

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza současného stavu v oblasti sociálního podnikání

Bc. Petra Němcová

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Němcová**  
Osobní číslo: **E17514**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Analýza současného stavu v oblasti sociálního podnikání**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnotit přístupy k sociálnímu podnikání, analyzovat současný stav využívání této formy podnikání v ČR a zhodnotit ekonomickou situaci vybraných sociálních podniků.

Osnova:

- Charakteristika sociálního podnikání a sociálního podniku.
- Vymezení právní úpravy sociálního podnikání.
- Analýza současného stavu využívání této formy podnikání.
- Analýza hospodaření vybraných sociálních podniků.
- Zhodnocení sociálního podnikání jako alternativní formy podnikání.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DOHERTY, B. Management for social enterprise. Los Angeles: SAGE, 2009. ISBN 978-141-2947-480.**


**DOHNALOVÁ, M. Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-269-3.**

**DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., LEGNEROVÁ, K., POSPÍŠILOVÁ, T. Lidské zdroje v sociálních podnicích. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.**

**FISCHER, H. L. Social Enterprise: How to successfully set up and grow a social enterprise. United Kingdom, 2016. ISBN 978-0-9957486-0-6.**

**KURKOVÁ, G., FRANCOVÁ, P. Manuál: jak založit sociální podnik. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012. ISBN 978-80-260-4042-2.**


Vedoucí diplomové práce:

  
**Ing. Martin Sobotka, Ph.D.**


Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**

  
doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Bc. Petra Němcová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Sobotkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady poskytnuté při psaní této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem zástupcům oslovených sociálních podniků, kteří mi vyšli vstříc.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá sociálním podnikáním v České republice. Zaměřuje se na vymezení sociálního podnikání v USA a Evropě a uvádí jeho definice dle několika českých i zahraničních autorů. Dále se práce zabývá vývojem i současným stavem sociálního podnikání v České republice a možnostmi jeho financování. Práce je dále zaměřena na zhodnocení ekonomické situace a hospodaření konkrétních sociálních podniků a jejich udržitelnosti na trhu. V závěru je sociální podnikání zhodnoceno jako alternativní forma podnikání.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*sociální podnikání, sociální podnik, alternativní forma podnikání, analýza hospodaření, financování podniku*

## **TITLE**

Current Situation Analysis in the Field of Social Enterprise

## **ANNOTATION**

*The thesis deals with social business in the Czech Republic. It is focused on defining approaches to social business in the US and Europe and there are also described definitions of social business according to several Czech and foreign authors. In the next part, the thesis deals with the progression and the current state of social business in the Czech Republic and the possibilities of its financing. The next part of thesis is focused on evaluation of the economic situation of specific social enterprises and their sustainability in the market. In conclusion, social business is assessed as an alternative form of business.*

## **KEYWORDS**

*social entrepreneurship, social enterprise, alternative form of business, business analysis, financing the business*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ .....	13
1.1 Vymezení sociálního podnikání v USA .....	13
1.2 Vymezení sociálního podnikání v Evropě .....	14
1.3 Definice sociálního podnikání.....	16
2 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	20
2.1 Vývoj sociálního podnikání .....	20
2.2 Sociální podnikání v současné době .....	21
2.3 Legislativní rámec sociálního podnikání .....	23
2.4 Financování sociálního podnikání.....	25
2.4.1 Samofinancování .....	26
2.4.2 Podpora z evropských fondů.....	26
2.4.3 Podpora od státu.....	29
2.4.4 Půjčky a úvěry .....	30
2.4.5 Dárcovství a sponzorství.....	31
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR. .....	32
3.1 Obor činnosti sociálních podniků.....	32
3.2 Místo působnosti sociálních podniků.....	34
3.3 Právní forma sociálních podniků .....	35
3.4 Samostatnost sociálních podniků .....	36
4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ .....	37
4.1 Metodika práce.....	37
4.2 Akrobrab, s. r. o.....	40
4.2.1 Analýza vývoje hospodářského výsledku.....	41
4.2.2 Zadluženost.....	42
4.2.3 Rentabilita.....	43
4.2.4 Likvidita.....	43
4.2.5 Shrnutí analýzy společnosti Akrobrab, s. r. o. ....	44
4.3 Semitam, s. r. o.....	45
4.3.1 Analýza vývoje hospodářského výsledku.....	46
4.3.2 Zadluženost.....	48

