněžní tok z toho, jakmile zjistíte, o kolik je ho třeba zvýšit nebo snížit, podle toho, jaký bude soulad plateb. Musíte zahrnout počáteční i konečné hotovostní zůstatky do peněžního toku – protože peněžní tok odráží hotovost a je potřeba vědět, s jakou počáteční částkou rok začnete a skončíte.

---

**Analýza příjmů.** Analýza stanovuje cíle podle typu a zdroje financování a poskytuje jasný obraz o současném mixu zdrojů. Předpoklad finančních příjmů pro krytí finančních potřeb se stanovuje dle rozpočtu a projekce cash flow. Analýza příjmů je zdrojem pro monitorování fundraisingu a činností podniku a slouží jako podklad pro reportování rozboru financování členům správní rady, dárcům, partnerům a dalším zúčastněným stranám.

Finanční  
řízení

**Plán fundraisingu.** Navazuje na předchozí analýzu příjmů. Jakou celkovou částku potřebujete, abyste mohli implementovat strategii? Na jaké období bude dostačující? (musí odpovídat podnikatelskému plánu). K jakému konkrétnímu účelu (účelům) budou peníze použity? Jaká je pravděpodobnost, že obdržíte finanční prostředky od dárců, které jste identifikovali?

**Tabulka 7 Rozložení podporovatelů**

Budoucí podporovatelé	Druh fondů	Účel	Doba trvání	Pravděpodobnost (%)
jména potenciálních investorů nebo dárců (nadací, institucí a jednotlivců) pro podnik	granty, dary v hotovosti, investiční fondy, věcná podpora a zvýhodněné půjčky (investice do programu a úvěry s nízkým úrokem).	režie, platy, kapitálové investice (pro vybavení, vozidla, počítače atd.), technická pomoc a školení, stipendia, náklady na program	období financování	pravděpodobnost obdržení peněz od tohoto podporovatele

## VYUŽITÍ ZÁKLADNÍCH ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

Účetní výkazy

**Výkaz zisku a ztráty** shrnuje částku získaných výnosů a vynaložených výdajů (historických) nebo předpokládaných společenských aktivit po určitou dobu. Výkaz zisku a ztráty se někdy označuje jako výkaz o činnosti nebo výkazu zisku a ztráty. Uveďte historické údaje nebo předpokládané údaje o výnosech a nákladech. Uveďte předpoklady, na kterých jsou vaše projekce založeny. V každém případě je nutné respektovat právní formu sociálního podniku a příslušnou legislativu.

**Rozvaha** poskytuje snímek hodnoty podniku v určitém okamžiku. Poskytuje výpočet provozního kapitálu a aktivních požadavků sociálního podniku a dluhových pozic na základě předpokladů. Rozvaha musí vyvážit to, co vlastní (majetek) a to, co dluží (čistá hodnota a závazky). Při zpracování rozvahy nezapomeňte na její základní princip Aktiva = Pasiva.



### PRO ZÁJEMCE

Specializovaně se problematice účetní stránce nevýdělečných organizací věnuje studijní opora Šimíková, I., 2018. *Účetnictví nevýdělečných organizací*. Karviná: SU OPF.

### 3.1.9 HODNOCENÍ RIZIK

Rizika mohou přicházet v různých formách a mohou potenciálně poškodit finanční prostředky organizace, operace nebo pověst. Provedením důkladné analýzy se mohou identifikovat potenciální rizika a zabránit některým z nich. Nečastější oblasti rizik jsou dle Board Source (2002) rizika finanční, organizační a rizika spojená s reputací (vnímáním) podniku.

**Finanční rizika** související se sociálním podnikáním jsou obvykle ta, která by mohla potenciálně způsobit největší škody. I neziskové formy podniků musí pochopit, že podnik může ztratit peníze. Většina podnikání bude trvat od dvou do pěti let, než bude schopna samofinancování. Finanční úspěch může znamenat pro organizaci také riziko. Bude se vyvíjet úspěšný podnik dostatečné rezervy na investice? Podnik by měl mít plán, jak zvládne i úspěch.

Rizika

**Organizační rizika.** Sociální podnik musí být připraven na organizační změny. Růst je obvykle dobrá věc, ale musí mít plán, jak tento růst zvládne. Podniky, které nejsou připraveny na rychlý růst, mohou skončit ve zmatku mezi a odpovědností. Mise a blaho podniku by mělo být vždy na prvním místě.

**Riziko špatné pověsti (reputace).** Špatně zahájená činnost může poškodit reputaci podniku. Především musí si musíte být jisti, že aktivity podniku nebudou v konfliktu s jeho posláním a veřejně prospěšným cílem. Kromě toho musí organizace vynaložit veškeré úsilí ke vzdělávání lidí o tom, co dělá. Pro zvládnutí těchto rizik musí podnik jasně komunikovat s donátory, klienty a ostatními zúčastněnými stranami, co dělá a proč. Podnik by měl být schopen předvídat otázky, které obdrží a být na ně připraven.

### 3.1.10 PŘÍLOHY

Jsou to volitelné části plánu a mohou zahrnovat vybrané životopisy zakladatelů, prospekty, mapy, brožury, průzkum trhu, předběžné smlouvy či odborná stanoviska.

Často s rozvojem sociálního podniku a potřebou spojit se a upravit vztahy k dalším zainteresovaným osobám postaven před otázku výběru vhodné právnické osoby, která provoz sociálního podniku převezme a dále bude rozvíjet, sociální podnikatel podnikající dosud samostatně třeba jako fyzická osoba.

## 3.2 Business model pro crowdfunding

Pro jednorázové akce může být zajímavý crowdfundingový přístup k projektu, který může být jednodušší, a mohou vznikat se zapojením veřejnosti. Základní myšlenkou modelu je „to není to, co děláš, ale PROČ to děláš“.

Crowdfunding

### DEFINICE



Crowdfunding vychází z crowdsourcingu (využívání společných zdrojů) za účelem získání kapitálu pro začátek projektu v poslední době s využitím internetu, crowdfundingových platforem či sociálních médií (Rose, 2016).

Tím, že se projekt soustředí na prospěšný cíl a sociální dopad, tvůrci projektů mohou být schopni vytvořit jedinečnou komunitu osob, potenciálních donátorů a podporovatelů. Základem každého „získávání“ prostředků pomocí crowdfundingu je představení projektu a tzv. kampaň. Každá kampaň je nastavena na cílovou částku, potřebnou pro start projektu a jeho plánovaný dopad a pevně stanovený počet dní k jejich získání. Jakmile bude projekt pro získávání prostředků spuštěn, výsledky každého dne se průběžně načítají a příslibené peníze budou prezentovány tak, aby ostatní mohli sledovat jeho vývoj.

Velkým rozdílem je, že namísto tradičních investorů a podporovatelů jsou kampaně financovány ze strany veřejnosti. Prvotně jsou prostředky získávány přibližně z 25 až 40 % ze základní sítě podporovatelů. Mohou to být například přátelé, rodina, pracovní známí nebo někdo, s nímž je podnik propojen. Jakmile projekt zaznamená nějaký ohlas, začínají jej podporovat i další, kteří projektu věří.<sup>35</sup>

### **ZÁKLADNÍ DEFINICE CROWDFUNDINGOVÉHO BUSINESS MODELU**

Obecně můžeme považovat obchodní či business model za zjednodušení plánovaného nebo existujícího podnikání, protože v sobě obsahuje čtyři hlavní komponenty: strategii, zdroje, zákazníky a hodnotu sítě. Model tak usnadňuje porozumění tomu, jak konkrétní podnikání (projekt) vypadá nebo bude vypadat a může napomoci být úspěšný (Mair a Schoen, 2005).

V oblasti crowdfundingu můžeme najít několik základních modelů dle Bradforda (2012):

- **Model založený na odměně.** Tvůrce projektu nabízí podporovateli odměnu nefinančního charakteru např. poděkování, suvenýr apod.
- **Model založený na předkupním právu.** Zde je v závislosti na částce nabízena zvýhodněná cena při samotném nákupu produktu či služby.
- **Model založený na darování.** Model funguje víceméně na principu sbírky. Motivací investora je především provedení dobrého skutku. Je využíván zejména pro dobročinné účely a mohou je využívat např. neziskové organizace, sociální podniky či charity.
- **Model úvěrový.** Zde jsou shromažďovány na vybrané platformě volné finanční prostředky. Je obvyklé, že „příspěvatelé“ očekávají nejen vrácení částky, ale i úrok. V České republice je příkladem takového portálu Zonky.cz.
- **Model vlastního kapitálu.** Cílem je najít investory pro podnikání, kteří se stanou „účastníky vkladem“ ať již ve formě akcií či podílových listů.

### **PODSTATA CROWDFUNDINGOVÉHO MODELU**

Základní filozofií je tvorba jednoduchého a logického postupu, jak bude projekt prezentován a zároveň financován. Vychází z devíti polí, které tvoří jednotný celek. Můžete si ho představit jako jistou formu myšlenkové mapy, která ukazuje odkud kam budete projekt posouvat tak, aby byl úspěšný v crowdfundingové kampani (Tabulka 8). Upozorňujeme, že v žádném případě nenahrazuje vytvořený plán ani projektovou dokumentaci!

---

<sup>35</sup> *What Is Crowdfunding And How Does It Benefit The Economy* [online]. Forbes. [vid. 9. ledna 2019]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/#3282456bbe63>

**Tabulka 8 Model Crowdfundingu** (zdroj: <http://blog.pledgeme.co.nz/how-to-create-your-crowdfunding-canvas/>)

<b>LIDÉ</b> Kdo jste? Lidé financují lidi, takže prezentujte svůj tým a hovořte o jejich roli během kampaně (fotky a profily).	<b>FINANCOVÁNÍ</b> Kolik a pro co potřebujete financování? Rozdělte svůj rozpočet na výnosy a v nákladech nezapomeňte zahrnout poplatky	<b>DAV</b> Kdo jsou lidé, o kterých víte, že vás chtějí financovat? Zapište prvních 50 jmen - např. rodinu, přátele, zákazníky.	<b>KOMUNIKACE</b> Jak budete komunikovat s vaším davem? Komunikační plán: Např. Newsletter, Sociální média, události.	<b>CO NABÍZÍTE</b> Co se prostřednictvím kampaně nabízíte? (např. odměny, akcie nebo půjčky)																												
<b>DOVEDNOSTI</b> Co Vám pomůže k realizaci (této kampaně)?	<b>CO DĚLÁME</b> Co děláte? Dokážete sepsat krátký a elegantní popis v jednom řádku?	<b>PROČ CROWDFUNDING?</b> Proč chcete svůj nápad financovat?		<b>VIDEA A SNÍMKY</b> Jaká média jste již vytvořili a co ještě potřebujete udělat?																												
<b>ČASOVÁ OSA – PŘEDEM</b> Zaznamenejte termín pro přípravu kampaně a komunikaci s vaším davem.				<b>ČASOVÁ OSA – BĚHEM &amp; UKONČENÍ</b> Zapište si, co budete dělat v první den a každý týden kampaně (jak komunikační, tak další úkoly)																												
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>6 týdnů předem</td> <td>5 týdnů předem</td> <td>4 týdnů předem</td> <td>3 týdnů předem</td> <td>2 týdny předem</td> <td>1 týden předem</td> <td>3 dny předem</td> <td>1 den předem</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				6 týdnů předem	5 týdnů předem	4 týdnů předem	3 týdnů předem	2 týdny předem	1 týden předem	3 dny předem	1 den předem									<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50px;">Den zahájení</td> <td>Týden 1</td> <td>Týden 2</td> <td>Týden 3</td> <td>Týden 4</td> <td>konec</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Den zahájení	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	konec						
6 týdnů předem	5 týdnů předem	4 týdnů předem	3 týdnů předem	2 týdny předem	1 týden předem	3 dny předem	1 den předem																									
Den zahájení	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	konec																											

Výše uvedený model lze rozdělit na tři části, které symbolizují Vás, obsah Vaší kampaně, způsob komunikace a časový plán. V tabulce byly tyto části zvýrazněny odlišnou barvou.

### LEVÁ STRANA: VÁŠ TÝM – ŽLUTÁ ČÁST

**Lidé.** Kdo jste? Napište stručné shrnutí o každém z vašeho týmu a ujistěte se, jaká bude jejich role během kampaně (pokud je to relevantní). V případě potřeby můžete připojit detailní dokument.

**Dovednosti.** Zapište si dovednosti, které potřebujete, a přemýšlejte o tom, zda vám někdo z Vašeho týmu může pomoci. Víte, kdo bude dělat grafiku, design, blog, spravovat sociální média apod. – víte to?

### **STŘEDNÍ ČÁST: OBSAH KAMPAŇ – ORANŽOVÁ ČÁST**

**Financování.** Určete si cíl kampaně (min. a max. částku, pokud chcete půjčku nebo investice), nezapomeňte zahrnout náklady na přípravu a zasílání odměn (výroba, poštovné apod.), včetně poplatků platformě, kde kampaň bude realizována. Jaký je váš rozpočet v porovnání s Vašimi podporovateli? Pokud jich máte nedostatek, musíte najít způsob, jak zbudovat větší základnu.

*Části modelu*

**Dav (podporovatelé).** Zapište si lidi, kteří budou Vaši kampaň povzbuzovat / sdílet, a začněte s nimi komunikovat. Jedná se o skutečné lidi, které už znáte, nikoli o dav, od kterého chcete podporu projektu. Přemýšlejte o tom, proč Vás budou podporovat a jaký typ podpory během projektu můžete od nich očekávat.

**Co děláme?** Zapište ve větě nebo dvou to, co děláte. Odkud máte nápad, proč jste právě Vy ti správní lidé pro tento projekt a proč by se Vámi dav (podporovatelé) měl nadchnout?

**Proč crowdfunding?** Napište ve větě nebo dvou, proč právě crowdfunding je správnou cestou a jaký společenský dopad má Váš projekt.

### **PRAVÁ STRANA: JAK SDĚLÍTE SVŮJ OBSAH VAŠEMU DAVU – ZELENÁ ČÁST**

**Komunikace.** I když Vás podporovatelé znají, nemohou kampaň podporovat, pokud o ní neví. Pomocí čeho se k nim informace dostanete? Telefonní hovory, sociální média, e-mail, informační bulletin, události, mediální pokrytí – vyberte si, co budete dělat a kdo bude v týmu za to zodpovědný.

**Videa a snímky.** Začněte s plánováním vašeho vizuálního stylu – uvědomte si, kde máte videa (odkazy), kde jsou uloženy nejlepší snímky (o vás, o tom, co děláte a o vašem týmu).

**Co nabízíte?** Začněte s přípravou toho, co nabídnete odměnou za podporu: úrok, slevu, podíl či suvenýr apod. Co od Vás dostanou za zájem a podporu v kampani?

### **DOLNÍ ČÁST: VAŠE ČASOVÁ OSA – MODRÁ ČÁST**

**Časová osa – před spuštěním.** Většina práce za úspěšnou kampaň probíhá ještě předtím, než vůbec funguje. Připravte si svůj dav, připravte si rozpočet, natáčejte videa, zdokonalujte své odměny, oslovte novináře a připravte si solidní propagační plán – vše nezbytné pro hladkou kampaň. Co potřebujete mít ještě navíc před spuštěním?

*Poslední část modelu*



**Časová osa – během spuštění kampaně a ukončení.** Dokonce i se solidním plánem a zájmem vašich podporovatelů, se kterým se začalo před zahájením kampaně, budete potřebovat čas během kampaně, aby vše dobře dopadlo. Komunikace prostřednictvím sociálních médií, e-mailů, telefonních hovorů, aktualizací kampaně a událostí může trvat hodně času. Pokud váš mediální plán funguje dobře, někdo bude muset hovořit např s médii. Poté, co kampaň uzavřete, je nutná distribuce odměn. Jak vypořádáte kampaň a tyto další povinnosti?

Po sestavení plánu získejte zpětnou vazbu – může se jednat o váš tým nebo o dav! Jsou lidé nadšení z vašich plánovaných odměn? Získali jste svou vizi? Zdá se rozpočet rozumný? Poté pokračujte v aktualizaci modelu. Pokračujte ve zdokonalování plátna (modelu) na základě zpětné vazby a zkušeností, a to jak v průběhu kampaně, tak během kampaně.

Pokud dostanete podobné otázky od mnoha lidí, přemýšlejte o tom, jak zvýšit jasnost sdělení. Pokud je některá z odměn oblíbená, přemýšlejte o způsobech, jak nabízet něco podobného. Reagujte na kritiku, integrujte ji a poděkujte lidem za jejich upřímnou zpětnou vazbu. Je lepší slyšet kritiku během fáze plánování než uprostřed kampaně!

### NÁMĚT NA TUTORIÁL



Zkuste vyhledat aktuální crowdfundingové možnosti. Napovíme, že se jedná o stránky HitHit, Starter, Zonky apod. Zkuste odhadnout, které z nich byste mohli využít v rámci sociálního podnikání.

---

### SHRNUTÍ KAPITOLY



K zahájení podnikání slouží plán, který má v sociálním podnikání obdobnou strukturu jako pro jakýkoliv subjekt. Jedinou odlišností je formulace cílových skupin, potřebnosti a veřejně prospěšného cíle či společenského/sociálního dopadu. Odlišnosti rovněž najdeme ve tvorbě finančního plánu, který počítá s vícezdrojovým financováním.

Pro jednorázové akce či podporu projektů v rámci samotného podnikání můžeme využít kampaní, podpořených crowdfundingem s využitím zjednodušených modelů, které ovšem nenahrazují plán jako takový, spíše fungují jako myšlenková mapa, kterou je pak nutné rozpracovat do jednotlivých kroků.

---

## 4 FINANCOVÁNÍ VZNIKU A ROZVOJE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Cílem optimálně řízeného sociálního podniku by mělo být jeho fungování pouze z tržeb, které generuje z vlastní činnosti. Protože je toho velmi obtížné dosáhnout, tak se tato kapitola věnuje, alespoň možnostem, jak finanční stránku sociálního podniku trochu podpořit. Kapitola financování sociálního podniku je rozdělena na tři části, kdy první část se věnuje financování samotného vzniku, popřípadě rozvoje sociálního podniku, druhá je věnována financování samotného provozu a třetí je zaměřena na příklady nefinanční podpory sociálních podniků a odpovědného veřejného zadávání. Závěrem jsou shrnuty základní principy finančního řízení.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Student bude schopen rozdělit zdroje financování sociálních podniků.
  - Student pochopí principy financování sociálních podniků
  - Student chápe rozdíly mezi jednotlivými finančními zdroji i způsoby jejich využívání.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

K nastudování problematiky budete potřebovat asi 120 minut.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Finanční zdroje, půjčky, dotace, granty, finanční řízení, veřejné zdroje, soukromé zdroje, operační program, odpovědné veřejné zadávání

---

Sociální podnik má možnost vznik, rozvoj a provoz financovat různými způsoby, a to z veřejných či soukromých zdrojů (obr. č.8), které mohou být návratné i nenávratné povahy. Pod návratnými zdroji je možné si představit bezúročné půjčky či půjčky s nízkým úrokem, nenávratné jsou pak dotace či dary. V posledních letech se začíná objevovat také

finanční podpora spojená s poradenstvím, coachingem či mentoringem, které má pomoci efektivnějšímu rozvoji sociálního podniku.

V roce 2015 realizovala nezisková organizace P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. (2015) výzkum mezi sociálními podniky, které působí v České republice, zda by byly schopny fungovat bez finanční spoluúčasti z veřejných nebo soukromých zdrojů. Výsledek této studie potvrdit nepsanou pravdu, že většina sociálních podniků potřebuje pro svou činnost i další finanční zdroje než pouze tržby z prodeje výrobků a služeb.

Veřejné zdroje	Soukromé zdroje
<ul style="list-style-type: none"><li>• příslušná ministerstva</li><li>• úřady práce</li><li>• kraje</li><li>• obce</li><li>• fondy Evropské unie</li><li>• návratná finanční pomoc</li><li>• atd.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadace a nadační fondy</li><li>• soukromí dárci</li><li>• tržby z vlastní činnosti</li><li>• úvěry půjčky</li><li>• atd.</li></ul>

**Obrázek 8: Příklady zdrojů financování sociálních podniků.** Zdroj: vlastní zpracování

V ideálním případě sociální podnik dokáže svými tržbami (výnosy) pokrýt veškeré své náklady, dosahovat zisku nebo alespoň nevykazovat ztrátu. Ačkoliv by takový sociální podnik byl ideální a pro všechny ekonomy zcela přijatelný, tak náklady, které jsou spojeny především se zaměstnáváním osob z některé ze znevýhodněných skupin, jsou často vyšší než její přínosy.

*Typy zdrojů*

## 4.1 Financování vzniku a rozvoje sociálního podniku

Vznik a rozvoj sociálních podniků je možné financovat z veřejných či soukromých zdrojů, ať už návratných či nenávratných. Veřejné zdroje jsou pak často spojeny s vyšší mírou byrokratické zátěže než zdroje soukromé.

### VEŘEJNÉ ZDROJE

V České republice vzniklo mnoho sociálních podniků za finanční podpory z Evropského sociálního fondu, a to z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) v operačním období 2007-2013 a Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) v operačním období 2014-2020.