4.3.1	Rentabilita.....	49
4.3.2	Likvidita.....	50
4.3.1	Shrnutí analýzy společnosti Semitam, s. r. o. ....	51
4.1	Ekovysočina, s. r. o. ....	53
4.1.1	Analýza vývoje hospodářského výsledku.....	54
4.1.1	Zadluženost.....	55
4.1.1	Rentabilita.....	56
4.1.2	Likvidita.....	57
4.1.3	Shrnutí analýzy společnosti Ekovysočina, s. r. o.....	58
4.2	Dřevo NB, s. r. o. ....	59
4.2.1	Analýza vývoje hospodářského výsledku.....	59
4.2.1	Zadluženost.....	61
4.2.1	Rentabilita.....	61
4.2.2	Likvidita.....	62
4.2.1	Shrnutí analýzy společnosti Dřevo NB, s. r. o.....	63
5	ZHODNOCENÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ JAKO ALTERNATIVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	65
	ZÁVĚR.....	72
	POUŽITÁ LITERATURA.....	75



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle oblasti podnikání .....	33
Graf 2 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle právní formy .....	35
Graf 3 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle jejich samostatnosti .....	36

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody právních forem podnikání pro sociální podniky .....	24
Tabulka 2 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle krajů působnosti .....	34
Tabulka 3 Výnosy, náklady a HV společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	41
Tabulka 4 Zadluženost společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	42
Tabulka 5 Hodnoty ROE společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	43
Tabulka 6 Hodnoty likvidity společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	44
Tabulka 7 Výnosy, náklady a HV společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017 .....	47
Tabulka 8 Zadluženost společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017 .....	49
Tabulka 9 Hodnoty ROE společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017 .....	50
Tabulka 10 Hodnoty likvidity společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017 .....	51
Tabulka 11 Výnosy, náklady a HV společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	54
Tabulka 12 Zadluženost společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	55
Tabulka 13 Hodnoty ROE společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	56
Tabulka 14 Hodnoty likvidity společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017 .....	57
Tabulka 15 Výnosy, náklady a HV společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017 .....	60
Tabulka 16 Zadluženost společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017 .....	61
Tabulka 17 Hodnoty ROE společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017 .....	62
Tabulka 18 Hodnoty likvidity společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017 .....	62

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DTI	The Department of Trade and Industry
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
EMES	L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe (Vznik sociálních podniků v Evropě)
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
IROP	Integrovaný operační program
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NESsT	Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost
OPZ	Operační program Zaměstnanost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZP	Osoby zdravotně postižené
Sb.	Sbírka zákonů
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
TESSEA	Tematická síť pro sociální ekonomiku
ÚP	Úřad práce
USA	Spojené státy americké
WISE	Work Integration Social Enterprise

# ÚVOD

V každé moderní ekonomice existuje vedle veřejného a tržního sektoru také široké množství aktivit, které nejsou vykonávány těmito dvěma sektory. Tyto aktivity jsou vykonávány organizacemi, které nesou v různých zemích různá souhrnná označení: třetí sektor, nestátní neziskový sektor, dobrovolný sektor, občanský sektor a také sociální ekonomika. Zejména v Evropě je rozmach těchto institucí historicky spojen s krizí sociálního státu, zejména pak s jeho neschopností řešit dlouhodobou nezaměstnanost, a to především osob zdravotně handicapovaných či ekonomicky, sociálně a kulturně znevýhodněných. Odpovědí na krizi sociálního státu a na problém vytváření pracovních míst, resp. jedním z nástrojů řešení, může být zapojování nestátních subjektů do procesu poskytování veřejných služeb. V této souvislosti se jako o jedné z alternativ hovoří o sociálních podnicích, které prostřednictvím zaměstnávání znevýhodněných jedinců spojují podnikatelskou a veřejně prospěšnou činnost. Pojem sociální podnikání se začíná objevovat a nabírá na popularitě po celém světě. Jak dále uvidíme, tento vzestup s sebou však přináší v různých kontextech rozdílné přístupy ke konceptualizaci tohoto vznikajícího prostředí a subjektů, byť základní principy jsou společné.

Činnost sociálního podniku stojí na čtyřech principech – sociálním, environmentálním, lokálním a ekonomickém. Jsou to podnikatelské aktivity prospívající společnosti, životnímu prostředí a místní komunitě. Jeho cílem je tedy provozování aktivit prospívajících společnosti či specifické skupině znevýhodněných lidí, zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby, přednostní uspokojování potřeb místní komunity či využívání přednostně místních zdrojů. Cílem sociálního podniku je také dosažení zisku v rámci naplnění ekonomického prospěchu. Na rozdíl od klasických podniků je ale zisk z větší části použit jen jako zdroj pro další rozvoj podniku. Jedná se tedy o určitou kombinaci činností a aktivit, které dříve zajišťoval buď veřejný a neziskový sektor (veřejný prospěch), nebo soukromý sektor (zisk). Postavení sociálního podniku oproti běžným subjektům je však v tržním prostředí mírně ztížené. Určitým hendikepem je práce s obtížně zaměstnatelnými skupinami zaměstnanců, kteří předurčují sníženou efektivitu podniku a pravděpodobně také vyšší náklady, čímž může být ohroženo postavení sociálního podniku na trhu, tedy jeho konkurenceschopnost může být oproti běžným podnikům snížena.

Cílem této práce je zhodnotit přístupy k sociálnímu podnikání, analyzovat současný stav využívání této formy podnikání v ČR a zhodnotit ekonomickou situaci vybraných sociálních

podniků. V rámci práce je zpracováno pět hlavních kapitol. První z nich vymezuje přístupy k sociálnímu podnikání v USA a Evropě a definuje sociální podnikání z pohledu různých autorů.

Druhá kapitola charakterizuje sociální podnikání v České republice. Tato část je zaměřena na shrnutí historického vývoje až po stanovení současného stavu, a to i z hlediska legislativního vymezení či způsobů financování. Vymezené zdroje financování jsou rozděleny podle poskytovatele na samofinancování, zdroje plynoucí z evropských fondů, podpora od státu, půjčky a úvěry a dárcovství a sponzorství.

Další část práce se zabývá analýzou současného stavu využívání této formy podnikání dle Adresáře českého sociálního podnikání. Sociální podniky jsou zde rozděleny z hlediska oboru činnosti, ve kterém sociální podniky provozují svoji činnost, podle krajů, ve kterém sociální podniky působí, dle právní formy, kterou si sociální podniky pro svoji činnost vybraly, a také z hlediska jejich samostatnosti, tzn. zda jsou součástí větší organizace či samostatnou právnickou osobou.

Ve čtvrté kapitole je analyzováno hospodaření čtyř vybraných sociálních podniků, a to na základě analýzy jejich účetních výkazů, od počátku jejich vzniku až do roku 2017, a dále na základě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci těchto podniků. Konkrétně je u těchto podniků analyzován vývoj výnosů, nákladů a hospodářského výsledku a dále vývoj zadluženosti, rentability a likvidity, včetně srovnání s doporučenými hodnotami, případně s průměrnými odvětvovými hodnotami.

Poslední část práce se zabývá zhodnocením sociálního podnikání jako alternativní formy podnikání. Sociální podnikání se od toho běžného liší v několika ohledech. Například již motiv či důvod založení sociálního podniku není zpravidla maximalizace zisku a zhodnocení kapitálu, jako je tomu u klasického podnikání, ale tímto motivem je často určitý veřejný prospěch. Další odlišnosti lze najít například ve způsobu financování, v tom, koho sociální podniky zaměstnávají, či v konkurenceschopnosti těchto podniků. Toto zhodnocení je provedeno na základě předchozí kapitoly a na základě informací získaných od zástupců vybraných sociálních podniků.