Další možnosti pro vznik a rozvoj sociálních podniků jsou z veřejných rozpočtů obcí a krajů, které si samostatně definují výzvy na financování sociálních podniků. Zpravidla mají snadnější podmínky pro podání žádosti a administrace projektu než projekty podávané do Evropského sociálního fondu. Oproti tomu finanční prostředky získané z veřejných rozpočtů se zpravidla pohybují v řádu maximálně několika stovek tisíc korun. Finanční podpora z Evropského sociálního fondu se pohybovala v minulých letech mezi 1,5 – 5 miliony korun.



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE: PŘÍKLADY PODPORY VZNIKU A ROZVOJE SOCIÁLNÍCH Z VEŘEJNÝCH ZDROJŮ**

**Pardubický kraj – Podpora sociálního podnikání.** Tento program má za cíl podporovat vznik nových sociálních podniků a rovněž podporovat již existující sociální podniky na území Pardubického kraje. Podpořené sociální podniky musí naplňovat veřejně prospěšný cíl a koncepci prospěchu ekonomického, sociálního, environmentálního a lokálního.

Mezi podporované cílové skupiny patří lidé se zdravotním postižením, duševně nemocní, mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, lidé bez přístřeší a po výkon trestu, lidé se závislostmi, etnické menšiny, dlouhodobě nezaměstnaní a lidé pečující o rodinné příslušníky ([www.pardubickykraj.cz](http://www.pardubickykraj.cz)).

**Moravskoslezský kraj – Podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením.** Sociální podniky, jejichž cílová skupina je tvořena osobami se zdravotním postižením, mohou pro svůj vznik nebo rozvoj využít každoročně otevřenou dotaci na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením ([www.msk.cz](http://www.msk.cz)).

**Evropský sociální fond – Operační program Zaměstnanost (OPZ).** Do 30. 11. 2018 bylo možné financovat vznik nebo rozvoj sociálních podniků z výzvy č. 129 na vznik nebo rozvoj sociálního podnikání ([www.esfcrz.cz](http://www.esfcrz.cz)). Tato výzva byla poslední přímou výzvou na vznik nebo rozvoj sociálního podnikání v operačním období 2014-2020. Další možnosti na podporu vzniku sociálních podniků z OPZ jsou skrze výzvy vyhlášené Místními akčními skupinami ([www.nsmas.cz](http://www.nsmas.cz)).

Jak bude vypadat podpora sociálního podnikání v operačním období 2021-... zatím není jisté, ale je předpokládáno, že skončí nenávratná finanční podpora sociálních podniků a nově vznikající sociální podniky budou podporovány prostřednictvím návratné finanční pomoci, kterou bude poskytovat Česká spořitelna, která podepsala s Evropským Investičním fondem záruční smlouvu pro sociálně prospěšné podnikání, které výrazně zvýší dostupnost financování pro podnikání se sociálním přesahem v České republice.

## SOUKROMÉ ZDROJE

Sociální podniky je možné financovat také ze zdrojů soukromých, a to buď získáním finančního daru od soukromých osob nebo firem nebo získání daru od nadací či nadačních fondů. Zde ovšem již záleží na právní formě žadatele.

Zatímco z Evropského sociálního fondu mohly čerpat finanční podporu také klasické firmy, jako společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, osoba samostatně výdělečně činná atd., tak sociální podniky, které chtějí získat finanční podporu od nadací či nadačních fondů musí mít zpravidla právní formu nestátních neziskových organizací, jako ústav, spolek, obecně prospěšná společnost nebo církevní právnická osoba. To se možná změní se vznikem zákona o sociálním podnikání.

Soukromé  
zdroje

Financování těchto sociálních podniků se pohybuje většinou ve výši maximálně několik stovek tisíc korun, jako je tomu u dotací z obcí či krajů, administrativní náročnost je pak většinou na stejné úrovni.

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE: PŘÍKLADY PODPORY VZNIKU A ROZVOJE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ ZE SOUKROMÝCH ZDROJŮ**



**Nadace OKD.** Rozvoj nebo vznik sociálních podniků Nadace OKD podporuje skrze program Pro region v rámci oblasti podporovaného zaměstnávání nebo pracovní rehabilitace ([www.nadaceokd.cz](http://www.nadaceokd.cz)).

**ČSOB Grantový program stabilizace sociálních podniků.** ČSOB v rámci tohoto programu podporuje stabilizaci a rozvoj stávajících sociálních podniků prostřednictvím finanční podpory a odborného poradenství. Pro tento projekt si zvolila jako partnera neziskovou organizaci P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. V minulosti byl podpořen například sociální podnik CHRPA, který provozuje nestátní nezisková organizace Slezská diakonie. Tento sociální podnik zaměstnává osoby se zdravotním postižením a vyrábí především bytové doplňky a dárkové a reklamní předměty ([www.csob.cz](http://www.csob.cz)).

Příklad z  
praxe

**Nadace VIA a UniCredit Bank.** Sociální podniky je možné zakládat nebo rozvíjet za pomoci Nadace VIA a UniCredit Bank, kde dochází se skloubení finanční podpory a odborného poradenství. V minulosti byl podpořen například projekt Dobrotы s příběhem, který ve středočeském kraji vyrábí nakládané sýry a další pochutiny – a zaměstnává převážně lidi s mentálním postižením ([www.nadacevia.cz](http://www.nadacevia.cz)).

**Laboratoř Nadace Vodafone.** Podporuje sociální podnikání, kde technologie a inovace hrají hlavní roli ([www.laboratornadacevodafone.cz](http://www.laboratornadacevodafone.cz)). Velmi zajímavý je například projekt Ironing Ladies, který podporuje ženy, které jsou obtížně uplatnitelné na trhu práce – jsou v invalidním důchodu, starají se o nemocné či postižené děti – s klienty, kteří by si rádi nechali vyžehlit a vyprat prádlo ([www.ironingladies.cz](http://www.ironingladies.cz)).

## 4.2 Financování provozu sociálního podniku

Aby podnik mohl fungovat, musí jeho výnosy pokrýt jeho náklady, v ideálním případě je také převýšit. To by mělo platit také pro sociální podniky. Ačkoliv mnoho lidí zastává názor, že sociální podnik musí být schopen fungovat i bez dotací, tak ne vždy je to opravdu možné. Integrační sociální podniky sebou často nesou určitou zátěž, či zhoršené podmínky pro podnikání, které jsou často spojeny se zaměstnanci, kteří jsou z různých znevýhodněných skupin na trhu práce.

Financování provozu

Je logické, že zaměstnanci, které mnoho ostatních komerčních podniků odmítlo, nedokážou dosahovat tak vysoké produktivity práce jako zaměstnanci ostatní (samozřejmě to nemusí být pravidlem). Proto sociální podniky často musí zaměstnávat více osob nebo nedosahují produktivity práce jako ostatní. Tuto nevýhodu je možné v současných podmínkách redukovat prodejem za vyšší ceny nebo získáním finanční podpory na mzdové náklady, prozatím pouze u cílové skupiny osob se zdravotním postižením.

### 4.2.1 ZAMĚŠTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM

Dotace na zaměstnávání osob se zdravotním postižením nejsou určeny pouze sociálním podnikům, jsou určeny všem zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají více než 50 % osob se zdravotním postižením. Jedná se o nárokovou dotaci na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě.

Tento příspěvek upravuje zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Tímto příspěvkem jsou nahrazovány skutečně vynaložené prostředky na mzdy nebo platy v měsíční výši 75 % skutečně vynaložených finančních prostředků na mzdy nebo platy na zaměstnance v pracovním poměru, který je osobou se zdravotním postižením, včetně pojistného na sociálním zabezpečení a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl ze základu pojistného toho zaměstnance.



Příklad z praxe

#### **PŘÍPADOVÁ STUDIE: ŽÁDOST O PŘÍSPĚVEK NA PODPORU ZAMĚŠTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM NA CHRÁNĚNÉM TRHU PRÁCE**

Aby mohl zaměstnavatel čerpat příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, musí být nejprve uznán místně příslušným úřadem práce za zaměstnavatelem na chráněném trhu práce. Když získá tento statut je oprávněn vždy po ukončeném čtvrtletí žádat o finanční podporu na tyto zaměstnance.

K žádosti o finanční podporu pak zaměstnavatel dokládá pouze skutečnost, že zaměstnanec, na kterého je příspěvek požadován, je osobou se zdravotním postižením a jmenný seznam všech osob, na které je příspěvek požadován.

Žádost o tento finanční příspěvek je velmi administrativně nenáročná. Vždy se žádá zpětně za čtvrtletí a finanční příspěvek je vyplácen zpravidla do tří měsíců. Sociální podnik, tak musí mít na paměti, že finanční příspěvky na mzdy bude pro své cash-flow schopen využít mnohem později.

#### 4.2.2 ZAMĚSTNÁVÁNÍ DALŠÍCH CÍLOVÝCH OSOB V SOCIÁLNÍCH PODNICÍCH

V současné době připravovaný zákon o sociálním podnikání (<https://apps.odok.cz/veklep-detail?pid=KORNA8RJ6WUJ>), který počítá s rozšířením § 78a o § 78b, který by zaručoval příspěvky také pro jiné cílové skupiny, jako jsou například dlouhodobě nezaměstnaní. Toto rozšíření by mohlo pozitivně ovlivnit různorodost sociálních podniků, kdy v současné době zcela převládá cílová skupina osob se zdravotním postižením.

Rovněž je tomu tak u udržitelnosti nově vzniklých sociálních podniků, kdy nejméně v poměru ke svému zastoupení krachovaly sociální podniky (podpořených v programovém období 2007-2013), které zaměstnávaly cílovou skupinu osob se zdravotním postižením (Oddělení evaluací MPSV, 2018). S tím také souvisí výsledek šetření sociálních podniků, kdy pouze sociální podniky, které měly cílovou skupinu OZP čerpaly dotace i po ukončení finanční podpory z OP LZZ.

Zaměstnávání osob

#### NEFINANČNÍ ZDROJE SOCIÁLNÍHO PODNIKU

Sociální podniky mohou čerpat také nefinanční zdroje, a to jak při svém vzniku, rozvoji či provozu. Mezi tyto zdroje patří především zdroje nemateriálové – služby. Mezi častými zdroji je odborné poradenství, nájem a další služby. Tyto služby jsou pak poskytovány jak z veřejných tak i ze soukromých zdrojů.

#### PŘÍPADOVÁ STUDIE KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY NEFINANČNÍCH ZDROJŮ PRO SOCIÁLNÍ PODNIKY



*Statutární město Karviná* poskytuje slevu z nájmu městských nebytových prostor pro sociální podnik. Sleva na nájmu je sociálním podnikům poskytována prostřednictvím podpory de-minimis.

*Dobrovolnictví a darování* – nezisková organizace ADRA realizuje společensky odpovědný podnikatelský projekt Sociální šatník a Charitativní obchůdek, ačkoliv jej neprohlašuje za sociální podnik, tak svými charakteristikami princip sociálního podniku naplňuje. Do tohoto obchůdku lidé nosí své nepotřebné věci jako je oblečení, nábytek, nádobí atd., pracovníci ho zde roztřídí a lepší kusy prodávají, horší dávají zdarma lidem v hmotné nouzi. Výtěžek z charitativního obchůdku je pak poskytován na další veřejně prospěšnou činnost, které se ADRA věnuje. Několik zaměstnanců tohoto obchodu tvoří dobrovolníci.

Příklad z praxe

Jejich činnost je tak vnímána jako nefinanční podpora tohoto sociálního podniku, rovněž odevzdané zboží, které později slouží k prodeji, je možné považovat za nefinanční podporu.

**Ministerstvo práce a sociálních věcí.** Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci rozvoje sociální ekonomiky poskytuje prostřednictvím lokálních konzultantů MPSV bezplatné konzultace v oblasti sociálního podnikání. Sociální podniky tak mohou využít poradenství na seznámení s praktickým chodem sociálního podniku, sdílení praxí, zpřístupnění základního vhledu do tématu sociálního podnikání, pomoc s nastavením podnikatelského plánu atd. Dále MPSV zajišťuje bezplatné poradenství prostřednictvím expertů, kteří jsou zaměřeni na gastropodnikání, na obchod a HR marketing, na enviro-sociální podnikání, komunikaci a PR, veřejné zakázky, management a krizové řízení atd.

**Česká spořitelna.** Česká spořitelna nabízí v rámci svého sociálního bankovníctví bezplatné či zvýhodněné bankovní služby pro podniky, jejichž činnost má sociální přesah.

**Česká spořitelna a Impact Hub.** Česká spořitelna a Impact Hub pomáhá sociálním podnikatelům rychle se posunout vpřed prostřednictvím urychlovače Impact First. Tento program je vhodným akcelerátorem pro ty, kteří mají zájem rozjet nebo rozšířit své podnikání, které má sociální přesah. Zde je skloubeno několik faktorů, jako jsou workshopy, finanční grant a mentoring. Jedná se tedy o smíšené zdroje financování.

---

### 4.3 Úskalí veřejné podpory a odpovědné veřejné zadávání

S financováním sociálních podniků plně souvisí také problematika jejich veřejné podpory, a to zda a v jakém režimu ji mohou přijmout, aby nebyla ohrožena hospodářská soutěž.

**Veřejná podpora**

Další problematika, která plně souvisí s financováním sociálních podniků je *odpovědné zadávání zakázek*, díky kterému mohou sociální podniky stát snadněji dodavateli pro stát či státní podniky v rámci veřejných zakázek, což může vést ke zvýšení odběru jejich služeb.

#### 4.3.1 VEŘEJNÁ PODPORA

S financováním sociálních podniků souvisí problematika veřejné podpory. Veřejná podpora je obecně zakázána. Může být poskytnuta pouze, pokud je možné nalézt výjimku k jejímu legálnímu udělení. Mezi takové výjimky je možné zařadit poskytování podpory ve formě de minimis, regionální podpory či vyrovnávací platby za výkon veřejné služby v souladu s příslušnými pravidly.



**DEFINICE**

**Podpora de minimis** je podpora, která není považována za veřejnou podporou, protože nespĺňuje všechny čtyři prvky veřejné podpory – je sice poskytována ze státních prostředků a zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví výroby, ale vzhledem k její relativně nízké hodnotě, kterou stanoví Komise, nehrozí narušení hospodářské soutěže, a proto také nemůže ovlivnit obchod mezi členskými státy Evropské unie) a nepodléhá oznamovací povinnosti vůči Evropské komisi (UOHS, Podpora de minimis, <http://www.uohs.cz/cs/ve-rejna-podpora/podpora-de-minimis.html>).

Výše podpory de minimis pro jednoho podnikatele nesmí za jakákoliv tři po sobě jdoucí zdaňovací období přesáhnout v součtu částku 200 000 EUR, v případě podpory podnikatele podnikajícího v odvětví silniční dopravy 100 000 EUR.

Celková výše finanční podpory, kterou sociální podniky získávají ve statutu podpory de minimis je možné sledovat v registru podpory de minimis na webovém odkazu <http://ea-gri.cz/public/app/RDM/Portal/>, který spravuje Ministerstvo zemědělství ČR. Do podpory de minimis může být vložena také nefinanční podpora, například pokud město pronajímá sociálnímu podniku své prostory pro provoz činnosti za nekomerční nájem, tak je tam vkládán zpravidla rozdíl mezi výší komerčního nájmu a skutečnou výší, kterou sociální podnikatel městu zaplatí.

*U veřejné podpory jsou zkoumána čtyři základní kritéria:*

1. Podpora je poskytnuta státem nebo z veřejných prostředků.
2. Podpora zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví podnikání a je selektivní.
3. Je ovlivněn obchod mezi členskými státy.
4. Je narušena nebo hrozí narušení soutěže.

Proč je nutné se veřejnou podporou zabývat? Pokud je veřejná podpora poskytována neuváženě, může vést k ohrožení hospodářské soutěže, právě proto je její udělení v Evropské unii regulováno. Pokud je poskytnutí veřejné podpory neslučitelné s vnitřním trhem, tak se její poskytovatel i příjemce vystavují riziku navrácení podpory. **Sociální podniky, které získávají veřejnou podporu, ji většinou přijímají v podmínkách de minimis.**

**Podmínky de minimis**

#### **4.3.2 ODPOVĚDNÉ VEŘEJNÉ ZADÁVÁNÍ**

Odpovědné veřejné zadávání nemá samostatnou právní formu. Ministerstvo práce a sociálních věcí ve své metodice pro odpovědné veřejné zadávání vnímá „odpovědné veřejné zadávání jako proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze vytvářením prospěchu pro

společnost a ekonomiku, a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí.“ (MPSV, s. 6, 2017)

**Odpovědné zadávání**

Zadavatelé veřejných zakázek jsou tak schopni prostřednictvím strategických a chytrých nákupů, podporou inovací a aspektů cirkulární ekonomik napomoci řešení problémů, které by i tak byli nuceni řešit (a vynakládali by na ně další prostředky), například zaměstnanost osob znevýhodněných na trhu práce. Díky odpovědnému zadávání veřejných zakázek je možné také nasměrovat rozvoj regionu, kdy je možné dát podnět místním podnikatelům k zelenějším technologiím atd.

Odpovědné zadávání veřejných zakázek může řešit problémy, jako jsou:

- Podpora zaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce.
- Podpora vzdělávání, praxe a rekvalifikace.
- Podpora důstojných pracovních podmínek a bezpečnosti práce.
- Podpora přístupu sociálních podniků.
- Podpora malých a středních podniků a dodavatelské vztahy.
- Etické nakupování.
- Ekologicky šetrná řešení.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

**Příklad z praxe**

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) se ke konceptu odpovědného veřejného zadávání (OVZ) přihlásilo v dubnu 2014. Jednou z prvních zakázek, kde aspekty odpovědného zadávání využilo, byla veřejná zakázka „Zajištění ekologického úklidu v objektu MPSV“ vyhlášená dle ZVZ v září 2014 formou otevřeného nadlimitního řízení. MPSV se v rámci jedné veřejné zakázky rozhodlo podpořit kombinaci více aspektů OVZ. V zadávacích podmínkách požadovalo zaměstnat nejméně 2 osoby z cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaných. Dále podpořilo ochranu životního prostředí: úklidové služby, použité úklidové prostředky a dodávky spotřebního materiálu pro budovu MPSV musely být ekologicky šetrné.

Transparentnost veřejné zakázky se projevila už v jejím názvu, který na ekologický úklid poukázal. Požadavek zadavatele na zaměstnání nejméně dvou osob z řad dlouhodobě nezaměstnaných se v praxi již používal pro jiné předměty plnění. Zapracování požadavku na ekologicky šetrné postupy při úklidu, ekologicky šetrné a zdravotně nezávadné úklidové prostředky a spotřební materiál konzultoval zadavatel s odborníky, kteří pomohli vymezit „Definici ekologického úklidu“.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> [http://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/06/sovz\\_case\\_studies\\_mpsv\\_uklid\\_170626.pdf](http://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/06/sovz_case_studies_mpsv_uklid_170626.pdf)

K odpovědnému zadávání veřejných zakázek se v současné době hlásí:

- Lesy České republiky s.p.
- Jihomoravský kraj
- Masarykova univerzita
- Městská část Praha 8
- Ministerstvo zemědělství
- Povodí Vltavy, s.p.
- Třebíč
- Ministerstvo průmyslu a obchodu

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Najděte další subjekty, které se hlásí k odpovědnému zadávání zakázek. Více informací k odpovědnému veřejnému zadávání je možné najít na portálu Sociálně odpovědné veřejné zadávání ([www.sovz.cz](http://www.sovz.cz)), který provozuje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

## 4.4 Základy finančního řízení sociálního podniku

Se získáváním finančních prostředků pro sociální podnik úzce souvisí finanční plánování. Není to jen pouze číselné vyjádření něčeho, co už o podnikání víme nebo co dokážeme finančně odhadnout. Začínáme vždy kratším časovým úsekem a pak se pokračuje na delší. Kromě toho, údaje se vždy dají zpřesňovat, aktualizovat, což souvisí s finanční gramotností samotného sociálního podnikatele.

Finanční myšlení

### PŘÍPADOVÁ STUDIE ZÁKLADNÍ PRAVIDLA FINANČNÍHO MYŠLENÍ



Příklad z praxe

SČMD (2010) zveřejnilo několik základních pravidel, která napomáhají k budování základního finančního povědomí sociálních podnikatelů tak, aby byli schopni aktivně využívat vícezdrojového financování.

- **Znalost obchodního cyklu podniku.** V každém podnikání jsou sezónní výkyvy. Je třeba vypořádat, kdy jsou průměrné, dobré a podprůměrné týdny z hlediska tržeb. Vyplatí se při plánování tržeb a plánování cash-flow. Mezi časté chyby patří nezohlednění svátků, prázdnin, celozávodní dovolené a možné zvýšené nemocnosti zaměstnanců, což může vést ke „špatným“ týdnům. Nezapomeňte, že každé čtvrtletí má 13 týdnů a tomu uzpůsobte i své plány, pokud se pohybujete v týdenním intervalu.

- **Plánování cash-flow** je o skutečném toku hotovosti. Zde je rozhodující, kdy peníze obdržíte, ne, kdy byly fakturovány, např. únorové faktury se mohou objevit jako hotovost až dubnu (při splatnosti 60 dní).
- **Je lepší být konzervativní** při odhadování tržeb (lehce podhodnotit) a liberální v odhadech nákladů (lehce nadhodnotit).
- **Nezapomeňte na DPH.** Zohledněte to v plánování, pokud jste plátcem (plán je bez DPH) a pokud nejste plátcem (plán je včetně DPH).