# 1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Ačkoli v daleké historii najdeme myšlenkově podobné jevy, pojem sociální podnikání byl v minulosti téměř neznámý. Dle literatury se pojem začíná objevovat v USA a západní Evropě až v 90. letech 20. století a známějším se tak dle Defournyho (2009) stává během posledních tří dekad, přičemž jeho popularita je na značném vzestupu jak v Evropě a Spojených státech amerických, tak i v Latinské Americe a Asii.

Různorodost tradic na jednotlivých území však přináší rozdílné přístupy a názory na to, jak tento koncept definovat a jaké subjekty a aktivity pod hlavičku sociálního podnikání zařadit a jaké nikoli. Odlišná pojetí sociálního podnikání v evropské a americké tradici budou vysvětlena v následujících dvou kapitolách.

## 1.1 Vymezení sociálního podnikání v USA

Jak již bylo zmíněno výše, ve Spojených státech se koncept sociálního podnikání stává populárním v 90. letech minulého století. Za významný mezník v oblasti sociálního podnikání je v USA považován rok 1993, kdy byla Fakultou managementu a obchodu Harvardské univerzity založena iniciativa pro sociální podniky (Social Enterprise Initiative). Následně se tématem sociálního podnikání začaly zabývat i další významné americké univerzity, avšak sociální podnikání v USA i přesto zůstalo poměrně nejasným pojmem, který se primárně zaměřuje na tržní aktivity produkující sociální cíl a zahrnuje široké spektrum nejrůznějších organizací a činností. Na sociální podnikání zde bylo dle Vyskočila (2014) často nahlíženo, jako na cestu řešení problémů financování neziskových organizací a bylo tak často pojímáno jako doplňková vedlejší činnost těchto organizací.

Dle Dohnalové et al. (2012) je možné výklad sociálního podnikání v USA rozdělit do dvou hlavních myšlenkových proudů, které se opírají o práci předních odborníků v této oblasti J. Gregoryho Deese a B. Battle Andersona. Jedná se o proud zaměřený na zajištění finančních zdrojů vlastním příjmem (earned income school of thought) a proud orientovaný na prosazování sociálních inovací (social innovation school of thought).

První myšlenkový proud se dle Defournyho a Nyssens (2010) týká využití komerčních aktivit nestátními neziskovými organizacemi, přičemž výnos z těchto aktivit je pak možné použít pro financování hlavních obecně prospěšných aktivit organizací. Z tohoto proudu pak

dle Dohnalové a Průši (2011) pochází chápání sociálních podniků jako organizací postavených zejména na strategiích, které zajišťují získávání příjmů na dobročinné účely pomocí komerčních aktivit.

Druhý myšlenkový proud se dle Dohnalové a Průši (2011) soustředí zejména na podnikání zaměřené na sociální inovaci ve prospěch společnosti či komunity bez ohledu na struktury potřebné k jejímu realizování. Dle Defournyho a Nyssens (2010) je zde důraz kladen na sociální podnikatele v Schumpeterském významu tohoto pojmu, přičemž Schumpeter definuje jako podnikatele osobu, která přichází s novými přístupy alespoň v jedné z následujících oblastí: poskytování nových služeb či nové kvality služeb, používání nových výrobních metod, využívání nových výrobních faktorů, zakládání nových forem organizací a objevování nových trhů. Sociální podnikatelé jsou zde tedy chápáni jako tvůrci zásadních změn ve společnosti a sociální podnikání je zde spíše otázkou výsledků a sociálního dopadu než otázkou příjmů, jako tomu bylo u přechodného proudu.

## 1.2 Vymezení sociálního podnikání v Evropě

I v Evropě se sociální podnikání jako nový koncept poprvé objevilo na počátku 90. let, a to v souvislosti s družstevním hnutím. V roce 1991 italský parlament jako první přijal právní normu definující sociální družstva, což byl pravděpodobně první krok v oblasti sociálního podnikání na evropském kontinentu. Podobné právní úpravy se pak v průběhu let objevují i v jiných zemích a subjektů tohoto typu stále přibývá.

O velmi významný rozvoj sociálního podnikání v Evropě se zasloužil zejména evropský síťový výzkumný projekt EMES<sup>1</sup>, který mezi lety 1996 a 2000 zkoumal vznik a rozvoj sociálních podniků v evropských zemích.

Na evropském kontinentu lze dle literatury vymežit dva přístupy k chápání pojmu sociální podnik. První vychází právě z práce výzkumné sítě EMES. Výstupem empirického výzkumu EMES, který byl realizován v rámci patnácti zemí Evropské unie, byl návrh vymezení sociálního podniku jako nového typu subjektu třetího sektoru. Tento návrh definice sociální

---

<sup>1</sup> EMES je zkratka pro francouzský název rozsáhlého výzkumu na téma “*L’EMergence de l’Entreprise Sociale en Europe*” (Vznik sociálních podniků v Evropě), který probíhal v letech 1996 až 2000. Cílem společnosti je spojit vědomosti existujících univerzitních výzkumných center působících v oblasti sociální ekonomiky a postupně vybudovat evropskou databázi teoretických a empirických znalostí o sociální ekonomice.

podniku je postaven na dvou druzích kritérií – ekonomických a sociálních. Z ekonomického hlediska považuje EMES za sociální podnik takový podnik, který:

- vykonává trvalé aktivity zaměřené na výrobu zboží a/nebo poskytování služeb,
- má vysoký stupeň autonomie,
- přijímá ekonomická rizika,
- se vyznačuje alespoň minimálním podílem placené práce.

Z pohledu sociálních charakteristik je pak dle EMES sociální podnik takový podnik:

- jehož hlavní cíl je prospět společnosti nebo specifické skupině lidí,
- který vznikl ze skupinové iniciativy,
- ve kterém právo rozhodovat není postaveno na výši vloženého kapitálu,
- ve kterém se všichni zúčastnění zapojují do vykonávané aktivity,
- který přerozděluje zisk mezi podílníky sociálního podniku pouze omezeně.  
(Dohnalová, Průša ,2011)

Tyto zmíněné charakteristiky vymezují ideální typ sociálního podniku, nepředstavují tedy definici existujících sociálních podniků, ale cílem je poskytnout nástroj, pomocí kterého je možné určit, nakolik se zkoumaný podnik přibližuje k onomu ideálnímu typu.

Na základě dalšího projektu výzkumné společnosti EMES-PERSE<sup>2</sup> byly tyto charakteristiky ideálního typu sociálního podniku rozšířeny. Sociální podnik měl být dále postaven na vícezdrojovém financování, širší paletě zainteresovaných partnerů a naplňovat více různých cílů. (Nyssens et al., 2006 in Dohnalová, 2011)

V roce 2012 Defourny a Nyssens (2012) poukázali, z důvodu mezinárodního srovnávacího výzkumu, který identifikoval hlavní shody a rozdíly v pojetí sociálního podniku v Evropě a USA, na vhodnost členění charakteristik sociálního podniku do tří podskupin. Toto rozdělení provedli autoři proto, aby zvýraznili konkrétní formy řízení specifické pro ideální typ sociálního podniku.

---

<sup>2</sup> PERSE je zkratkou: The Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Work-Integration. Cílem projektu bylo rozvinout koncept sociálního podniku prostřednictvím srovnávací analýzy těchto subjektů napříč Evropou.

K indikátorům ze sociálního a ekonomického hlediska bylo přidáno hledisko participativního řízení podniku, do kterého se přesunuly tyto indikátory:

- vysoký stupeň autonomie,
- právo rozhodovat není postaveno na výši vloženého kapitálu,
- participativní charakter, který stojí na zapojení všech zúčastněných aktérů do vykonávané aktivity.