**Plán výnosů**

**Plánování budoucích výnosů.** Vaše výnosy jsou složeny z několika zdrojů jako tržby z činnosti, granty, dotace atd. V první řadě bychom se měli snažit plánovat výnosy z obchodní činnosti a až potom zapracovat do plánu výnosy z jiných zdrojů. Je nutné si uvědomit, že tržby z vlastní činnosti jsou zdrojem nezávislosti sociálního podniku. V následující tabulce si shrneme roční plán výnosů.

**Tabulka 9 Příklad ročního plánu výnosů v tis. Kč na rok 2019**

Měsíc/tis.Kč	Tržby	Granty	Dotace	Ostatní	Celkem
Leden	500	100	0	0	600
Únor	300	50	10	5	365
Březen	550	20	5	2	577
Duben	600	15	15	0	630
Květen	700	20	4	5	729
Červen	550	20	10	4	584
Červenec	360	20	10	2	392
Srpen	400	20	10	6	436
Září	450	20	10	7	487
Říjen	560	20	10	20	610
Listopad	700	20	10	10	740
Prosinec	900	20	10	5	935
<b>Celkem</b>	<b>6570</b>	<b>345</b>	<b>104</b>	<b>66</b>	<b>7085</b>

**Plánování nákladů.** S provozem podniku se váže několik typů nákladů. Pro zjednodušení zde budeme využívat dělení nákladů v souvislosti se založením organizace a s provozem organizace.

- **Náklady na založení.** Jsou obsaženy v plánu na založení podniku a jsou jednorázové. Je třeba ocenit každou položku, kterou do podnikání potřebujete, včetně administrativních nákladů pro jeho založení.

- Náklady na provoz již založeného podniku. Pro zjednodušení můžeme využít dělení nákladů v krátkém období, tedy dělení nákladů na fixní a variabilní (související s provozem služeb, tabulka 10).
  - Fixní náklady jsou relativně neměnné a mohou obsahovat platby za nájemné, odpady, pojištění, splátky apod.
  - Variabilní náklady vznikají při provozu podniku a mění se podle objemu aktivit či činností: např. spotřebovaný materiál, náklady na příležitostné zaměstnance, balení, náklady na doručení atd., cestovné.

Plán nákladů

**Tabulka 10 Příklad plánu nákladů v tis. Kč na rok 2019**

Měsíc/tis.Kč	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkem
Leden	300	150	450
Únor	250	150	400
Březen	350	150	500
Duben	320	150	470
Květen	325	150	475
Červen	360	150	510
Červenec	260	150	410
Srpen	321	150	471
Září	360	150	510
Říjen	380	150	530
Listopad	400	150	550
Prosinec	520	150	670
<b>Celkem</b>	<b>4146</b>	<b>1800</b>	<b>5946</b>

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zkuste sestavit plán nákladů na založení sociálního podniku. Jaké položky bude obsahovat? Jaké očekáváte náklady?

**Důležitou součástí každého plánu je rozpočet.** V rozpočtu se uvádí výše očekávaných tržeb a veškerých nákladů (investičních i provozních) souvisejících s realizací provozu podniku. Nedílnou součástí rozpočtu je i plán očekávaného zisku.

Rozpočet

**Plánování cash flow.** Po naplánování nákladů a výnosů si je třeba uvědomit časový nesoulad mezi výnosy a příjmy a taktéž výdaji/náklady z účetního pohledu i podnikohospodářského pohledu. Je jasné, že výnosy se promění v tržby se zpožděním, avšak výdaje je

třeba uhradit v daném měsíci. Proto se na hospodaření „vzorového podniku podívejme zjednodušeně v řešené úloze.



## ŘEŠENÁ ÚLOHA

Vyděme z předchozích dvou tabulek (9 a 10) za těchto zjednodušujících předpokladů:

- Počáteční stav hotovosti k 1. 1. 2019 je 120 tis. Kč.
- Celkové náklady budou zároveň představovat celkové výdaje za daný měsíc.
- Celkové měsíční výnosy budou mít 60denní zpoždění (doba splatnosti) tj. lednové výnosy se objeví v podobě příjmů až v březnu 2019. V lednu a únoru se objeví údaje předchozího roku, tj. výnosy listopadu 2018 ve výši 456 tis. Kč a prosince 2018 ve výši 825 tis. Kč.
- Jaký to bude mít dopad na tok hotovosti?

Cash flow

Tabulka Cash-flow v tis. Kč. Na rok 2019

Měsíc/tis. Kč	Příjmy	Výdaje	Tok hotovosti v měsíci	Stav hotovosti na konci měsíce
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C (A-B)</b>	<b>D(C+C<sub>měs-1</sub>)</b>
počáteční stav	-	-	-	120
Leden (příjmy z tržeb za listopad 2018)	456	450	6	126
Únor (příjmy z tržeb za prosinec 2018)	825	400	425	551
Březen (příjmy z tržeb za leden 2019)	600	500	100	651
Duben	365	470	-105	546
Květen	577	475	102	648
Červen	630	510	120	768
Červenec	729	410	319	1 087
Srpen	584	471	113	1 200
Září	392	510	-118	1 082
Říjen	436	530	-94	988
Listopad	487	550	-63	925
Prosinec	610	670	-60	865
<b>Konečný stav</b>	<b>6 691</b>	<b>5 946</b>	<b>745</b>	<b>865</b>

Ve výše uvedené tabulce vidíme ve sloupci A posunuté příjmy, které byly plánovány jako výnosy na rok 2019. Jak bylo zjednodušeno, výdaje kopírují plán nákladů na rok 2019. Třetí sloupec (C) ukazuje rozdíl mezi příjmy a výdaji v jednotlivých měsících roku, kdy první řádek je počáteční stav, který byl zároveň konečným stavem roku 2018. Ve sloupci D je simulován stav hotovosti, kdy se sčítá reálný tok měsíce a stav předchozího měsíce.

Z toho vyplývá, že i když v posledním čtvrtletí je tok záporný (výdaje jsou vyšší než příjmy), přesto podnik má dostatek hotovosti, díky předchozím „lepšími“ měsícům.

---

Každý podnik musí analyzovat ekonomické důsledky vícezdrojového financování. Naprostou většinu výchozích dat poskytuje účetnictví a jeho výkazy, kterými jsou:

- Rozvaha, která porovnává stav a strukturu aktiv a pasiv.
- Výkaz zisků a ztrát, která zobrazuje skladbu výnosů a nákladů a efektivitu jejich vynaložení.

Existuje celá řada přístupů ke tvorbě takto důležitých pomocníků podnikání. Vrcholem jsou sofistikované programy umožňující nejen plánování, ale i vyhodnocování dosažených odchylek od finančních cílů.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Pro každou podnikatelskou činnost, i v sociálním podnikání potřebujete finanční zdroje. V oblasti sociálního podnikání můžete využít veřejných i soukromých zdrojů financování. V neposlední řadě jsou k dispozici i zdroje nefinanční. Bude záležet na vašich potřebách a možnostech, kterou metodu a cestu zvolíte. Důležité je nástroje finančního řízení nepodceňovat a naučit se podle nich podnik řídit. Jenom tak budete vědět, jak na tom doopravdy jste a budete moci zavčas reagovat na případné odchylky.

---

## 5 SOCIÁLNÍ INOVACE



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

V této kapitole se student seznámí s problematikou sociálních inovací. Kapitola nabízí krátké seznámení s historií sociálních inovací, vymezením pojmu sociální inovace, krátké pojednání o sociálních inovacích v České republice a seznámení s několika inovačními cykly. Klade se důraz především na inovační cykly, které zastupují velkou část této kapitoly.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

- Student pochopí pojem sociální inovace.
  - Student se seznámí s typy inovací.
  - Student se naučí vyjmenovat inovační cykly.
  - Student bude schopen popsat rozdíly mezi inovačními cykly.
- 



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

K nastudování problematiky sociálních inovací budete potřebovat asi 150 minut.

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Inovace, sociální inovace, typy inovací, inovační cyklus, sociální podnikání, inovační proces, fáze inovačního procesu, riziko, inovační riziko.

---



## 5.1 Historie sociálních inovací

Pojem sociální inovace se dříve využíval v jiných oborech než jen v ekonomických vědách a také v odlišném kontextu. Využíval se například k popisu sociopolitických změn. Tyto typy inovací jsou zaměřeny na nalézání nových řešení zejména sociálních problémů. Tím se oblast sociálních inovací stává výzkumnou hlavně v sociální oblasti. Udává se, že sociální inovace jako termín se poprvé začal využívat na evropském kontinentu. Stalo se tak díky reakcím na sociální problémy v Evropě v 60. a 70. letech 20. století. (Moulaert a kol., 2013)

Výraz sociální inovace se ustálil až v 90. letech 20. století, doprovázen podobnými výrazy. Těmito výrazy jsou například transformace nebo sociální regulace. (Pacheco a kol., 2015). Výrazm jako takový, však prošel dlouhým vývojem. Prvním předchůdcem pojmu je sociální regulace a dělba práce. Max Weber (1864-1920) zdůrazňoval racionalizaci a popisoval hlavně vztah mezi inovacemi a sociálními vrstvami. Jeho poznatky se nazývaly *sociální invence*. (Moulaert, 2013, Mumford, 2002). Zde navazuje a zdůrazňuje potřebu inovací ve společnosti, jejich sociální stranu a klasifikaci ve své „Sociologie znalostí“ Josef Alois Schumpeter (1883-1950), přibližně kolem roku 1930. V sedmdesátých letech 20. století k zájmu o sociální inovace přispívají Dennis Gabor (1900–1979) a J. B. Taylor (\*1928) svou klasifikací rozdílů mezi různými typy inovací. v jejich práci pokračoval Peter Drucker (1909–2005) v osmdesátých letech 20. století.

Osobnosti

Koncem osmdesátých let 20. století, byl zájem o sociální inovace velmi malý. Do popředí se opět dostal až po celosvětové hospodářské krizi po roce 2009. V této době jsou sociální inovace předmětem zkoumání jak sociálních věd, tak v oboru ekonomie a sociologie (Barroso, 2011). V současnosti jsou sociální inovace interdisciplinárním problémem, nejen v oblasti sociálních věd (Howaldt, 2014).

## 5.2 Vymezení pojmu sociální inovace

Sociální inovace jsou v dnešní době rychle se rozvíjejícím odvětvím. Velkou zásluhu na tom mají hlavně informační a komunikační technologie. Sociální inovace pochopitelně nejsou zcela novou a neprobádanou oblastí. V dřívějších dobách, občané například vycházeli do ulic a bojovali s kriminalitou, v rámci sousedských hlídek, což se dá považovat za sociální inovaci<sup>37</sup>. V současnosti se však dostávají do stále většího povědomí v celé společnosti.

Sociální inovace jsou složitým a špatně definovatelným problémem. Obecně se vědečtí pracovníci i odborníci z praxe shodují na tom, že neexistuje jednotná definice sociální inovace. Tudíž je třeba ke všem definicím sociálních inovací přistupovat jako k subjektivnímu pohledu autora. V případech definování sociálních inovací, jsou tyto definice často ovlivňovány řešeným tématem.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Webový portál Deník referendum, 2019. *Sociální inovace aneb technologie ve službách občanské společnosti* [online]. [vid. 22. dubna 2019]. Dostupné z <http://denikreferendum.cz/clanek/16460-socialni-inovace-aneb-technologie-ve-sluzbach-obcanske-spolecnosti>

<sup>38</sup> Webový portál Deník referendum, 2019. *Sociální inovace aneb technologie ve službách občanské společnosti* [online]. [vid. 22. dubna 2019]. Dostupné z <http://denikreferendum.cz/clanek/16460-socialni-inovace-aneb-technologie-ve-sluzbach-obcanske-spolecnosti>

**Definice**

Zjednodušeně řečeno jsou sociální inovace řešení dříve neřešeného společenského problému nebo neefektivně řešeného společenského problému, a to inovativním způsobem. Jednou z nejdůležitějších součástí sociálních inovací je společenská prospěšnost a zaměření na občanskou společnost. Právě občanská společnost, která se následně po uvedení nápadu do praxe stává jeho nositelem. Sociální inovace se mohou týkat velkého množství odvětví. Jedná se například o sociální integraci vyloučených skupin, vzdělání, rozvoj komunit, sociální integraci znevýhodněných skupin nebo o úspory finančních nákladů pro občany.

Sociální inovace se nedají definovat za pomoci pouze jedné definice. Autoři své definice přizpůsobují danému problému a danému oboru, kterým se zabývají. Je však možné čerpat z různých definic a případně je slučovat či vytvářet na jejich základě nové.

V České republice používaným a známým je v oblasti inovací Oslo Manual (2005), ten popisuje, že „*inovace je zavádění nového nebo významně zlepšeného produktu (zboží nebo služby) nebo procesu, nové marketingové metody nebo organizační metody v podnikatelských praktikách, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích*“

Podíváme-li se na více specifické definice, můžeme nalézt tyto příklady:



**DEFINICE**

Young Foundation (G. Mulgan 2006, 2007, NESTA, 2008) definují sociální inovace jako „*inovační aktivity a služby, které jsou motivovány cílem uspokojení sociální potřeby a jsou především vyvíjeny a šířeny organizacemi, jejich primární účel je sociální*“.

DENOKINN (Carlos Fernández Isoird) definuje sociální inovace velmi jednoduše a to jako „*inovace aplikované na řešení sociálních problémů*“<sup>39</sup>.

Goldenberg (2004) popisuje, že „*pojmem sociální inovace označuje vývoj a aplikaci nových nebo zlepšených aktivit, iniciativ, služeb, procesů nebo produktů vytvořených k řešení sociálních a ekonomických výzev, kterým čelí jednotlivci nebo komunity*“.

Různorodých definic sociálních inovací je tedy spousta. Při řešení určitého problému je vhodné si různé definice projít a následně v případě potřeby vytvořit vlastní definici, dle řešeného sociálního problému tak, aby odpovídala skutečnosti.

<sup>39</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

### 5.3 Přístupy k vymezení sociálních inovací

Dimenze  
inovací

Sociální inovace jsou novým a neusazeným konceptem, co se týče definic. Nejsou obecně vymezeny a vzhledem k jejich podstatě je prakticky nemožné, aby byly, protože řeší problémy komunitního společného života. Sociální inovace jsou tedy takovým průžným konceptem, který je třeba formulovat pro daný obor určitým a jedinečným způsobem. Nicméně i v daném oboru se mohou časem vyvíjet a může docházet k určitým novým poznáním v čase. V základu je možné obecně přijmout dva typy přístupů k jejich vymezení. Lze je rozlišit podle zaměření na dimenzi výstupu (cílů) a na charakteristiky inovačního procesu. Dimenze výstupu (cílů) se snaží objasnit podstatu jejich konceptu dle společenské změny. Charakteristiky inovačního procesu jsou zaměřeny na aplikaci specifických charakteristik a na metody realizace sociálních inovací. Tyto typy inovací však nejsou protichůdné, naopak se navzájem doplňují.<sup>40</sup>

#### SOCIÁLNÍ DIMENZE INOVACÍ

První přístup je v prvé řadě možné objasnit pomocí objasnění podstaty sociálních inovací. Objasnění jejich podstaty však vyžaduje rozšíření konceptu inovací o sociální dimenze, tedy o sociální aspekty. Rozšířený koncept vznikl díky sociálním dimenzím ekonomického rozvoje. V tomto případě se jedná o koncept zvyšujícího se bohatství a tím vytváření menšího blahobytu pro obyvatele. Je to velice široké pojetí a díky tomu jsou ve spojení s tímto konceptem všechny inovace sociálně relevantní. To vlastně říká, že „sociální inovace vznikají v určitém společenském kontextu a mají dopad na společenské entity“.<sup>41</sup>

V druhé řadě rovněž vymezuje sociální inovace, a to ve vztahu k ostatním hodnotám, což mohou být společenské nebo ekonomické hodnoty. Sociální inovace se v tomto případě vymezují ze tří hledisek neboli dimenzí. První dimenzí je sociální poptávka, která je doplňkem pro ekonomické hodnoty inovací. Uspokojuje potřeby neuspokojené trhem. Druhou dimenzí jsou společenské výzvy, které vytvářejí další příležitosti pro vytváření hodnot. Základní myšlenkou je, že stírají hranici mezi ekonomickými a sociálními hodnotami. Třetí dimenzí jsou systémové změny, jejichž snahou je měnit společnost, hodnoty, postoje, politiky, ale také strategie a společenské hodnoty.

Obecně se sociální inovace trochu liší od běžných ekonomicky zaměřených inovací. Vycházejí sice ze Schumpeterova ekonomického konceptu inovací, nicméně jejich podstata je obrácená. V tradičním pojetí je primární cíl ekonomický, avšak mají v sobě i sociální dimenzi. Naproti tomu u sociálních inovací jsou primárně zaměřené na sociální dimenzi, nicméně v sobě zahrnují také ekonomické cíle.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>41</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>42</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Jak byste definovali Schumpeterův ekonomický koncept inovace. Uveďte příklad a srovnajte se sociálním konceptem.

Vaše náměty budeme diskutovat na tutoriále.

---

V současnosti se charakter inovací dále vyvíjí. Důraz je kladen například na zapojení uživatelů do inovačního procesu, na spoluvytváření hodnoty s uživateli, na rozvoj podnikových sociálních inovací, na vznik globálních výzev nebo také na investice do sociálního dopadu.

### CHARAKTERISTIKY SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

Charakter  
inovací

Druhý přístup je soustředěn na sociální inovace a jejich charakteristiky, ty se vymezují za pomoci příkladů z praxe. Přesněji řečeno se jedná o aplikační zkušenosti, strategie, inovační metody a nástroje. Je možné tento přístup také vysvětlit, jako všechno, co jsou nebo by mohli být sociální inovace, popřípadě jak jsou realizovány. Klasifikují se za pomoci dvou hledisek, a to sektorového a z hlediska fáze inovačního procesu.<sup>43</sup>

Výše zmíněné klasifikace nejsou přesně dané a nemusejí se dodržovat. Mohou být dále různě rozšiřovány, doplňovány a kombinovány. Vše je možné dle potřeby daného oboru, nositele a uživatele sociální inovace. Pokud však chtějí být využívány je vyžadována tomu odpovídající struktura, která zohlední tři aspekty. Těmito aspekty jsou<sup>44</sup>:

1. Zvolená kritéria mají vždy pouze rámcový (indikativní) význam a je nutno je přizpůsobit konkrétním aplikačním a kontextovým potřebám.
2. Nejde o tvrdé ukazatele, ale spíše kvalitativní hodnocení, které je nutně spojené se značnou subjektivitou.
3. Jejich kvalifikované použití vyžaduje odpovídající inovační a oborově (kontextově) specifickou expertizu a také projektovou praxi.

Inovační charakteristiky a jejich kombinace jsou v podstatě neomezené. Každé řešení je a bude v tomto případě v jejich nastavení naprosto unikátní. Praktické příklady charakteristik sociálních inovací v sobě mají rozličné aspekty otevřenosti a spolupráce mezi zúčastněnými aktéry. Důraz je kladen hlavně na udržitelnost řešení, na objevování dostupných a nových zdrojů a také na participativní přístup.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>44</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>45</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

## DALŠÍ ZDROJE



V případě zájmu o prohloubení znalostí je možné si prostudovat publikaci:

*The Open Book of Social Innovation (Otevřená kniha sociálních inovací)*, publikovanou nadacemi Young Foundation a NESTA v roce 2010. Autory jsou Geoff Mulgan a Robin Murray.

Ta obsahuje 527 příkladů sociálních inovací, zakotvených právě v sektorovém klasifikačním hledisku a v hledisku fáze inovačního procesu.

Publikaci lze nalézt a následně stáhnout v anglickém jazyce přímo na stránce: <https://youngfoundation.org/publications/the-open-book-of-social-innovation/>

## PRŮVODCE TEXTEM



Příklady typických charakteristik sociálních inovací<sup>46</sup>:

1. Různé formy otevřené spolupráce mezi zúčastněnými aktéry (například online platformy pro sdílení a darování).
2. Využití mezioborové spolupráce (například IT řešení v sociálních službách).
3. Využití a objevení nového využití dostupných zdrojů a vytváření nových zdrojů (například odpady jako zdroj).
4. Využití participativních přístupů, které přispívají k delší udržitelnosti řešení (například dobrovolné zapojení veřejnosti do řešení).

*Typy inovací*

To jsou některé možné charakteristiky sociálních inovací. Jak již bylo zmíněno, výše jedná se o různé obory a jim postavené charakteristiky sociálních inovací na míru.

<sup>46</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Sociální inovace pro zvědavé, odvážné a tvořivé* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/vyzva-na-socialni-inovace/-/document/1933948#dokument>

## DYNAMIKA SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

Doplňujícím třetím přístupem je dynamika sociálních inovací. Jejím cílem jsou „dlouhodobé změny se širokým dopadem“. Jsou směřovány hlavně na systémové příčiny problému a neřeší zvládnutí symptomů daného problému. Zde se rozděluje adaptabilita a transformabilita<sup>47</sup>, kde:

- **Adaptabilita** je „schopnost jednotlivce nebo organizace ve stávajícím systému udržet (rozvinout) svoji pružnost prostřednictvím soustavné invence a přizpůsobení“.
- **Transformabilita** je „schopnost vytvářet zcela nové nevyzkoušené postupy (sociální inovace), které nahradí stávající systémy“.

### 5.4 Sociální inovace v České republice

Česká republika

V České republice je kladen důraz hlavně na sociální inovace v oblasti sociálních služeb. Vyspělé země opouštějí hlavně institucionální péči v oblasti sociálních služeb. Institucionální péče totiž nedokáže, až na výjimky, pružně reagovat na specifické a individuální potřeby jednotlivých osob. Ústavní péče obecně je tedy nahrazována službami domácími, individuálními a komunitními. Například domácí péči dnes už usnadňují moderní technologie, které ze své podstaty zvyšují také kvalitu poskytované péče a umožňují nadstandardní možnosti volby opečovávané osoby. Díky tomu klesá počet osob umístěných v ústavní péči (pobytových zařízeních) a to ve všech věkových kategoriích.<sup>48</sup>

Vzhledem k výše uvedeným okolnostem je široká pozornost zaměřena na nové služby v oblasti domácí péče. Inovační metody v sobě musí zahrnovat také integraci zdravotní péče a sociální péče. To vše kvůli novým službám, u kterých vzniká potřeba vysoké osobní i profesní erudice, kterou je například chráněné bydlení pro osoby s mentálním handicapem. Pro samotné inovační procesy pak existují podmínky, které musí být akceptovány. Těmito podmínkami jsou dvě zásady a to:

1. Přístup k potřebným zdravotním a sociálním službám nesmí být omezován finančními možnostmi opečovávané osoby a
2. potřeba péče nesmí vést k chudobě nebo finanční závislosti opečovávaného.

Mimo to, musí být daná poskytovaná péče také jistým způsobem standardizovaná. Například OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) pro standardizaci klasifikuje například tyto ukazatele<sup>49</sup>:

- početnost odborného personálu,
- velikost prostor nebo
- hodnocení procesů a jejich výsledků.

<sup>47</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>48</sup> Webový portál Portál inovací v sociální péči, 2019. *Sociální inovace a jejich přínos pro společnost* [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z <http://pecujeme.eracr.cz/socialni-inovace/>

<sup>49</sup> Webový portál Portál inovací v sociální péči, 2019. *Sociální inovace a jejich přínos pro společnost* [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z <http://pecujeme.eracr.cz/socialni-inovace/>

## TYPY SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

Dělení inovací

Sociální inovace se mohou týkat téměř všech oborů. Mohou být tedy aplikovány i v řadě nových přístupů v různých oblastech. Vzhledem k tomu je poněkud složité je jednoznačně typizovat. Sociální inovace lze zařadit do tvorby nových modelů financování, do re-designu produktů, při zapojování nových aktérů a jejich kolaborace nebo do procesu organizačního zajištění. Nicméně vzhledem k současné technicky zaměřené době, hraje největší roli zapojení technologií do sociálních inovací. Technologie jsou velmi významné obzvláště při poskytování služeb, ale ani u nabízení produktů nejsou zanedbatelné.<sup>50</sup>

Dalším elementem v sociálních inovacích je technická povaha. Obecně je nejčastěji spojována se ziskovým sektorem, nicméně sociální inovace se stejně jako jiné mohou technické povahy držet. Vzhledem tomu je možné sociální inovace rozdělit na<sup>51</sup>:

1. Sociální inovace technické povahy
  - založené hlavně na výzkumu
2. Sociální inovace netechnické povahy
  - v oblasti inovace trhů
  - v oblasti inovace modelu podnikání
  - v oblasti organizace a řízení
  - u prezentační inovace

Nicméně výše uvedené možnosti sociálních inovací jsou obecné. Neudávají přesně, jaké sociální inovace podniky vytvářejí. Pro uvedené možnosti inovací se může rozhodnout každá organizace a ani nemusí souviset se sociální stránkou inovací. Může se tedy jednat o běžnou inovaci. Jeden z aktuálních průzkumů slovenských a českých sociálních podniků a jejich sociálních inovací prokázal trochu jiný typ sociální inovace, které nám tyto podniky přinášejí. V tomto výzkumu je tedy patrné, že za nositele sociální inovace se považuje sociální podnik. Tento průzkum odhalil typy inovací a jejich podíl. Mezi typy inovací, které sociální podniky přinášejí, tedy patří (Wildmannová, 2018):

1. inovace produktů,
2. inovace výrobních postupů,
3. inovace technologií,
4. inovace organizační struktury firmy,
5. inovace v oblasti managementu a řízení firmy a
6. inovace v poskytovaných službách.

<sup>50</sup> Webový portál Asociace společenské odpovědnosti, 2019. *Sociální inovace v praxi* [online]. [vid. 17. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/981/socialni-inovace-v-praxi-alternativni-financovani-reseni-nezamestnanosti-a-peer-to-peer-podpora/>

<sup>51</sup> Webový portál Ústav sociálních inovací, 2019. *Případové studie* [online]. [vid. 17. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.socialni-inovace.cz/pripadove-studie/prezentace-se-si-bec.pdf>



## PRŮVODCE TEXTEM

Výše uvedený seznam typů inovací, které podniky v České a Slovenské republice vytvářejí, vychází z průzkumu sociálních podniků z roku 2018. Průzkum se zaměřil na 21 firem, z nichž bylo 7 slovenských a zbytek českých. Zjistilo se, že nejvíce firmy provádějí inovace organizační struktury a s podílem 65%. Druhou inovací s podílem 56% byla inovace produktů. Stejný podíl měli inovace výrobních postupů a inovace v oblasti managementu a řízení v poskytovaných službách a to 41%. O něco menší, ale stále velký podíl měla inovace technologií s 29% a vůbec nejméně využívanou byla inovace v poskytovaných službách s pouhými 6%. (Wildmannová, 2018)

Další klasifikace se soustředí na fakt, že sociální inovace jsou považovány za zdroje společenských změn. V tomto smyslu mají vysokou přidanou hodnotu a jsou schopny nacházet nové služby a výrobky. Jsou klasifikovány dle Caulier-Grice a Davise (2012) následovně:

- nové produkty (technologie pro postižené),
- nové postupy (crowdsourcing),
- nové obchodní modely (sociální franchising),
- nové trhy (Fair trade),
- nové služby (mobilní bankovníctví MPesaKeňa),
- nové platformy (spolupráce v péči),
- nové organizační formy („Družstva veřejného zájmu“)

Tato klasifikace sociálních inovací je zaměřena hlavně na spolupráci, veřejný zájem a „novost“.

## 5.5 Inovační cyklus

### Cyklus inovace

Každá inovace, i inovace sociální má svůj proces. Tento proces se strukturuje do jednotlivých fází. U sociálních inovací je to velmi podobné jako u tradičních inovací. Vzhledem k jedinečnosti každé sociální inovace, není posloupnost fází lineární. Fáze se mohou opakovat, přeskakovat i překrývat. Zde popsaný inovační proces je tedy pouze nabízenou možností, která může být v praxi přizpůsobena dané sociální inovaci. Pochopitelně stejně jako u vymezení sociálních inovací, i zde je možné sledovat různé, vzájemně se doplňující přístupy. Avšak základem všech přístupů je vznik nápadu, vývoj nápadu a jeho zavedení.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>



Samotná struktura procesu sociálních inovací má tři možná hlediska. *Prvním hlediskem* je standardní model jednotlivých fází. Ten má počátek ve vývoji sociální inovace, dále pokračuje k jejímu přizpůsobení a končí u jejího šíření. Tento model také věnuje zvláštní pozornost managementu inovačního rizika. *Druhým hlediskem* je dynamika sociálních inovací. Dynamikou se v tomto případě myslí faktory přechodů mezi fázemi, dále pokračuje k udržení pružnosti a závěr procesu je věnován adaptabilitě systému sociální inovace. *Třetím a posledním hlediskem* je sociální inovace podle typu fáze. Jedná se o přehled strategií, nástrojů a metod.<sup>53</sup>

## STANDARDNÍ MODEL JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ INOVAČNÍHO PROCESU

Model inovačního procesu má čtyři standardní základní fáze. Jedná se o fázi vývoje, implementace, hodnocení a přizpůsobení. Nicméně na samotném začátku jsou také zahrnuty výchozí předpoklady. Jsou to charakteristiky ovlivňující inovační výkonnost, ale také rozvoj a udržitelnost. Samotné výchozí předpoklady však mohou tyto charakteristiky pouze příznivě ovlivňovat, nikoli však nezaručí jejich pozitivní chod (funkčnost). Výchozí předpoklady zahrnují sedm aspektů, mezi něž patří<sup>54</sup>:

Model

1. Inovační autorita – schopnost promítnou inovace do střednědobých a dlouhodobých cílů.
2. Inovační kultura – zachycuje nové náměty a disponuje schopností je prakticky realizovat.
3. Inovační strategie – je součástí podnikové strategie.
4. Realizace inovací na všech úrovních organizace – jedná se o vertikální i horizontální úrovně, nositelé sociálních inovací mohou pocházet z jakékoliv úrovně.
5. Vysoká expertiza – součástí je systém sběru dat, analýzy dat, data mohou pocházet z vnitřních i vnějších zdrojů.
6. Vnitřní organizační inovace – mohou být jak podnikové, tak přejímané soustavné inovace.
7. Zásadní inovace – potřebuje dostatečnou inovační kapacitu, vedení, zdroje a prostor pro testování.

Tento model je vždy třeba přizpůsobit konkrétnímu účelu. Samotné přizpůsobení není jednoduché, a proto je třeba do něj zahrnout dva základní aspekty. Mezi tyto aspekty patří použití postupů managementu rizik a nastavení managementu inovací. Management rizik je vhodný pro využití maximalizace příležitostí v oblasti inovačních řešení. Managementem inovací se rozumí dohled nad inovačním procesem a identifikací a nad managementem rizik.

Management rizik v sobě zahrnuje především snížení rizik, identifikaci rizik a zmírnění potenciálních nákladů. Rizika mohou být různého charakteru. Mezi nejznámější rizika patří riziko organizační, tržní, technologické, společenské nebo finanční. Také je třeba rozlišovat

<sup>53</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>54</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

rizika procesní a inovační. Procesní rizika se týkají neschopnosti nebo nemožnosti dodat výstupy či výsledky ve stanovené kvalitě a nákladech, případně je nedodat vůbec. Inovační rizika se týkají neschopnosti nebo nemožnosti plnit inovační cíle či realizovat inovaci.<sup>55</sup>

V managementu rizik je možné posuzovat přijatelnou rizikovost dle tří hledisek. Prvním hlediskem je klasifikace inovací, druhým hlediskem jsou faktory rizikovosti a třetím hlediskem jsou dodatečné postupy. Hledisko **klasifikace inovací** v sobě zahrnuje:

1. vylepšení stávajících procesů,
2. využití dostupných námětů, procesů nebo produktů v nových oblastech a
3. radikální změnu produktu nebo služby a trhu.

Analýza rizik

Hledisko **faktorů rizikovosti** v sobě zahrnuje:

1. kvality formulace problému, který chce inovace řešit,
2. úspěšnost podobných inovací využitých jinde,
3. kvality plánu dalšího vývoje inovačního námětu a
4. dostupnost odhadu potenciálních užitků a jejich relace k nákladům vývoje.

Posledním hlediskem jsou **dodatečné postupy**, které v sobě zahrnují:

1. angažování stakeholderů a komunity,
2. použití modelů, pilotů a prototypů a
3. testování námětů na malém vzorku populace.

Hledisko dodatečných postupů je využíváno při zvyšování rizikovosti, při nízkém riziku se běžně nevyužívá. Pro zjištění míry rizika se využívá takzvaná matice inovačního rizika, která je schopna stanovit úroveň hodnocení v podobě nízké, střední nebo vysoké rizikovosti sociální inovace. Matice obsahuje celkem 6 otázek ve dvou kategoriích, které by měli být zodpovězeny. První kategorií jsou **charakteristiky inovace** obsahující otázky:

- Jak radikální je inovace?
- Jaká je zkušenost organizace s tímto typem nebo rozsahem inovace?
- Jaká je kontrola organizace nad realizací inovace?

Druhou kategorií jsou **očekávání stakeholderů**, které obsahují otázky<sup>56</sup>:

- Jaký je očekávaný dopad inovace?
- Jak účinné jsou předpokládané prostředky realizace inovace?
- Jaký je očekávaný rozsah inovace a její zdrojové zabezpečení?

<sup>55</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>56</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

Model inovačního procesu, jak již bylo výše zmíněno, obsahuje čtyři fáze. Všechny čtyři fáze zahrnují jistý postup, který je pouhou možností. Jednotlivé fáze je možné upravovat a přizpůsobovat dle dané sociální inovace. První fází je **vývoj možností a řešení**, který zahrnuje<sup>57</sup>:

1. identifikaci a pochopení potřeby, problému a příležitosti,
2. uvažování mimo stávající paradigma podporovaná technikami kreativního nebo strategického myšlení (jedná se například o SWOT analýzu nebo o brainstorming) a
3. hodnocení možných variant pro vývoj účinných řešení.

Druhou fází je **implementace**, která zahrnuje:

Fáze

1. přípravu implementační strategie s odlišením výsledků a procesů,
2. využití přechodných uspořádání mezi výchozí a cílovou situací a
3. monitoring přechodu ke kontrole průběhu řešení.

Třetí fází je **kontrola a hodnocení**, které zahrnuje:

1. přípravu evaluační strategie pro informaci o výkonnosti projektu či programu,
2. monitoring krátkodobého vývoje pro ověření zvoleného postupu a korekci a
3. hodnocení dlouhodobých výsledků.

Čtvrtou a poslední fází tohoto modelu je **přizpůsobení a šíření**, které zahrnuje:

1. zvážení aspirací a cílů ve světle získaných zkušeností,
2. využití již získaných zkušeností a úspěchu a
3. přípravu pro nový vývojový cyklus a předvídání potřeb.

U všech zmíněných fází je třeba před začátkem procesu zhodnotit možná hrozící rizika. Neopomíjenou součástí je také určení a popsání, jak tyto rizika zmírnit. Vždy by měly být zvoleny různé typy rizik od vysoce pravděpodobných až po méně pravděpodobné. Sepsání několika variant neodmyslitelně patří také k možnostem zmírnění rizika. U každé fáze je možné při určování rizik a možností jejich zmírnění postupovat dle výše zmíněných hledisek. Správné hledisko by mělo být vybráno dle míry rizikovosti sociální inovace, určené za pomoci matice inovačního rizika.

## DYNAMIKA SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

Dynamika sociálních inovací je v základu postavena na konceptu pružnosti a adaptability. Dále se podrobně věnuje dílčím fázím, přechodům mezi jednotlivými fázemi a podmínkám úspěchu. Součástí dynamiky sociálních inovací je také zjišťování klíčových proměnných, typů aktivit a kapacit a způsobů jejich odpovídající podpory. Mezi fáze inovační

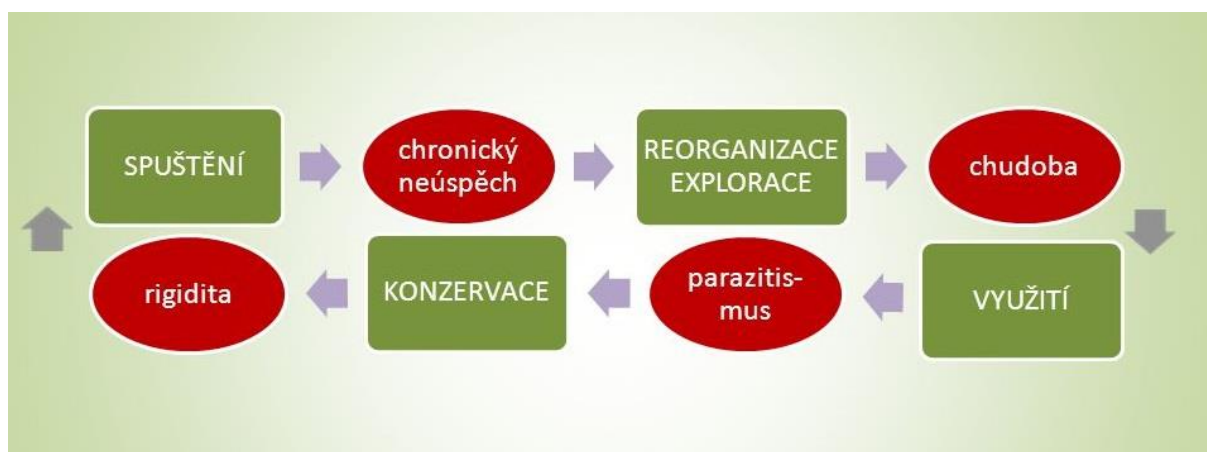
<sup>57</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

dynamiky se řadí vznik, vývoj nápadu, zavedení nápadu a usazení inovace. Mezi fáze cyklu přizpůsobení se řadí spuštění, reorganizace, využití a konzervace.<sup>58</sup>

Inovační dynamika stejně jako cyklus přizpůsobení má čtyři fáze. Jejich průběh je soustavný a probíhají simultánně. Vzhledem k tomu nemohou být znázorňovány lineárně, jsou tedy znázorňovány ve smyčkách. Například fáze spuštění a konzervace je částí smyčky s pomalými a postupnými změnami. Oproti tomu u inovačního cyklu jsou pro jednotlivé fáze charakteristické kontrolní proměnné, vyžadující určité specifické kapacity inovátora související s buď s jednotlivcem, nebo organizací.

Fáze a  
pasti dyna-  
miky

Změny a přechody mezi výše zmíněnými fázemi většinou nejsou jednoduché. Organizace s těmito kroky může mít značné problémy, pokud se nesnaží předvídat správné načasování přechodu mezi fázemi. Samotné předvídaní těchto kroků, však není jednoduché a nemusí se zdařit. V takových případech se organizace ocitne v takzvané inovační pasti (viz obrázek 9), kterou je velmi složité a nákladné napravit. V takovém případě musí dojít ke změnám. K úspěšnému přechodu do další fáze je potom za potřebí zásadní rekonfigurace v podobě nového typu vedení, vztahů a zdrojů.



Obrázek 9 Fáze a pasti dynamiky sociálních inovací<sup>59</sup>

**První pastí je rigidita.** V této pasti organizace uvízne, pokud nedojde ke spuštění kreativity pro další fáze. Kreativitou se v tomto případě myslí uvolnění zdrojů, energie a času. Druhou pastí je chronický neúspěch. K té dochází, když sice dojde k uvolnění zdrojů pro další fázi, nicméně během cesty k inovaci je znemožněna reorganizace a explorace nového řešení. Třetí pastí může být takzvaná chudoba. V té organizace uvízne, pokud většina inovačních nápadů nepřežije. Poslední možnou pastí je parazitismus. Organizace zde uvízne, pokud tzv. parazituje na již dříve získaných zdrojích, vyvinutých nástrojích nebo přístupu, které nejsou schopny pokrýt odpovídající potřeby konzervace.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

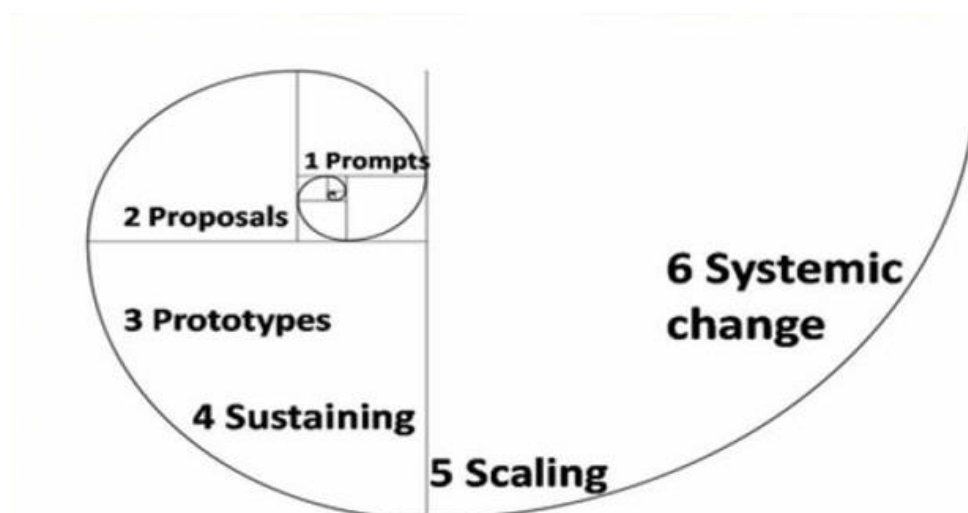
<sup>59</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>60</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

## INOVACE PODLE TYPU FÁZÍ

U inovace podle typu fází je šest typů fází sociálních inovací. S každou fází se pojí nástroje, metody a strategie sociálních inovací. K těmto šesti typům fází patří (viz obrázek 10)<sup>61</sup>:

1. podněty a inspirace (prompts),
2. návrhy a nápady (proposals),
3. prototypizace a piloty (prototypes),
4. realizace a udržení (sustaining),
5. rozvoj a šíření (scaling) a
6. systémová změna (systemic change).



Obrázek 10 Cyklus inovace podle typu fází<sup>62</sup>

**Podněty a inspirace (prompts)** jsou prvním krokem k realizaci sociální inovace. Vše začíná identifikací problému a jeho příčiny. Nicméně k realizaci sociální inovace je zapotřebí hlavně získání potřebného zviditelnění problému, získání vlivných subjektů, sběr dat a jeho vyhodnocení, nacházení skrytých potřeb, nové úhly pohledu nebo nalezení nevyužitých aktiv. Samotný postup této fáze by se dal seřadit například takto: *a) od symptomu k příčině, b) přitažení pozornosti, c) zviditelnění a zhmotnění problémů, d) nové perspektivy, e) oběh informací, f) výzkum a mapování a g) spouštěče a inspirace.*

Cyklus

**Návrhy a nápady (proposals)** jsou častokrát předávány specializovaným institucím. Takovými institucemi mohou být některé typy animátorů inovací, jako jsou například designové laboratoře. Vzhledem k současné době vyspělé techniky se s danou institucí organizace ani nemusí setkat osobně. Vše může být řešeno za pomoci komunitních technologií.

<sup>61</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

<sup>62</sup> Webový portál Evropská unie. Evropský sociální fond, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>

V této fázi jsou velmi nápomocné také vlády a jejich snaha o zvýšení občanské participace, která může probíhat různými způsoby. Zdroje nápadů by měli přicházet z různých sektorů, zemí a komunit (jedná se o tzv. otevřenou inovaci). V každém případě by však zdroje nápadů měli být co nejširší. Postup v této fázi by se dal znázornit následovně: *a) instituce, b) facilitace participace, c) participace, d) otevřená inovace, e) odlišné myšlení a f) představování řešení.*

### Části cyklu

**Prototypizace a piloty (prototypes)** jsou u dobrých nápadů, jak si zkusit, zda je sociální inovace vůbec možná. Jedná se tedy o testování v praxi. Velmi často se tak stává metodou pokusů a omylů. Díky této metodě však dochází k neustálému zlepšování. Testování v praxi, ale může probíhat také za pomoci formální metody, tzv. sociální experimentace. Důležitou částí experimentů je zpětná vazba uživatelů a odborníků. U sociálních inovací je neodmyslitelná také schopnost udržení nízkých nákladů, proto se organizace většinou snaží o rychlou aplikaci experimentu. Postup v této fázi zahrnuje pouze dva body a to: *a) financování nových nápadů a b) prototypy, piloty a pokusy.*

**Realizace a udržení (sustaining)** nastává po fázi testování a pilotů, vzhledem k tomu se do této fáze dostává jen malá část nápadů, které přežily. Zde dochází k rozvoji ekonomického modelu, který bude aplikován na nápad. Jedná se tedy o správné nastavení a získávání finančních zdrojů. Sociální inovace jsou většinou z velké části financovány z veřejných zdrojů. Pro získání těchto zdrojů musí dojít k základnímu funkčnímu modelu, kde strana nabídky je v souladu se stranou poptávky. Musí být tedy na trhu někdo kdo je ochoten za produkt nebo službu zaplatit. Postup v této fázi je možné znázornit následovně: *a) udržení inovací prostřednictvím veřejného sektoru, b) rizikové financování, c) vztahový kapitál, d) organizační a manažerské modely, e) správa, f) vlastnictví a organizace a g) operace.*

**Rozvoj a šíření (scaling)** nemusí být vždy stejný a u sociálních inovací může být nepředvídatelný. Je možné, že daná sociální inovace poroste spíše organicky a průběžně. Jiná se může šířit formou napodobení a některé si udrží svou původní formu, s pouhým zasazením do nového měřítka. Oproti soukromému sektoru, který své inovace šířit nechce, je veřejný sektor, v podobě sociálních inovací, orientován na jejich rychlé šíření. V oblasti rozvoje a šíření sociálních inovací hraje silnou roli poptávka veřejného sektoru. Postup v této je možné znázornit následovně: *a) organizace a rozsah, b) přenášecí, c) dodavatelé inovací, d) zadávání a zakázky, e) rozvoj a šíření ve veřejném sektoru, f) šíření poptávky a g) inspirace.*

**Systémová změna (systemic change)** je konečnou fází a cílem sociální inovace. Jedná se o kompletní změnu ekonomických toků. Změnou prochází také mocenské struktury, koncepty a způsob myšlení. Postup v této fázi je možné znázornit následovně: *a) systémové financování, b) progresivní koalice a sociální hnutí, c) informace, účetnictví a statistika, d) regulační a fiskální změny, e) strategická hnutí, f) vytváření uživatelů a producentů, g) infrastruktury a interstruktury k podpoře nových systémů a h) ideje stimulující systémové inovace.*

Všechny inovační cykly mají svůj smysl a jsou vhodné pro určitý typ sociální inovace. Vždy je třeba si uvědomit, že každá sociální inovace je jiná. Díky tomu je třeba dbát na správný výběr životního cyklu, kterým by měla procházet. Všechny sociální inovace není možné znovu využít ve stejné formě nebo je veřejně šířit. Je třeba brát v úvahu její povahu a také budoucí postavení na trhu ve vztahu k nabídce a poptávce.

## BARIÉRY SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

Sociální inovace v některých ohledech stejné jako běžné inovace. Jedním z těchto ohledů jsou i bariéry, které brání jejímu vzniku. Díky těmto bariérám mnoho různých nápadů na sociální inovace může skončit již v počátku životního cyklu. Velmi častou bariérou je nedostatek kreativity. Obzvláště u sociálních inovací je kreativita důležitou stránkou procesu. Hlavním důvodem je emoční vypětí související se sociální inovací, protože se velmi často pracuje například s mentálně postiženými osobami nebo s osobami s vážným zdravotním stavem. Druhou velmi rozsáhlou bariérou je nedostatek financí. Obzvláště pokud se jedná o důležité změny, které vyžadují vysoké vstupní náklady. Obecně je sociální oblast závislá na veřejné podpoře, která nemusí být poskytnuta, což je velkou překážkou každé sociální inovace. Limitujícím hlediskem jsou také rizika spojená se změnou legislativy, či jak bylo již zmíněno s financemi. Bariérou může být také nezáměr uživatelů o sociální inovaci. Zvláště pokud se jedná o nově nabízené služby nebo netradiční služby.<sup>63</sup>

**Bariéry  
inovací**

## NÁMĚT NA TUTORIÁL



### Vytváří sociální podniky sociální inovace?

Po prostudování kapitoly „Sociální inovace“ zkuste najít v blízkosti svého bydliště sociální podnik. Prostudujte si sekundární data spojená s tímto podnikem. V případě vlastního zájmu můžete sociální podnik navštívit a zjišťovat informace od zaměstnanců nebo manažerů. Následně si vypište inovace, které tento sociální podnik vytvořil, tvoří nebo bude tvořit. Zamyslete se nad sepsanými inovacemi a označte ty, které jsou sociálního charakteru. O charakteru vámi nalezených inovací můžete diskutovat s ostatními studenty.

Téma bude dále specifikované a diskutované na seminářích. Proběhne také skupinová diskuze mezi studenty a lektorem.

<sup>63</sup> Webový portál Portál inovací v sociální péči, 2019. *Sociální inovace a jejich přínos pro společnost* [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z <http://pecujeme.eracr.cz/socialni-inovace/>



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Sociální inovace jsou rozsáhle řešeným tématem podnikatelského prostředí. Mohou se vztahovat jak k sociálnímu podnikání, tak k běžnému podnikání. Většinou je však sociální inovace spojována se sociálním podnikáním nebo s čistě neziskovým podnikáním. Sociální inovace častokrát souvisí také s evropskými projekty, díky kterým je podnik schopný pokrýt náklady s nimi spojené. Právě v těchto projektech je zásadní, aby podniky zajistily správnou projektovou dokumentaci, obsahující typ inovace a její předpokládaný životní cyklus. Ať už se jedná o sociální inovace financované z vlastních zdrojů (podnikem) nebo cizích zdrojů (např. z evropských projektů) vždy se mohou objevit bariéry a rizika související s realizací inovace. Vzhledem k těmto faktům je vhodná připravenost na překážky, objevující se během životního cyklu sociální inovace.

---



## 6 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SOCIÁLNÍHO PODNIKU

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cílem kapitoly je představit přístupy k hodnocení prostřednictvím základních podnikových ukazatelů výkonnosti. V první části je provedena příprava na hodnocení a způsob, jak výsledky předkládat. V další části jsou vysvětleny základní ukazatele, využitelné v sociálních podnicích, včetně alternativních metod měření výkonnosti.

---

### CÍLE KAPITOLY



- Student se seznámí se způsobem zpracování hodnocení výkonnosti sociálního podniku a prezentace výsledků.
  - Student bude schopen identifikovat hlavní oblasti hodnocení výkonnosti.
  - Student bude schopen si připravit zjednodušené hodnocení vybraného sociálního podniku.
- 

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování této kapitoly budete potřebovat asi 180 minut.

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Výkonnost, hodnocení, zainteresované skupiny, likvidita, náklady, SROI, sociální výkonnost.

---

Dosažení společenské a finanční výkonnosti je dlouhodobě spojeno s finančními výsledky měřenými kvalitou úvěrového portfolia, návratnosti nákladů a ziskovostí. S významnou investicí či darem se zvyšuje tlak na zavádění opatření finanční výkonnosti tak, aby byly z velké části standardizovány i pro sociální podniky. Většina sociálních podniků usiluje o splnění vzájemně propojených finančních a sociálních cílů, kde finanční výkonnost usnadňuje plnění společenského poslání a dopadu.

Hodnocení sociální výkonnosti je efektivní monitorování a hodnocení aktivit v sociálním podniku, díky porozumění požadavkům a potřebám klienta. Tento posun je poznamenán nárůstem zájmu o různé posouzení dopadů, vyhledávání a vývoj produktů, vše zaměřené na lepší porozumění klientům a na to, jak nejlépe jim pomoci. Tyto dvě roviny – podnik a péče o cílovou skupinu se pak využívají v rozličných metodách hodnocení výkonnosti.

Rektořík a kol. (1998) využívá pro posuzování efektivnosti *soustavu vnitřních a vnějších faktorů*. **Vnější faktory** zahrnují především politické uspořádání, způsob financování „třetího sektoru“, konkurenci ve veřejném sektoru a samotné fungování sektoru tržního. Naproti tomu **vnitřní faktory** vystihuje pomocí kvalifikace zaměstnanců, využíván poznatků různých oborů v praxi (management, IT apod.), vhodnou volbou práce, komunikaci s okolím či iniciativu pracovníků těchto organizací.

Evropská unie zavedla systém **hodnocení projektů organizací**, které čerpají dotace ze strukturálních fondů. Pro monitorování jsou stanoveny čtyři ukazatele (Boukal a Vávrová, 2007):

- ukazatel vstupu – částka určená na činnosti a fungování projektu,
- ukazatel výstupu – objem plánovaných aktivit,
- ukazatel výsledku – pozitivní efekty, tedy aktivity, které se z projektu podařilo realizovat,
- ukazatel dopadu – dlouhodobý efekt na cílovou skupinu, hodnotí se udržitelnost pozitivních dopadů.

Pro správné fungování sociálního podniku, jeho výkonnost, úspěšnost a efektivnost je důležitá motivace všech pracovníků, tak aby cíle vyly naplněny.

## 6.1 SOCIÁLNÍ VÝKONNOSTNÍ MANAGEMENT (SPM)

Wardle (2014) představil metodu hodnocení výkonnosti sociálních podniků (Social Performance Management) pomocí šesti dimenzí:

1. **Definování a sledování sociálních cílů.** Podnikatelé vědí, na koho se zaměřují, jaké jsou jeho cíle a jak jeho produkty a služby pomáhají těchto cílů dosáhnout.
2. **Zajištění podpory vedení a zaměstnanců k sociálním cílům.** Manažeri aktivně monitorují sociální cíle, podporující instituce a zaměstnanci chápou strategii a měřitelným ukazatelem je, jak přispívají k dosažení sociálních a finančních cílů.
3. **Zhodnocení produktů, služeb a distribuční kanálů,** které splňují potřeby a preference uživatelů tím, vytvářejí pro ně výhody či posilují jejich schopnosti vyrovnat se s jejich handicapem.
4. **Zodpovědné zacházení s klientem.** Zahrnuje mechanismy ochrany klienta v každém aspektu práce – od cílů, které stanoví, jak se integruje, včetně produktů a služeb, které se mu nabízí dle jeho skutečných potřeb.

5. **Zodpovědné zacházení se zaměstnanci.** Tlak je na vytváření příznivého pracovního prostředí, které zajišťuje, že zaměstnanci jsou chráněni, vyškoleni a motivováni k dosažení sociálních cílů.
6. **Finanční a sociální výkonnost.** Podnikatel usiluje o finanční udržitelnost a sociální výkon.

K zajištění těchto dimenzí je třeba správně nastavit vhodná měřítka a způsoby hodnocení.

### 6.1.1 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI A JEHO PREZENTACE

Každé hodnocení výkonnosti probíhá v několika krocích a je závislé na informacích, které je schopen podnik získat a vyhodnotit (Berman a Knight, 2006; Poznanski, Sadownik a Gannitsos, 2013b). Určení, jaké informace pro hodnocení výkonnosti jsou užitečné, je velkým úkolem, ale může být zjednodušeno tím, že se podíváte na to, co děláte v podniku ze tří různých perspektiv:

- **Perspektiva organizační udržitelnosti** – Jaké informace mohou pomoci pochopit, zda rozvíjíte a udržujete prostředky, které dlouhodobě splní váš cíl?
- **Perspektiva dopadů na komunitu** – Jaké informace úspěšně přispějí k sociálním, kulturním, ekonomickým a environmentálním cílům stanoveným v poslání podniku?
- **Perspektiva podnikové výkonnosti** – Jaké informace potřebujete z hlediska úspěšnosti z finančního nebo podnikatelského pohledu?

Úrovně výkonnosti

Je také užitečné pečlivě zvážit, jak a kým budou informace o výkonnosti využívány, a to s ohledem na tři úrovně publika:

- **Operativní úroveň** – Jaké informace potřebujete k podpoře každodenních rozhodnutí při vedení zaměstnanců? Například sledování nákladů, kvality a plnění poslání.
- **Strategická úroveň** – Jaké informace potřebujete k podpoře strategických rozhodnutí, která jsou často učiněna vlastníkem? Tyto informace obsahovat klíčové trendy a události, ke kterým došlo v rámci hodnoceného období.
- **Úroveň angažovanosti a zodpovědnosti** – Jaké informace potřebujete k podpoře a udržování podpory podniku? Zahrnuje to zejména podporu investorů, členů komunity, zaměstnanců a dalších. Toto publikum může mít velmi omezené znalosti o tom, kdo jste a čeho se snažíte dosáhnout, takže příběh musí být velmi jasný a poutavý.

#### PRŮVODCE TEXTEM



Nyní budou definovány základní kroky, jak se na hodnocení a jeho prezentaci připravit.

Na konci každého kroku bude připraven samostatný úkol (1-5), abyste si cvičně zkusili, co byste měli vědět nebo si měli ujasnit, pokud hodnocení výkonnosti sociálního podniku budete provádět.

## KROK 1: DEFINUJTE SVÉ PUBLIKUM A JEHO POTŘEBY

Sociální podnik je důležitý pro mnoho různých skupin lidí, a to různými způsoby. Pokud správně pochopíme, kdo jsou tyto lidé a na čem jim záleží, bude to rozhodující pro způsob monitorování výsledků a jejich prezentaci. Mezi zainteresované strany nejčastěji patří:

- zaměstnanci,
- dobrovolníci,
- vedení a správa,
- mateřská organizace (například v případě sociálního podniku, který je přidružen k širší neziskové organizaci),
- zákazníci,
- investoři, finančníci, dárci,
- partneři,
- komunita jako celek.

Krok 1



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 1

Nejprve se rozhodněte, zda si vyberete konkrétní sociální podnik (naleznete na internetu či v něm pracujete) anebo si vymyslíte svůj „vysněný sociální podnik“. S tímto podnikem potom pracujte v celé sérii úkolů 1 až 5.

Použijte níže uvedenou tabulku k identifikaci zainteresovaných stran a popište, jaké informace potřebují k tomu, aby pracovali s výsledky efektivně. Pak zhodnoťte, jak je můžete lépe zapojit.

- Identifikujte své zainteresované strany a popište, jaké informace potřebují pro efektivní práci s podnikem.
- Nebuďte příliš konkrétní či neuvádějte jednotlivé lidi. Spíše se zamyslete nad klíčovými skupinami lidí, kteří hrají v podniku roli a ovlivňují jeho okolí.

Zainteresované strany (Stakeholders, podporovatelé)	Informační potřeby – co doopravdy potřebují vědět a znát o podniku

- Posuďte, jak můžete lépe zapojit své zainteresované strany. Podívejte se znovu na jejich potřeby, které jste popsali v předchozí tabulce. Kde cítíte, že můžete udělat lepší práci při plnění těchto potřeb? Jaká je Vaše největší priorita?

## KROK 2: VYPRACUJTE VIZI SVÉHO „SNÍMKU“ O VÝKONU

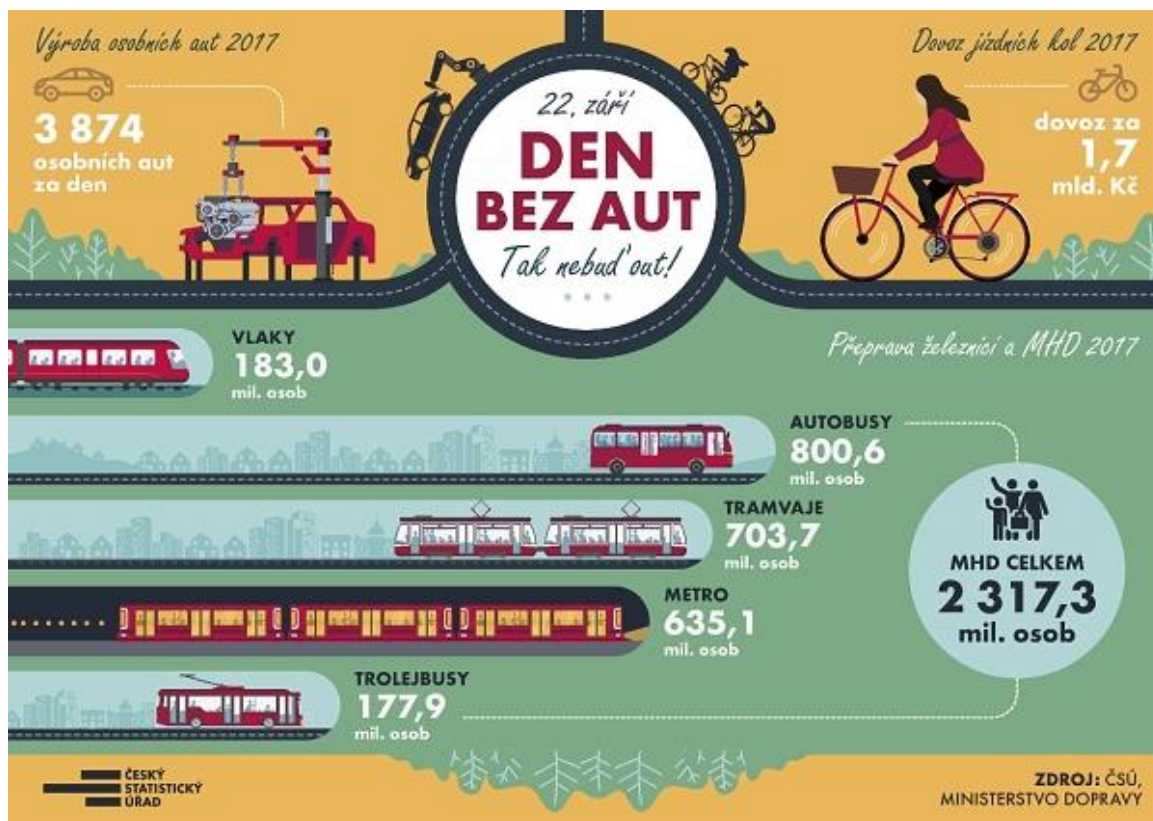
Snímek či poster (plakát) je komunikační nástroj, který můžete využít k představení výkonnosti a hodnoty podniku, programu nebo projektu zahrnující informace o investorech, financujících organizacích a zaměstnancích. Je přizpůsoben potřebám a cílové skupině. Může mít podobu *infografiky, klíčových ukazatelů nebo zprávy o dopadu*.

Přesný obsah a formát snímku závisí na tom, koho chcete oslovit a na jak důležité otázky chcete odpovědět. Jiné uspořádání a obsah bude pro to, aby byl součástí vašeho webu, nebo abyste do akce zapojili více dobrovolníků a dárců. Projektový proces zahrnuje myšlení o tom, kdo je publikum, o tom, jaká rozhodnutí dělají, o zprávách, které jim chcete předat, o informacích, které budete prezentovat (které mohou zahrnovat číselné, vyprávěcí, obrazové a další typy informací). Snímky či postery se liší podle vizuálních prvků, které obsahují, a jak mezi sebou vyvažují textové a číselné informace. Některé z nich mohou být prezentovány jako tištěný nebo PDF dokument, jiné mohou být vystaveny pouze na webu (viz obrázek 11). Nejčastěji se využívá:

**Snímky výkonu**

- *Infografika* je prezentace informací, které jsou graficky navrženy tak, aby údaje byly na první pohled snadno srozumitelné. Používá se hlavně jako komunikační nástroj pro externí publikum, často jako malý plakát, který lze snadno zobrazit. Informace jsou prezentovány jednoduchým způsobem.
- *Klíčové ukazatele*, zobrazující finanční a nefinanční ukazatele (také nazývané měření, metriky a datové body) pro organizaci, oddělení, tým nebo proces. Obvykle se jedná o interní nástroj, který je zaměřen na management, vedoucí výkonný tým. Ukazatele jsou uspořádány kolem cílů a zahrnují klíčové ukazatele výkonnosti („výsledky“) a klíčové faktory úspěchu („to, co ovlivní výsledky“).
- *Zpráva o dopadu*. Zpráva o dopadu může být součástí výroční zprávy nebo samostatné zprávy, která jasně sděluje poslání a společenský dopad. Délka zprávy se může pohybovat od několika stránek až po více než dvacet; můžete se podrobněji věnovat vašemu dopadu než v předchozích případech. Informace by měly být prezentovány zajímavým způsobem s rovnováhou fotografií, čísel, ukazatelů a textu.

Obrázek 11 Příklad infografiky



Zdroj: <http://zivechebsko.cz/2018/09/22/infografika-jak-vidi-dnesni-den-den-bez-aut-statistici/>



## SAMOSTATNÝ ÚKOL 2

Vytvořte vizi vašeho snímku či posteru.

- Jaký bude rozsah informací snímku? Bude to pro celou organizaci, určitý program nebo projekt?
- Kdo je klíčovým publikem tohoto snímku? Budou i další?
- Jakou zvolíte formu? Bude to infografika, klíčové ukazatele nebo dopadová zpráva?
- Vyberte grafický návrh předběžného snímku
  - Najděte si příklady a webové adresy návrhů, které se nám líbí:
  - Co se vám na nich líbí a nelíbí? Co byste změnili? Poučte se z toho pro Vaši práci.

Infografika

### KROK 3: DEFINUJTE OBSAH SNÍMKU

V tomto kroku navrhujete obsah snímku. To se zaměřuje na identifikaci toho, co chcete ve svém snímku vyslovit, a jak jej zprostředkujete posluchačům. Veškeré informace ve snímku musí podporovat buď to, co děláte a vypovídá o hodnotě podniku nebo má podpořit operativní či strategické rozhodnutí.

Řekněme, že provozujete program pro recyklaci, a tak něco, co byste možná chtěli zdůraznit, je: „Úspěšně jsme se podíleli na zvyšování účasti komunity na recyklaci.“ Poté můžete přidat následující obsah:

- *Tuny odpadu přijaty k recyklaci.*
- *Změna účasti domácností na recyklaci (v % domácností využívajících program třídění).*
- *Vyjádření těch, kteří předtím nikdy recyklovali, ale nyní recyklují kvůli programu.*

Informace mohou být číselné (kvantitativní ukazatele, opatření a metriky). Mohou to být také výňatky z výzkumu, osvědčení, vyprávění, obrázky, jednoduché diagramy a dalších formy informací, které mohou být užitečné při podpoře toho, co chcete znát a ukázat ostatním. V tomto okamžiku nepotřebujete identifikovat ty nejlepší informace či indikátory. Zahrňte jak to, co právě děláte, tak i to, co byste mohli v budoucnu dosáhnout. Můžete zahrnout i některé z oblastí dopadů:

Obsah snímku

- *Společenský dopad*, kde můžeme pohovořit o podpoře zaměstnanosti, změně života jednotlivců, kultuře, zdraví, dostupném bydlení, zelené ekonomice či recyklaci.
- *Výkonnost podniku*, zahrnující finanční ukazatele, procesy či prodeje a marketing.
- *Udržitelnost*, kde patří lidský kapitál či udržitelnost podnikových zdrojů.

#### PRO ZÁJEMCE



Mezi další užitečné zdroje pro identifikaci opatření či měřítek můžete využít:

- Knihovna KPI – měřítko a ukazatele výkonnosti, dostupné na [kpilibrary.com](http://kpilibrary.com).
- Cíle udržitelného rozvoje Kompas, zejména v oblasti ukazatelů výkonnosti dostupné na <https://sdgcompass.org>
- Matice financí, dopadů a výsledků, dostupné na: <https://www.goodfinance.org.uk/impact-matrix>
- Standardy pro vykazování dopadů a investiční standardy (IRIS) dostupné na: <https://iris.thegiin.org/>
- Nástroj pro posouzení dopadů globální hodnoty dostupné na: <http://www.globalvaluexchange.org/>

- Projekt Urban Institute, Projekt ukazatelů výstupu, dostupné na: <http://www.urban.org/policy-centers/cross-center-initiatives/performance-management-measurement/projects/nonprofit-organizations/projects-focused-nonprofit-organizations/outcome-indicators-project>
- Normy ISO (související s cíli udržitelného rozvoje) dostupné na <https://www.iso.org/sdgs.html>



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 3

Použijte níže uvedené návody k definování informací, které by mohly být zahrnuty do vašeho snímku na základě vize vaší organizace, poslání a cílů.

- *Jaká je Vaše vize?* Prohlášení o vizi je živý, idealizovaný popis toho, jak chcete, aby se komunita a společnost změnila k lepšímu.
- *Jaké je vaše poslání?* Vaše poslání popisuje sociální, environmentální nebo kulturní cíle a způsob, jak se jich snažíte dosáhnout.
- *Seznam konkrétních cílů, které sledujete.* Můžete mít konkrétní cíle, které jste vytvořili prostřednictvím nedávných činností, např. strategické plánování, plánování projektů, obchodní plánování apod.
- Popřemýšlejte o klíčových částech snímku a informacích, které chcete zobrazit.

Snímek organizace

Popište klíčové věci, které chcete znát anebo zobrazit ve snímku	Jak to budete dělat? Co zveřejníte za informace?
např. Jsme úspěšní v recyklaci	Tuny odpadu předaného k recyklaci Počet domácností, které začaly třídít odpad

### KROK 4: NAVRHNĚTE SNÍMEK ČI POSTER

V předchozím kroku jste určili informace, které jsou důležité pro shromáždění a potenciálně se zobrazují ve snímku či posteru. V kroku č. 2 jste také udělali předběžný návrh. Nyní je třeba návrh zdokonalovat a poté zkombinovat návrh s obsahem.



## PRO ZÁJEMCE: TIPY NA GRAFICKÝ DESIGN



Následující tipy vám mohou pomoci vylepšit návrh Vašeho snímku či posteru, který je vizuálně efektivní a který zachycuje a udržuje pozornost ostatních.

1. Udržujte jej jednoduchý a přehledný.
2. Omezte výběr barev. Používejte barvy, které „jdou dohromady“ (barevná harmonie). Vyberte barevné schéma založené na Vašem logu nebo s klíčovou fotografií na snímku.
3. Omezte počet písem na dvě. Použijte kontrastní písma a držte se zpět od netradičních fontů. Obecně použijte patkové písmo pro tělo, bezpatkové pro záhlaví.
4. Používejte efektivně bílý prostor.
5. Použijte jednoduchý a krátký text a držte jej od okrajů.
6. Použijte neviditelnou mřížku (zarovnejte části a prvky v návrhu).
7. Použijte ohraničení, stíny, kontrast a doplňkové barvy, abyste ukázali, čemu jste věnovali zvláštní pozornost.

**Definování obsahu.** Všechny snímky lze rozdělit na řadu různých částí – seskupení vizuálního obsahu, který podporuje myšlenku o hodnotě a výkonnosti podniku. V případě ukazatelů by to byly ukazatele, které poskytují přehled o záměru. Jednoduchá infografika bude mít jen několik sekcí, zatímco zpráva o dopadu bude jich mít mnoho. U každé sekce pečlivě přemýšlejte o tom, co chcete předat. Seskupujte a propojujte informace, abyste je učinili smysluplnými. To znamená přemýšlet o:

**Obsah  
snímku**

- Rozhodnutí, kdo bude publikem pro snímek.
- Jasně zpráve, kterou chcete sdělit o vaší hodnotě.

Můžete použít čísla, čísla, text, příběhy, a dokonce i multimédia, jako jsou videa a fotografie. Prezentujte tak, abyste mohli poskytnout maximální přehled. Zvažte použití dat, obrázků a grafiky, které:

1. Uchopí pozornost čtenáře.
2. Přesně ukazují fakta.
3. Doplnují nebo demonstrují argumenty.
4. Mají titulek, štítky a jednotky.
5. Jsou jednoduché a přehledné.
6. Jasně ukazují jakékoliv trendy nebo rozdíly v datech.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL 4

*Rozvíjení designu a obsahu snímku.*

A) Definujte části snímku

Naplánujte obsah, který půjde do každé části (sekce) snímku. Použijte informace ze samostatného úkolu č.3 jako výchozí bod. Počet sekcí je na Vás.

Sekce 1 „Název“

Typ obsahu		
Co chcete zobrazit v této části?	Jak to bude reprezentovat?	

Sekce 2 „Název“

Typ obsahu		
Co chcete zobrazit v této části?	Jak to bude reprezentovat?	

Pozn. Počet sekcí je na Vás, každou z nich strukturujte stejně.

B) Zkontrolujte zdroje informací

Pro každou informaci, kterou jste zjistili, popište, jak často ji budete potřebovat k aktualizaci, návod, jak by měl být výsledek interpretován, včetně možných cílů, a nakonec aktuální dostupnost a příslušný zdroj dat.

Informace	Frekvence aktualizace	Interpretace, doporučená hodnota	Aktuální dostupnost	zdroj

## KROK 5: DEFINUJTE DALŠÍ VÝVOJ DAT

Snímek, který jste vytvořili, je něco, co můžete časem aktualizovat. V kroku 3 jste pravděpodobně identifikovali informace, které byste chtěli vyvíjet, ale teď je ještě nemáte. V tomto kroku naplánujte, co byste chtěli v budoucnu dělat. Může být užitečné přemýšlet o tom, pokud jde o to, co bude nejvíce prospěšné v budoucnosti? Zvažte to z pohledu všech zainteresovaných, kteří informace definovali. Existují věci, které by bylo dobré tam mít, ale nejsou kritické? Nebo kolik úsilí bude potřebné k získávání těchto údajů? Máte již zavedený mechanismus nebo jej můžete snadno rozvíjet? Bude shromažďování těchto údajů považováno za rušivé? Jste vyškoleni v této metodě sběru dat nebo budete potřebovat pomoc od externího konzultanta?

Vývoj  
snímku

Zarinpoush (2006) doporučuje několik základních metod shromažďování informací pro aktualizaci dat:

- Záznam aktivity: Zpráva o denních činnostech, získaná od zaměstnanců.
- Záznamy příběhů: Příběhy a vyprávění o události, zkušenosti nebo vyprávění osob, které popisují zaměstnanci nebo účastníci.
- Dokumentace: záznamy o činnostech (např. inventář, zprávy, zápisy z jednání atd.).
- Hodnocení: soubor otázek, které určují názory, postoje a porozumění účastníků, jakmile je činnost dokončena.
- Focus Group: Skupinové diskuse s relativně malým počtem vybraných lidí o určitých otázkách.
- Rozhovor: Sada otázek (může být předem určených nebo neurčených) o určitých tématech, která jsou kladena na cílové publikum a následovaná dalšími dotazy a konverzacemi.
- Záznam žurnálu: Vlastní přehled každodenních aktivit účastníky.
- Testy znalostí / dovedností: Soubor předem stanovených otázek týkajících se určitých témat, na které odpovídá cílové publikum.
- Průzkum: soubor otázek, které určují úroveň znalostí nebo dovedností účastníků.
- Návštěvy na místě: Kombinace pozorování a rozhovorů, které se vyskytují v prostředí účastníka.
- Pozorovací poznámky: poznámky, které se provádějí přímým pozorováním verbálního a neverbálního chování, které se vyskytuje v činnostech.

Shromaž-  
dování in-  
formací



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Vytvořte seznam až 5 druhů dat, která byste chtěli aktualizovat v příštích dvou letech. Pro každý typ zdroje dat vytvořte dílčí plán aktualizace:

Informace (Data):	
Metoda	
Časový plán	
Odpovědnost	
Komentář	

## 6.2 MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI

Trvale udržitelné podnikání a poslání vyžaduje účinné plánování a finanční řízení. Analýza efektivity je užitečným nástrojem pro správu podniku, který zlepšuje chápání finančních výsledků a trendů v průběhu času a poskytne klíčové ukazatele výkonnosti.

Manažeři použijí analýzu k určení silných a slabých stránek, ze kterých lze vytvářet strategie a iniciativy. Poskytovatelé finančních prostředků mohou použít analýzu k měření výsledků vůči jiným organizacím nebo k posouzení efektivity řízení a dopadu na misi podniku. Aby byly ukazatele užitečné a smysluplné, musí dle Poznanski, Sadownik a Ganitsose (2013) být:

- Vypočítané pomocí spolehlivých a přesných finančních informací (odrážejí finanční informace skutečný obraz nákladů?).
- Musí být počítány konzistentně z jednoho období na druhé období.
- Srovnávají se s interními měřítky a cíli.
- Srovnávají se s jinými podniky ve svém oboru.
- Jsou zobrazeny v jednom okamžiku, tak jako ukazatel obecných trendů a problémů v průběhu času.
- Jsou pečlivě interpretovány ve správném kontextu, vzhledem k tomu, že existuje mnoho dalších důležitých faktorů a ukazatelů, které se podílejí na hodnocení výkonu.

Typy ukazatelů

K posouzení efektivity se využívá finanční analýza. Je založena na údajích z účetnictví, která se posuzují na základě historických dat. Poměrové ukazatele uvedené níže před-

stavují některé ze standardních možností hodnocení výkonnosti, které jsou převzaty z obchodních podniků a některé z nich jsou upraveny pro sociální podniky. Ne všechny tyto indikátory poskytnou informace, které jsou potřebné k podpoře konkrétních rozhodnutí a strategií. Obecně si můžete vytvořit vlastní ukazatele a ukazatele založené na tom, co považujete v procesu sociálního podniku za důležité a smysluplné a bude vypovídající o efektivnosti práce pro zainteresovanou stranu. Níže prezentované poměrové ukazatele lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií:

- Ukazatele udržitelné ziskovosti.
- Ukazatele provozní efektivity.
- Ukazatele likvidity.
- Ukazatele financování (zadluženost, kapitál, granty).

### 6.2.1 UKAZATELE UDRŽITELNÉ ZISKOVOSTI

Tato sada ukazatelů ukazuje, zda bude mít v budoucnu sociální podnik dostatek finančních prostředků tak, aby svým zaměstnancům i podporovatelům mohl přinášet hodnotu i v budoucnu. Výnosností (ziskovostí) se rozumí schopnost dosahovat zisk a zhodnocovat tím kapitál, který byl do podniku vložen. Ukazatele výnosnosti (ziskovosti) jsou důležité zejména při dlouhodobých rozhodovacích situacích (např. do kterých prostředků investovat). **První skupinu** budou tvořit ukazatele, které budou vypovídat o současném stavu sociálního podniku a jeho závislosti na různých typech podpor. **K těmto ukazatelům patří závislost na zdroji příjmu (ZZP) a ukazatel provozní soběstačnosti (PS). Závislost na zdroji příjmu (ZZP)** měří složení zdrojů příjmů podniku, jako jsou tržby, příspěvky, granty apod. Výsledkem je podíl tohoto zdroje příjmů na příjmech celkových v procentech.

$$ZZP = \frac{ZP}{CP} \times 100 \quad (1)$$

Kde:

ZP            Zdroj příjmů (jeho výše) v Kč

CP            Celkové příjmy v hodnoceném období v Kč

**Ziskovost**

Měla by být analyzována povaha a riziko každého zdroje příjmů. Výpočet by měl být prováděn opakovaně. Podnik by měl vyhodnotit, zda je podíl každého zdroje rostoucí či existuje dlouhodobý vztah nebo smlouva nebo existuje riziko, že některé granty nebo smlouvy nebudou obnoveny. Zároveň je třeba zvážit, zda existuje dostatečná rozmanitost zdrojů příjmů sociálního podniku. Sociální podniky mohou tento ukazatel použít k určení dlouhodobých a krátkodobých trendů financování v souladu se svými fundraisingovými cíli (například k posunu k soběstačnosti a k poklesu závislosti na externím financování). **Nezapomeňte, že součet všech podílů příjmů bude dávat 100 %.**

**Ukazatel provozní soběstačnosti (PS).** Určuje, do jaké míry jsou skutečné výdaje podniku pokryty jeho hlavní činností a je schopny fungovat nezávisle na podpoře z grantů či jiných veřejných a soukromých podpor. Opět je vyjádřen v procentech.

$$PS = \frac{PH\check{c}}{CV} \times 100 \quad (2)$$

PHč Příjmy z hlavní činnosti sociálního podniku v Kč

CV Celkové výdaje v Kč

Pro účely tohoto výpočtu by měly být z příjmů vyloučeny veškeré nevýkonné příjmy nebo příspěvky. Celkové výdaje by měly zahrnovat veškeré položky, jak provozní, tak režijní, včetně sociálních výdajů. Poměr okolo 100 % znamená, že podnik není závislý na příjmech z grantu nebo na jiném typu financování.



### ŘEŠENÁ ÚLOHA 1

Výdaje sociálního podniku byly 825 tis. Kč. Struktura příjmů sociálního podniku je následující:

- realizované příjmy z hlavní činnosti 250 tis. Kč
- nevratná dotace z obce 55 tis. Kč
- příjmy z projektu EU 350 tis. Kč
- dary 12 tis. Kč

**Úkol:** Určete závislost na zdroji příjmu (ZZP) a ukazatel provozní soběstačnosti (PS).

Řešení:

Propočty  
ziskovosti

**Závislost na zdroji příjmu (ZZP) – dle vzorce 1 vypočteme si podíl každého ze zdrojů příjmu na celku. Součet podílů nám dává 100 procent.**

položka	částka v tis. Kč	podíl
příjmy z hlavní činnosti	250	37 %
nevratná dotace z obce	55	8 %
příjmy z projektu EU	350	52 %
dary	12	2 %
<b>příjmy celkem</b>	<b>667</b>	<b>100 %</b>

Z rozboru vyplývá, že podnik je závislý na příjmech z projektu EU a měl by se zamyslet, co bude dělat, až projekt skončí, jelikož to pro něj znamená více než 52% výpadek příjmů.

**Ukazatel provozní soběstačnosti (PS) vypočítáme dle vzorce č.2, kdy z předchozího víme, že příjmy z hl. činnosti byly 250 tis. Kč a výdaje 825 tis. Kč.**

$$PS = \frac{PH\check{c}}{CV} \times 100 = \frac{250}{825} \times 100 = 30,3\%$$

Z rozboru vyplývá vysoká závislost sociálního podniku na jiných zdrojích financování, než je hlavní činnost, tj. hlavní činnost pokrývá pouze 30,3 % výdajů, zbytek, tj. 69,7 % je pokryto zdroji nevykonnými (dotace, dary, projekty).

**Druhou skupinou jsou ukazatele, které se vztahují k hodnocení tržeb a zisku. Jedná se o ukazatel růstu prodeje (RP), hrubou ziskovou marži (HZM), čistou ziskovou marži (ČZM) a podíl režijních nákladů k prodeji (RNP). Růst prodeje (RP) vyjadřuje procentní nárůst či snížení prodeje mezi dvěma časovými obdobími.**

$$RP = \frac{T - T_{t-1}}{T_{t-1}} \times 100 \quad (3)$$

kde:

T Tržby z prodeje v současném období v Kč

T<sub>t-1</sub> Tržby z prodeje v minulém období v Kč

Pokud se zvyšují celkové náklady a inflace, měli byste vidět odpovídající nárůst prodeje v podobě tržeb. V opačném případě může být nutné upravit cenovou politiku, aby se udržely náklady.

**Hrubá zisková marže (HZM)**, říká, kolik korun zisku získáte na 1 Kč celkových tržeb z prodeje produktů bez ohledu na nepřímé náklady (režie, náklady přímo nesouvisející s produkcí výrobků či služeb – např. pronájem, svoz odpadků apod.)<sup>64</sup>.

*Propočty  
marží*

$$HZM = \frac{HZ}{T} \quad (4)$$

kde:

T Tržby z prodeje v současném období v Kč

HZ Hrubý zisk v Kč, kdy se spočítá jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady.

<sup>64</sup> Více k režijním nákladům v kurzu Ekonomika podniku

Po výpočtu ukazatele se zamyslete, zda se podíl HZM zvětšuje. I malé změny mohou významně ovlivnit celkovou ziskovost. Detailním rozbořením v podniku je nutné zjistit, zda existuje dostatek hrubého zisku na pokrytí nepřímých nákladů či zda existuje pozitivní hrubá marže na všech produktech a službách.

**Čistá zisková marže (ČZM)**, na rozdíl od předchozího ukazatele, pracuje se ziskem čistým (po odečtení daní – ve formě EAT). Zjistíte tím, kolik peněz získáte za každou jednu Kč prodeje. Tento poměr měří schopnost pokrýt všechny provozní náklady včetně nákladů nepřímých. Vypočteme jako:

$$\text{ČZM} = \frac{Z}{T} \quad (5)$$

kde:

T Tržby z prodeje v současném období v Kč

Z Čistý zisk v Kč ve formě EAT (po odečtení daní).

**Podíl režijních nákladů k prodeji - tržbám (RNP)** vyjadřuje podíl nepřímých nákladů na tržbách v procentech.

$$\text{RNP} = \frac{NN}{T} \times 100 \quad (6)$$

kde:

NN Nepřímé (režijní) náklady v Kč

T Tržby z prodeje v současném období v Kč

**Propočty  
návrát-  
nosti**

Poslední skupinou jsou ukazatele, zaměřené na zhodnocení návratnosti aktiv a kapitálu. Mezi nejčastěji používané jsou návratnost aktiv (ROA) a návratnost vlastního kapitálu (ROE). **Návratnost aktiv (ROA)** měří schopnost přeměnit majetek na zisk. Je to velmi užitečná míra srovnání v rámci odvětví. Výsledek je udán v procentech a ukazuje, jak jste majetek za sledované období dokázali zhodnotit.

$$\text{ROA} = \frac{Z}{A} \times 100 \quad (7)$$

kde:

Z Čistý zisk v Kč ve formě EAT (po odečtení daní).

A Celková aktiva v Kč



Výsledný nízký poměr ve srovnání s podniky v odvětví může znamenat, že konkurenti našli způsob, jak efektivněji fungovat. ROA měří ziskovost u všech aktiv bez ohledu na to, zda jsou financovány z vlastního kapitálu nebo kapitálu cizího.

**Návratnost vlastního kapitálu (ROE).** Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro investory. Dosáhnete dostatečného zisku, abyste jim kompenzovali riziko podnikání? Výsledek opětně dostaneme v procentech.

$$ROE = \frac{Z}{VK} \times 100 \quad (8)$$

kde:

Z Čistý zisk v Kč ve formě EAT (po odečtení daní).

VK Vlastní kapitál v Kč

Výsledek se potom srovnává s méně rizikovými investicemi, jako jsou například státní dluhopisy. Zamyslete se pak nad tím, zda jim poskytnete výhody navíc.

## ŘEŠENÁ ÚLOHA 2



Rozvaha

Sociální podnik dosáhl ve sledovaném roce následujících výsledků, které jsou prezentovány ve formě rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Dále budou přidány doplňkové informace, které využijeme k dalším ukazatelům.

### Konečná rozvaha sociálního podniku v tis. Kč

č.ř. <sup>65</sup>	Aktiva celkem		Č.ř.	Pasiva celkem	
<b>1</b>	<b>Dlouhodobý majetek celkem (2+3)</b>	<b>1 055</b>	<b>11</b>	<b>Vlastní kapitál celkem (12+13)</b>	<b>1 104</b>
2	Budova	950	12	Základní kapitál	854
3	Licence	105	13	Výsledek hospodaření	250
<b>4</b>	<b>Oběžná aktiva celkem (5 až 9)</b>	<b>437</b>	<b>14</b>	<b>Cizí zdroje celkem (15 až 18)</b>	<b>388</b>
5	Zásoby materiálu	62	15	Bankovní úvěry	239
6	Zásoby výrobků	112	16	Kr. závazky Dodavatelé	98
7	Pohledávky	120	17	Kr. Závazky Zaměstnanci	45
8	Peníze na účtu	123	18	Kr. Záv. Dlužné daně	6
9	Peníze v pokladně	20		-	-
<b>10</b>	<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 492</b>	<b>19</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 492</b>

<sup>65</sup> č.ř. pro lepší orientaci při výpočtech jsou položky číslovány.

**Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč ve zjednodušené formě**

a	Tržby za výkony	760
b	Spotřeba materiálu	200
c	Služby	130
d+	<b>Přidaná hodnota (a-b-c)</b>	<b>430</b>
e	Osobní náklady	180
f *	<b>Provozní výsledek hospodaření (d-e)</b>	<b>250</b>

Ostatní potřebné informace:

- Daň z příjmu právnických osob byla 19%
- Nepřímé (režijní) náklady byly ve výši 45 tis. Kč
- Tržby v minulém období byly 780 tis. Kč.

**Úkol:** Spočítejte ukazatel růstu prodeje (RP), hrubou ziskovou marži (HZM), čistou ziskovou marži (ČZM) a podíl režijních nákladů k prodeji (RNP), dále ROA a ROE na základě vzorců 3 až 8.

- Ukazatel růstu prodeje (3):**  $RP = \frac{T - T_{t-1}}{T_{t-1}} \times 100 = \frac{760 - 780}{780} \times 100 = -2,56\%$ .  
Prodej zaznamenal pokles oproti minulému období.
- Hrubá zisková marže (4):**  $HZM = \frac{HZ}{T} = \frac{250}{760} = 0,33$ . Na jednu korunu tržeb připadá pouhých 33 haléřů hrubého zisku.
- Čistá zisková marže (5):** nejprve určíme čistý zisk, kdy pro zjednodušení budeme předpokládat, že zisk z výkazu (250) se již upravovat nebude a jen se od něj odečte vyčíslená daň [tj.  $250 - 48$  ( $250 \times 0,19$ ) = 203], pak  $ČZM = \frac{Z}{T} = \frac{203}{760} = 0,27$ . V této chvíli marže poklesla na 27 haléřů z jedné koruny tržeb.
- Podíl režijních nákladů k prodeji (6).** Za prodeje jsou dosazeny tržby, pak  $RNP = \frac{NN}{T} \times 100 = \frac{45}{760} \times 100 = 5,92\%$ . Zde vidíme, že podíl režii na tržbách je velice nízký.
- Rentabilita aktiv (7).** Opět pracujeme s čistým ziskem z bodu 3, pak  $ROA = \frac{Z}{A} \times 100 = \frac{203}{1492} \times 100 = 13,60\%$
- Rentabilita vlastního kapitálu (8).**  $ROE = \frac{Z}{VK} \times 100 = \frac{203}{1104} \times 100 = 18,39\%$ .  
Porovnáme-li ROA a ROE, vidíme, že  $ROE > ROA$ .

## 6.2.2 UKAZATELE PROVOZNÍ EFEKTIVITY

### Efektivita

Tyto ukazatele jsou využívány k efektivnímu řízení majetku a závazků. Výsledky se dají srovnávat v čase. Základní pohled na situaci v podniku nám přináší **ukazatel nákladovosti tržeb (NT)**. Udává, kolik Kč nákladů je třeba vynaložit na jednu Kč tržeb.

$$NT = \frac{N}{T} \quad (9)$$

Kde:

N Celkové náklady v Kč

T Celkové tržby v Kč

Klesající poměr je považován za žádoucí, neboť obecně naznačuje zvýšenou účinnost a efektivitu činnosti podniku.

**Další částí je analýza pohledávek.** K doporučeným ukazatelům patří obrat pohledávek (OP) a doba obratu pohledávek (DOP). **Obrat pohledávek (OP)**, který udává počet obrátů z obchodních pohledávek v průběhu roku. Čím vyšší je obrat, tím kratší je čas mezi prodejem a „inkasem“ hotovosti.

$$OP = \frac{T}{Po} \quad (10)$$

Kde:

T Celkové tržby v Kč

Po Pohledávky jsou často udávány ve formě průměru z počáteční a konečné bilance v Kč.

**Doba obratu pohledávek (DOP).** Díky propočtu lze zjistit, jaká je platební morálka zákazníků a zda odpovídá smluveným podmínkám. Výsledek udává průměrný počet dní, než dojde k inkasu pohledávky.

$$DOP = \frac{Po}{Tbez} \times 365 \quad (11)$$

Kde:

Po Pohledávky jsou často udávány ve formě průměru z počáteční a konečné bilance v Kč.

Tbez Tržby v Kč očištěné o prodeje v hotovosti.

Možná díky výsledkům budete muset zpřísnit své kreditní zásady. Tyto poměry jsou užitečné pouze tehdy, pokud jsou uskutečňovány prodeje na fakturu (nikoliv hotovostní prodeje). Vhodné je potom srovnání s dobou obratu závazků (DOZ), jejíž hodnota by měla být vyšší než doba obratu pohledávek.

**Analýza závazků.** Vyjadřují platební morálku sociálního podniku. K doporučeným ukazatelům patří obrat závazků (OZ) a doba obratu závazků (DOZ). **Obrat závazků (OZ)**

**Pohle-  
dávky a  
závazky**

udává podobným způsobem naši platební morálku, stejně jak v případě pohledávek u našich odběratelů. Čím vyšší je obrat, tím kratší je doba mezi nákupy a platbou. Velký obrat může znamenat nepříznivé podmínky splácení dodavatele. Nízký obrat může být známkou problémů s peněžním tokem podniku.

$$OZ = \frac{NNá}{OZá} \quad (12)$$

Kde:

NNá Náklady na nákupy. Místo nákladů na nákupy je v ukazateli možno použít tržby (náklady jsou však vhodnější, neboť neobsahují marži).

OZá obchodní závazky jsou často ve formě průměru z počáteční a konečné bilance v Kč.

**Doba obratu závazků (DOZ).** Po výpočtu porovnejte výsledek se skutečnými dodavatelskými podmínkami. Je udáván ve dnech. Vhodné je srovnání s dobou obratu pohledávek, jejíž hodnotu by doba obratu závazků měla ideálně převyšovat a srovnávat výsledek podniku v čase.

$$DOZ = \frac{OZá}{NNá} \times 365 \quad (13)$$

Kde:

OZá obchodní závazky jsou často ve formě průměru z počáteční a konečné bilance v Kč.

NNá Náklady na nákupy. Místo nákladů na nákupy je v ukazateli možno použít tržby (náklady jsou však vhodnější, neboť neobsahují marži).

#### **Zásoby**

**Analýza zásob.** V této části je třeba zhodnotit efektivitu nákupů a produkce. Obsahuje dva doplňkové ukazatele – obrat zásob (OZb) a dobu obratu zásob (DOZb). **Obrat zásob (OZb)** udává počet, kolikrát jste v průběhu roku proměnili zásoby na tržby. Vysoký poměr znamená, že zásoby se rychle prodávají a že je uložen malý nevyužitý inventář (nebo by mohl také znamenat nedostatek zásob). Je-li poměr nízký, naznačuje nadměrné zásoby, zastaralé zásoby nebo problémy s prodejem.

$$OZb = \frac{T}{Zás} \quad (14)$$

Kde:

T Celkové tržby v Kč

Zás Průměrná výše zásob v Kč.

**Doba obratu zásob (DOZb)** udává, kolik dní potřebujete k prodeji zásob. Je třeba srovnat pak s výsledky doby obratu pohledávek.

$$DOZb = \frac{Zás}{T} \times 365 \quad (15)$$

Kde:

T Celkové tržby v Kč

Zás Průměrná výše zásob v Kč.

Nakonec lze zanalyzovat efektivitu aktiv v podobě celkového **obratu aktiv (OA)**. Ukazuje, jak efektivně výnosy připadají na každou korunu majetku.

$$OA = \frac{T}{A} \quad (16)$$

Kde:

T Celkové tržby v Kč

A Celková hodnota aktiv v Kč

### ŘEŠENÁ ÚLOHA 3



Vycházejme ze zadání úlohy 2 a spočítejme názorně ukazatele 9 až 16. Dostaneme tak analýzu pohledávek, závazků, zásob a obrat aktiv. Jen doplníme, že podnik realizuje 34 % prodejů v hotovosti.

- Nákladovost tržeb (9).** Z výkazu zisků a ztrát vyčíslíme celkové náklady, tj. materiál, služby a osobní náklady (200+130+180), což je 510 tis. Kč, tržby jsou 760 tis. Kč, pak  $NT = \frac{N}{T} = \frac{510}{760} = 0,67$ . tento poměr ukazuje, že musíme vynaložit 67 haléřů nákladů, abychom získali 1 Kč tržeb.
- Analýza pohledávek (10-11).** Zde si určíme obrat i dobu obratu. Využijeme informace, že 34 % prodejů je v hotovosti, tj. 66 % je bezhotovostních (760 x 0,66, 501,60).
  - Obrat pohledávek:  $OP = \frac{T}{Po} = \frac{760}{120} = 6,33$ . Pohledávky se „obráty“ pouze 6,33krát.
  - Doba obratu pohledávek. Tržby zde byly očištěny o hotovostní platby., potom  $DOP = \frac{Po}{Tbez} \times 365 = \frac{120}{501,60} \times 365 = 87,32$  dnů, což ukazuje na špatnou platební morálku odběratelů.

3. **Analýza závazků (12-13).** Zde si určíme obrat i dobu obratu, namísto nákladů na nákupy využijeme ukazatele tržeb. Namísto obchodních závazků byly dosazeny závazky vůči dodavatelům.

- Obrat závazků:  $OZ = \frac{NNá}{OZá} = \frac{760}{98} = 7,75$
- Doba obratu závazků:  $DOZ = \frac{OZá}{NNá} \times 365 = \frac{98}{760} \times 365 = 47,06 \text{ dne}$ .  
Pokud porovnáme platební morálku podniku je lepší než jeho odběratelů a je to také varování pro finanční řízení podniku, neboť závazky jsou hrazeny dříve, než obdržíme platby pohledávek. V budoucnu nemusí stačit ani to, že část prodejů inkasujeme v hotovosti.

4. **Analýza zásob (14-15).** Zde si rovněž určíme obrat i dobu obratu zásob.

- Obrat zásob., tj.  $OZb = \frac{T}{Zás} = \frac{760}{112+62} = 4,37$ . Zásoby v porovnání s ostatními složkami vydrží v podniku nejdéle.
- Doba obratu zásob, tj.  $DOZb = \frac{Zás}{T} \times 365 = \frac{112+62}{760} \times 365 = 83,57 \text{ dne}$ . V porovnání s ostatními složkami jsou zásoby nejhůře řízeným aktivem v modelovém podniku.

5. **Obrat aktiv (16)**, kdy  $OA = \frac{T}{A} = \frac{760}{1492} = 0,51$ . Poměr zde ukazuje, že na jednu korunu aktiv připadá 51 haléřů tržeb, což lze považovat za průměrný výsledek.

### 6.2.3 UKAZATELE LIKVIDITY

Tyto ukazatele souvisí s finančním zdravím podniku. Likvidita pak představuje schopnost organizace hradit své závazky v „blízké budoucnosti“. Obecně platí, že vyšší likvidita snižuje riziko platební neschopnosti, ale zároveň snižuje výnosnost organizace. Doporučenými ukazateli jsou okamžitá, pohotová a běžná likvidita, čistý pracovní kapitál a kapitálová přiměřenost.

**Okamžitá likvidita** (OL, cash ratio), ukazuje, kolikrát je schopen podnik uhradit své krátkodobé závazky, pokud by svůj krátkodobý finanční majetek přeměnil na hotovost.

$$OL = \frac{FM}{KZ} \quad (17)$$

Kde:

FM            Finanční majetek v Kč  
KZ            Krátkodobé závazky v Kč

Přísnější test likvidity, který označuje, zda má podnik dostatek krátkodobých aktiv (bez prodeje zásob), aby pokryl své bezprostřední závazky se nazývá **pohotovou likviditou (PL)**. Je často nazýván "kyselým testem", protože se zaměřuje pouze na nejvíce likvidní aktiva společnosti (bez zásob), které lze rychle převést na hotovost.

$$PL = \frac{OA - Zás - DP}{KZ} \quad (18)$$

Kde:

OA	Oběžná aktiva v Kč
Zás	Výše zásob v Kč
DP	Dlouhodobé pohledávky v Kč
KZ	Krátkodobé závazky v Kč

Poměr 1: 1 znamená, že sociální podnik může platit své účty bez nutnosti prodávat zásoby a je ideální hodnotou.

Naproti tomu **běžná likvidita (BL)**, taktéž nazývána poměrem pracovního kapitálu, měří schopnost splnit krátkodobé závazky s oběžnými aktivy a je užitečným ukazatelem cash flow v blízké budoucnosti. Sociální podnik musí zajistit, aby mohl platy, účty a výdaje splácet včas. Nedostatek peněz může omezit budoucí přístup k úvěru, a tudíž i schopnost ovlivňovat obchodní operace a růst.

$$BL = \frac{OA}{KZ} \quad (19)$$

Kde:

OA	Oběžná aktiva v Kč
KZ	Krátkodobé závazky v Kč

Poměr menší než 1 může znamenat problémy s likviditou. Naopak vysoký poměr může znamenat, že existuje přebytek peněz, který by měl být případně investován jinde v podnikání nebo že je příliš mnoho zásob. Většina pramenů uvádí, že poměr mezi 1,2 a 2,0 je dostatečný. Existuje ještě jeden problém a to, že nezohledňuje načasování peněžních toků. Například budete muset zaplatit většinu vašich krátkodobých závazků v příštím týdnu, ačkoliv víte, že zásoby nebudou prodány dříve než za další tři týdny nebo pokud víte, že inkaso pohledávky pomalé.

*Doplňujícími ukazateli jsou čistý pracovní kapitál (ČPK) a ukazatel kapitálové přiměřenosti (UKP). Čistý pracovní kapitál (ČPK) je měřítkem peněžního toku a vždy by to mělo být kladné číslo. Měří množství kapitálu investovaného do zdrojů, které podléhají rychlému obratu. Věřitelé často používají toto číslo k vyhodnocení schopnosti čelit těžkým časům. Mnoho věřitelů možná bude vyžadovat, aby byla sociálním podnikem zachována určitá úroveň WC.*

$$\check{C} PK = OA - KZ \quad (20)$$

Kde:

OA Oběžná aktiva v Kč

KZ Krátkodobé závazky v Kč

Ukazatel kapitálové přiměřenosti (UKP) určuje počet měsíců po které byste mohli v sociálním podniku pracovat bez dalších přijatých prostředků, než by došlo k jejich vyčerpání (cash burn-rate)

$$UKP = \frac{H + Po + KCP}{MVý} \quad (21)$$

Kde:

H Výše hotovosti v pokladně či na účtu v Kč

Po Pohledávky v Kč

KCP Krátkodobé cenné papíry

MVý Měsíční výdaje

#### 6.2.4 UKAZATELE FINANCOVÁNÍ (ZADLUŽENOST, KAPITÁL, GRANTY, SOCIÁLNÍ FINANCE)

*Financování*

V této části rozboru se zaměříme na to, do jaké míry používá podnik půjčené peníze a jaká tedy úroveň rizika. Věřitelé často používají tyto informace k určení schopnosti podniku splácet své dluhy. Mezi dva základní můžeme vybrat míru zadluženosti (MZ) a úrokové krytí (ÚK). Míra zadluženosti (MZ) porovnává kapitál investovaný majiteli a financujícími subjekty (včetně grantů) a prostředky poskytnuté věřiteli.

$$MZ = \frac{CK}{VK} \quad (22)$$

Kde:

CK Cizí kapitál v Kč

VK Vlastní kapitál v Kč



Věřitelé chtějí vidět, že v případě finanční nejistoty existuje nějaká rezerva. Čím více vlastního kapitálu je, tím spíše bude dluh splacen věřiteli. Většina věřitelů může sociálnímu podniku ukládat omezení poměru cizího a vlastní kapitálu, obvykle v poměru 2:1 pro úvěry malých podniků (66 % CK, 33 % VK). Příliš mnoho dluhů může ohrozit podnikání, ale i příliš malý dluh může omezit potenciál podniku. Majitelé chtějí využít své investice ke zvýšení zisku a jeho následnou reinvestici. To musí být vyváжено schopností splácet dluhy.

Doplňkovým ukazatelem je úrokové krytí (ÚK). Ukazuje, kolikrát je zisk před zdaněním a úroky (EBIT) vyšší, než nákladové úroky neboli kolikrát se může zisk snížit, než se dostane na hranici nákladových úroků.

$$ÚK = \frac{EBIT}{NÚ} \quad (23)$$

Kde:

EBIT Zisk před zdaněním, zisk hrubý (HZ)

NÚ Nákladové úroky v Kč

Poměr blízko k 1 označuje podnik, který má potíže s vytvářením dostatečného peněžního toku, aby zaplatil úroky z dluhu. V ideálním případě by poměr měl být vyšší než 1,5.

### OSTATNÍ UKAZATELE VHODNÉ PRO SOCIÁLNÍ PODNIKY

Možná budete chtít vytvořit vlastní, přizpůsobené indikátory pro komunikaci výsledků o výkonnosti sociálního podniku, které jsou specifické a důležité pro vaši organizaci. Níže uvádíme výčet příkladů:

**Soběstačnost**

- **Provozní soběstačnost (PS)**, který je odvozen z ukazatelů nákladovosti. Ukazuje, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu sociálních nákladů.

$$PS = \frac{T}{CPS} \quad (24)$$

Kde:

T Celkové tržby v Kč

CPS Celkové provozní a sociální náklady v Kč<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Sociální náklady vznikají s provozem sociálního podniku např. zvýšenou nemocností zaměstnanců, zvýšenou zmetkovostí, menší produktivitou práce či poskytováním speciálních slev, které zajišťují odbyty. Mohou zahrnovat náklady na asistenty postiženým osobám apod.

- **Procentní podíl personálních nákladů na cílovou skupinu v podniku (PPNCS).** Ukazatel udává, kolik procent z personálních nákladů je věnováno na personální náklady podporované cílové skupiny např. handicapovaní, lidé přijatí na tranzitní místa apod.

$$PPNCS = \frac{CPNCS}{CPNZ} \times 100 \quad (25)$$

Kde:

CPNCS Celkové personální náklady na cílovou skupinu v Kč

CPNZ Celkové personální náklady na všechny zaměstnance v Kč

- **Sociální náklady na jednoho zaměstnance (SNJ).** Zde zjistíte, jakou částku průměrně investujete do podpory jednoho zaměstnance.

$$SNJ = \frac{CSN}{PPZ} \quad (26)$$

Kde:

CSN Celkové sociální náklady v Kč

PPZ Počet podporovaných zaměstnanců

Sociální  
náklady

- Procentní podíl sociálních nákladů na dotacích, grantech či darech.

$$PPSN = \frac{VDGD}{CSN} \times 100 \quad (27)$$

Kde:

VDGD Výnosy z dotací, grantů či darů v Kč

CSN Celkové sociální náklady v Kč



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Vyhledejte si dostupné finanční informace o sociálním podniku (rozvaha, výkaz zisků a ztrát) a společně provedeme rozbor jeho výkonnosti dle specifických ukazatelů. Předběžně si připravte seznam ukazatelů, který byste zahrnuli do „Vaší“ infografiky.

### 6.3 ANALÝZA SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTICE (SROI)

Sociální návratnost investic (SROI) je metoda měření hodnot, které se tradičně neodrážejí v účetních výkazech, včetně sociálních, ekonomických a environmentálních faktorů. Mohou určit, jak efektivně podnik využívá svůj kapitál a další zdroje k tomu, aby vytvořil hodnotu pro komunitu, tedy dosáhl svého veřejně prospěšného cíle. Zatímco tradiční analýza nákladů a přínosů se používá k porovnání různých investic nebo projektů, SROI používá více položek k vyhodnocení celkového dopadu, což ukazuje jak finanční, tak sociální dopad, který může podnik mít.

SROI analýza je užitečná zejména pro to, že může zlepšit správu programů prostřednictvím lepšího plánování a hodnocení. Může také zvýšit povědomí společnosti o jejím působení na komunitu a umožnit lepší komunikaci ohledně hodnoty práce sociálního podniku (jak uvnitř, tak vůči externím zúčastněným stranám). Filantropové, nadace a další neziskové organizace mohou využít SROI analýzu tak, aby byly schopny „zpeněžit“ svůj sociální dopad ve finančním smyslu. Obecný vzorec, použitý pro výpočet SROI v procentech je proto následující:

**Podstata  
SROI**

$$SROI = \frac{\text{hodnota sociálního dopadu} - \text{počáteční investiční částka}}{\text{počáteční objem investice}} \times 100 \quad (28)$$

Nebo se můžete setkat s variantou, pracující s čistou současnou hodnotou<sup>67</sup>, kdy:

$$SROI = \frac{\text{čistá současná hodnota (NPV) sociálního dopadu}}{\text{čistá současná hodnota (NPV) investice}} \quad (29)$$

Přiřazení hodnoty společenskému dopadu může představovat problémy a byly vyvinuty různé metodiky k finančnímu vyčíslení výsledků. Zatímco přístup se liší v závislosti na vyhodnocovaném programu, existují čtyři hlavní prvky, které jsou potřebné k měření SROI:

- **Vstupy** nebo zdroje investic do činnosti sociálního podniku (například náklady na provoz, např. program připravenosti na práci)
- **Výstupy** nebo přímé a hmatatelné produkty z činnosti (například počet osob vyškolených v programu)
- **Výsledek** nebo změny osob vyplývající z činnosti (tj. nová pracovní místa, lepší příjmy, zlepšená kvalita života jednotlivců, zvýšení daní a snížení podpory ze strany vlády)
- **Dopad nebo výsledek bez odhadu** toho, co by se stalo (Například pokud by 20 lidí dostalo nové zaměstnání, ale pět z nich by bylo v každém případě přijato, dopad je založen na 15 osobách, kteří získali práci přímo jako výsledkem programu připravenosti na práci.)

<sup>67</sup> Čistá současná hodnota (NPV) zahrnuje všechny relevantní peněžní příjmy a výdaje po celou dobu životnosti projektu a je založena na cash-flow, nikoliv na ukazateli zisku, který je snadno manipulovatelný.

V analýze SROI vypočítáváme jeden souhrnný poměr přínosů a nákladů (ukazatel SROI), případně můžeme zvlášť vyčíslovat poměr přínosů a nákladů pro různé zainteresované strany. Zjistíme tak, jaký přínos z projektu získala konkrétní zainteresovaná strana v poměru ke vstupům, které do projektu vložila. Výpočet poměru přínosů a nákladů je sice pomyslným vrcholem celé analýzy, nicméně při prezentaci výsledků v závěrečné zprávě bychom měli věnovat dostatečný prostor také popisu dopadů, které jsme nepřeváděli na peníze. Příkladem může být níže uvedená infografika (obrázek XY), která ukazuje, že jedno investované euro v projektu přineslo 3,15 euro společenského užítku.

Obrázek 12 Výpočet SROI



Zdroj: [https://www.drncd.cz/wp-content/uploads/2018/02/RMHC-Italie\\_SROI\\_shrnuti-CZ.pdf](https://www.drncd.cz/wp-content/uploads/2018/02/RMHC-Italie_SROI_shrnuti-CZ.pdf)

## PRO ZÁJEMCE



Blíže k problematice SROI a způsobu jeho výpočtu uvádíme tyto zdroje:

- *Průvodce analýzou společenské návratnosti investic* [online]. 2013 [cit. 10. 1. 2019]. Dostupné z: [http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/Short%20SROI%20Guide%202012%20CZ\\_3010%20\(1\).pdf](http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/Short%20SROI%20Guide%202012%20CZ_3010%20(1).pdf)
- Krátký, 2012. Porovnání přístupů měření společenské návratnosti investice (SROI) ve vybraných zemích EU [online]. 2013 [cit. 10. 1. 2019]. Dostupné z: [https://esf2014.esfcr.cz/dap/Dokumenty/DownloadData?id=0c2b73cb-e88c-4bc3-8b1f-1fe03e40d68f&fn=SVI11\\_Porovnani\\_v14.pdf](https://esf2014.esfcr.cz/dap/Dokumenty/DownloadData?id=0c2b73cb-e88c-4bc3-8b1f-1fe03e40d68f&fn=SVI11_Porovnani_v14.pdf).

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Hodnocení výkonnosti je poměrně široká oblast i v sociálním podniku. Podnik můžeme hodnotit z mnoha ohledů a stejně jak v podniku (ne)sociálním, záleží na uživateli informací, které mu o výkonnosti budou poskytnuty. Je čistě na hodnotiteli, jak zprávu předá a jaké důležité ukazatele vybere.

V kapitole jste se mohli seznámit s nejčastějšími z nich, také Vám bylo doporučeno, že v rámci zkvalitnění celého procesu řízení je možno navrhovat dle stejné logiky své dílčí ukazatele, které budou odrážet současnou situaci v podniku.

---

## LITERATURA

- ALTER, S. K., 2000a. *Managing the Double Bottom Line: Business Planning Workbook*. Pact Publications, Washington. ISBN 978-1888753172.
- ALTER, S. K., 2000b. *Managing the Double Bottom Line: Business Planning Guide for Social Enterprises*. Pact Publications, Washington. ISBN 188875317X.
- ASHOKA, 2019. Ashoka U Working Definitions. [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z: <https://ashokau.org/resources/ashoka-u-glossary/>.
- ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2019. *Sociální inovace v praxi* [online]. [vid. 17. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.spolecenskaodpovednostfirrem.cz/obsah/981/socialni-inovace-v-praxi-alternativni-financovani-reseni-nezaměstnanosti-a-peer-to-peer-podpora/>
- AUSTIN, J., H. STEVENSON and J. WEI-SKILLERN, 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, **30**(1), 1-22. ISSN 1042-2587.
- BARROSO, J. M. D., 2011. *Europe leading social innovation*. [online] Speech 11. 190. [vid. 13. února 2019]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-11-190\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-11-190_en.pdf).
- BATTILANA, J. and M. LEE, 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, **8**(1), 397-441. ISSN 1941-6520.
- BERMAN, K. and J. KNIGHT, 2006. *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1591397649.
- BOARDSOURCE, 2002. *Unlocking profit potential: your organization's guide to social entrepreneurship*. Washington, DC: Community Wealth Ventures. ISBN 1-58686-049-6.
- BOUKAL, P. a H. VÁVROVÁ, a kol., 2007. *Ekonomika financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8
- BRADFORD, C. S., 2012. Crowdfunding and the Federal Securities Laws [online]. [vid. 5. října 2018]. Dostupné z: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=lawfacpub>

- BUSINESS CENTER, 2019. *Společnost s ručením omezeným* [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z <https://business.center.cz/business/pravo-predpisy/formy-podnikani/spolecnost-s-rucenim-omezenym-zakladni-informace/>
- CAULIER-GRICE, J., DAVIES, A. a kol., 2012. Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.tepsie.eu/index.php/publications>
- DATA, I. I., 2005. Oslo Manual. *Paris and Luxembourg: OECD/Eurostat*.
- DEES, J. G., 2001. The meaning of Social Entrepreneurship. [online]. [vid. 28. října 2018]. Dostupné z: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
- DEFOURNY, J. and M. NYSSSENS, 2010. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32–53. ISSN 1942-0684.
- DEFOURNY, J., and P. DEVELTERE, 2009. The social economy: the worldwide making of a third sector. *The worldwide making of the social economy. Innovations and changes*, 15-40. Dohnalová and Průša, 2011
- DENÍK REFERENDUM, 2019. *Sociální inovace aneb technologie ve službách občanské společnosti* [online]. [vid. 22. dubna 2019]. Dostupné z <http://denikreferendum.cz/clanek/16460-socialni-inovace-aneb-technologie-ve-sluzbach-obcanske-spolecnosti>
- DOHNALOVÁ, M. a L. PRŮŠA, 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-573-1.
- DOHNALOVÁ, M., 2007. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-552-5.
- DOHNALOVÁ, M., 2009. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-052-3.
- DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., a R. ŠLOUFOVÁ, 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-269-3.
- DRUCKER, P., 1977. *An Introductory View of Management*. Harper College Press: New York, NY.
- DURIEUX, M. B. and R. A. STEBBINS, 2010. *Social entrepreneurship for dummies*. Hoboken: Wiley Pub. ISBN 978-0-470-53808-1.

- EMES, 2016. When the employment landscape is rapidly changing, what is the contribution of social enterprises? [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z: <https://emes.net/news/when-the-employment-landscape-is-rapidly-changing-what-is-the-contribution-of-social-enterprises/>.
- ERAGON SOCIÁLNÍ PODNIK, 2019. *O nás*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z [http://www.ergon-chranenadilna.org/o\\_nas.html](http://www.ergon-chranenadilna.org/o_nas.html)
- EVERS, A. , 1995. Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas*, **6**(2), 119-39.
- EVROPSKÁ UNIE. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, 2019. *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/file/8646>
- EVROPSKÁ UNIE. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, 2019. *Sociální inovace pro zvědavé, odvážné a tvořivé* [online]. [vid. 23. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.esfcr.cz/vyzva-na-socialni-inovace/-/dokument/1933948#dokument>
- FOWLER, A., 2000. NGDOS as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, **21** (4), 637–54. ISSN 0143-6597.
- GABOR, D., 1970. *Innovations: scientific, technological, and social*. London: Oxford University Press.
- GAWELL, M., 2014. Societal entrepreneurship and different forms of social enterprise. In LUNDSTRÖM, A., Ch. ZHOU, Y. VON FRIEDRICHS and Elisabeth SUNDIN, (ed.) *Social Entrepreneurship* Cham: Springer International Publishing, ISBN 978-3-319-01395-4.
- GAWELL, M., 2006. Activist entrepreneurship: attacking norms and articulating disclosive stories (Stockholm: Stockholm University). [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A189996&dswid=1676>
- GOLDENBER, M., 2004. Social innovation in Canada. How the non-profit sector serves Canadians... and how it can serve them better. [online]. Canadian Policy Research Networks Inc. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z <http://envision.ca/pdf/SocialEconomy/SocialInnovation.pdf>
- HARDING, R., 2004. Social enterprise: the new economic engine? *Business Strategy Review*, **15** (4), 39–43. ISSN 1467-8616.
- HERVIEUX, C., GEDAJOVIC, E. and M.-F TURCOTTE, 2010. The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, **4** (1), 37–67. ISSN 1750-6204.



- HOWALDT, J., A. BUTZIN, D. DOMANSKI, C. KALETKA, 2014. *Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review*. A deliverable of the project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change" (SI-DRIVE). [online] Dortmund: Sozialforschungsstelle. [vid. 14. února 2019]. Dostupné z: <http://www.si-drive.eu/?p=855>
- HYÁNEK, V., S. ŠKARABELOVÁ, a M. ŘEŽUCHOVÁ, 2005. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů (metody, problémy, řešení)*. Brno: CVNS. ISBN 80-239-5262-5.
- CHRISTIE, M. J. and B. HONIG, 2006. Social entrepreneurship: New research findings. *Journal of World Business*, **41**(1), 1-5 ISSN 1090-9516.
- JOHANNISSON, B., 1990b. The Nordic perspective: self-reliant local development in four Scandinavian countries. In W. Stöhr (ed.), *Global challenge and local response* (London: Mansell), 57-89.
- JOHANNISSON, B., 1990a. Community entrepreneurship: cases and conceptualization. *Entrepreneurship & Regional Development*, **2** (1), 71-88. ISSN 0898-5626.
- KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ, 2019. *Návrh zákona o sociálním podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>
- KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ, 2019. *Projekty – Jihomoravský kraj* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z [http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Brozura\\_soc\\_podnikani\\_2016\\_FINAL.pdf](http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Brozura_soc_podnikani_2016_FINAL.pdf)
- LUNDSTRÖM, A. and E. SUNDIN, 2008. *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet* (Örebro: Forum för småföretagarforskning). ISBN 91-89301-22-6.
- MAIR, J. and O. SCHOEN, 2005. Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study. *SSRN Electronic Journal*, WP610. ISSN 1556-5068.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR (MPSV), 2017. *Odpovědné veřejné zadávání – Metodika*. [online]. [vid. 2. října 2018]. Dostupné z: [http://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/05/sovz\\_metodika\\_text\\_web.pdf](http://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/05/sovz_metodika_text_web.pdf)
- MONZÓN, J. L. and R. Ch ÁVILA, 2012. *The Social Economy in the European Union*. European Economic and Social Committee. [online]. [vid. 17. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>
- MOULAERT, F., 2013. *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, ISBN 978-1-84980-998-6.

MULGAN, G., 2006. The Process of Social Innovation. *MIT Press Journals. Innov* 1, 145-162.

MUMFORD, M. D., 2002. Social Innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, **14** (2), 253-266. ISSN 1532-6934.

NESsT, 2019. Idea2Entrepreneur Tools Suite. [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z <https://www.nesst.org/tools-for-entrepreneurs>.

NICHOLLS, A., 2010. The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, **34** (4), 611-633. ISSN 10422587

NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK, 2019. *Společnost s ručením omezeným* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

P3 – PEOPLE – PLANET – PROFIT, 2015. Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. [online]. [vid. 5. října 2018]. Dostupné z: [https://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni\\_podniky\\_setreni\\_2015.pdf](https://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf)

PACHECO, A. a kol., 2015. *Social Innovation: a bibliometric research*. [online] Cirieportugal.org. [vid. 13. února 2019]. Dostupné z: [http://www.cirieportugal.org/uploads/9/6/4/3/9643491/ciriec2015\\_0364\\_paper.pdf](http://www.cirieportugal.org/uploads/9/6/4/3/9643491/ciriec2015_0364_paper.pdf).

PODNIKANICZ, 2019. *Výhody a nevýhody jednotlivých typů podnikání* [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.podnikani.cz/zpravy/389534-zalozit-zivnost-nebo-s-r-o-vyhody-a-nevyhody-jednotlivych-typu-podnikani/>

PORTÁL INOVACÍ V SOCIÁLNÍ PÉČI, 2019. *Sociální inovace a jejich přínos pro společnost* [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z <http://pecujeme.eracr.cz/socialni-inovace/>

PORTÁL POHODA, 2019. *Družstvo* [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/druzstvo/>

PORTÁL POHODA, 2019. *Sociální družstvo* [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/socialni-druzstvo/>

POZNANSKI, J., B. SADOWNIK and I. GANNITSOS, 2013a. Financial Ratio Analysis. [online]. [vid. 28. října 2018]. Dostupné z: <https://www.demonstratingvalue.org/resources/financial-ratio-analysis>

POZNANSKI, J., B. SADOWNIK and I. GANNITSOS, 2013b. Demonstrating Value Resource Society. Financial Intelligence: A Guide for Social Enterprise. Dostupné z: <https://www.demonstratingvalue.org>

- REKTOŘÍK, J., 1998. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno : Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-1810-0.
- RESTAKIS, J., 2006. Defining the Social Economy: The BC Context. prepared for the BC Round Table on the Social Economy. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. [http://www.msvu.ca/socialconomyatlantic/pdfs/DefiningSocialEconomy\\_FnlJan1906.pdf](http://www.msvu.ca/socialconomyatlantic/pdfs/DefiningSocialEconomy_FnlJan1906.pdf).
- ROSE, N., 2016. *Equity Crowdfunding: The Complete Guide For Startups And Growing Companies*. Stonepine Publishing.. ISBN 0473377985.
- SARASVATHY, S., 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, **26** (2), 243–63. ISSN 1930-3807.
- SCHUMPETER, J., 2005 [1932]. 'Development' ['Entwicklung'] trans. and introduction M.C. Becker and T. Knudsen. *Journal of Economic Literature*, **43**(1), 108-120. ISSN 0022-0515.
- SVAZ ČESKÝCH A MORAVSKÝCH DRUŽSTEV, 2010. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: AfterCare v sociálním podnikání. Bez ISBN.
- ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., 2017. Social Entrepreneurship: Insight into Content. In *Proceedings of the 13th International Conference Liberec Economic Forum 2017*. Liberec: Technická univerzita, 285-293.
- TAYLOR, J., 1970. Introducing social innovation. *Journal of Applied Behavioral Science*, **6** (1), 68-77. ISSN 0021-8863.
- TEMATICKÁ SÍŤ PRO SOCIÁLNÍ EKONOMIKU, 2019. *Definice a principy sociálního podnikání* [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>
- TESSEA, 2014. Mechanismus pro zjišťování aplikace principů sociálního podniku. [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/identifikator-socialnich-podniku>.
- TRIVEDI, C., 2010. Towards a social ecological framework for social entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship*, **19** (1), 63–80. ISSN 0971-3557.
- TUČKOVÁ, Z., HAUGE, O. et al., 2016. *Sociální ekonomika, sociální podnikání a obrysy udržitelnosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-458-4.

ÚHOS,2018. Podpora de minimis. [online]. [vid. 5. října 2018]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/podpora-de-minimis.html>).

ÚSTAV SOCIÁLNÍCH INOVACÍ, 2019. *Případové studie* [online]. [vid. 17. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.socialni-inovace.cz/pripadove-studie/prezentace-se-si-bec.pdf>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Sociální podnikání* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)

WARDLE, L.,2014. The Universal Standards for Social Performance Management - Implementation Guide. Social Performance Task Force (SPTF). [online]. [vid. 8. října 2018]. Dostupné z: [https://sptf.info/images/usspm%20impl%20guide\\_english\\_20141217.pdf](https://sptf.info/images/usspm%20impl%20guide_english_20141217.pdf) .

WILDMANNOVÁ, M., 2018. Sociální inovace jako základní prvek rozvoje sociálního podniku. (eds.) XXI. *Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, s. 740 - 747. ISBN 978-80-210-8969-3.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

ZÁKONY PRO LIDI, 2019. *Spolek*. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=spolek#Sum>

ZARINPOUSH, F., 2006. *Project Evaluation Guide for Nonprofit Organizations: Fundamental Methods and Steps for Conducting Project Evaluation*. Toronto, Ontario: Imagine Canada. [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: [http://nonprofit-scan.imaginecanada.ca/files/en/misc/projectguide\\_final.pdf](http://nonprofit-scan.imaginecanada.ca/files/en/misc/projectguide_final.pdf).

## **SHRnutí STUDIjNÍ OPORY**

V této studijní opoře jste se seznámili se základy sociální ekonomiky a sociálního podnikání.























Naučili jste se základním pojmům, dokážete vymezit postavení sociálních podniků v ekonomice. Uvědomili jste si, že sociální podniky jsou subjekty, které fungují na podobných principech jako ziskové podniky, pouze sledují jiné cíle – veřejné prospěšné.

Zjistili jste, že jako každý podnik, musí sestavit svůj plán, musí umět prezentovat svou vizi a své výsledky. Také víte, jak zhodnotit výkonnost sociálních podniků a jste schopni využít svých poznatků z předchozích kurzů ekonomiky podniku či účetních disciplín.

Jste schopni pojmenovat typy dostupného financování a můžete na základě příkladů, které v opoře máte sestavit jednoduchý model pro podnikání jako startovací čáru.

Ve Vašem dalším snažení Vám přejeme hodně úspěchů!

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Sociální podnikání**

Autoři: **doc. Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D., Ing. Petra Krejčí**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 135

Recenzenti: doc. Ing. Mária Seková, PhD.  
Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.

Tiskárna: Profi-tisk group s.r.o.

Náklad: 50 ks

**ISBN 978-80-7510-374-1**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.