Druhý přístup k chápání pojmu sociální podnik je spojený zejména s prostředím Velké Británie a zaměřuje se na problematiku sociálního podnikání jako nástroje dosahování sociální změny prostřednictvím podnikatelských aktivit. Zde je dle Janelle A. Kerlin (2006), profesorky managementu a veřejné politiky na jedné z amerických univerzit, kladen důraz na inovativní přístupy k řešení sociálních problémů prostřednictvím produkce zboží nebo poskytování služeb, většinou realizovaných nestátními neziskovými organizacemi, ale ne nezbytně.

### 1.3 Definice sociálního podnikání

V předchozích kapitolách bylo sociální podnikání vymezeno z pohledu jeho historie a z pohledu několika škol myšlení rozdílných na Evropském a Americkém kontinentě. Tato kapitola se bude věnovat definování sociálního podnikání a sociálního podniku, a to konkrétní definiční podobě, s jakou přicházejí výzkumné organizace, akademičtí pracovníci nebo skupiny podnikatelů samotných.

První a zřejmě nejvíce užívaná definice v České republice v souladu se znaky mezinárodní výzkumné sítě EMES a pochází z prací organizace TESSEA<sup>3</sup>(2011), která pod pojmem sociální podnikání rozumí následující: *„podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použitý pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu.“* Sociálním podnikem se pak dle definice TESSEA (2011) rozumí *„subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního*

---

<sup>3</sup> TESSEA je zkratka pro Tematickou síť pro sociální ekonomiku, což je nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v ČR, s vazbou na činnost v regionech. TESSEA zastřešuje sociální podniky z celé ČR, propojuje je, podporuje jejich zájmy a prezentuje je navenek.



*podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“*

TESSEA je současně autorem principů a indikátorů sociálního podniku, které jsou velmi důležité pro rozpoznání toho, kdo je sociálním podnikem. TESSEA tyto indikátory několikrát upravovala, protože reagovala na zkušenosti z praxe. Pro obecný sociální podnik je stanoveno celkem 19 indikátorů, z toho 8 povinných. Podnik by měl splnit všechny povinné a celkově více než 80 %, tedy alespoň 16 indikátorů, aby se mohl kvalifikovat jako sociální podnik.

Další definice pochází od organizace NESsT<sup>4</sup> (2018), která definuje sociální podnik jako *„podnik vytvořený k podpoře sociálního cíle finančně udržitelným způsobem.“* NESsT (2018) dále říká, že *„sociální podniky aplikují obchodní principy a praktiky, aby dosáhly sociálního cíle a reinvestují zisky zpátky do komunity, aby mohly naplnit sociální záměr, vytvářet pracovní místa nebo přinášet jiné ekonomické a sociální benefity pro znevýhodněné skupiny obyvatel.“*

Podle této organizace se sociální podniky vyskytují pod mnoha názvy. Ať už se ale jedná o jakýkoli název, zásadní je, že tyto podniky podnikají stejně jako ostatní ziskové soukromé subjekty, tj. provádějí tržně obchodní činnost, zároveň však při tomto podnikání zohledňují a naplňují svou sociální misi.

Doherty (2009) ve své literatuře uvádí definici sociálního podnikání dle DTI<sup>5</sup> z roku 2002: *„Sociální podnikání je podnikání s primárně sociálními cíli, jehož hospodářský zisk je v první řadě znovu investován do podnikání za stejným účelem nebo do rozvoje místní komunity, spíše než by se jednalo o podnikání s potřebou maximalizovat zisk pro zainteresované skupiny/osoby či vlastníky.“*

Dle zakladatelky několika charit a sociálních podniků ve Velké Británii Heidi L. Fischer (2016) je sociální podnikání *„způsob podnikání, které je přínosné nejen pro vlastníky podniku.“* Toto podnikání musí být založeno za sociálním, ekonomickým či environmentálním účelem. Jako příklad Fischerová uvádí například taxi služby využívající místo benzínu sluneční energii či organizace, které zaměstnávají bývalé vězně či organizace poskytující vzdělávací programy

---

<sup>4</sup> NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team) je nezisková organizace, která řeší kritické sociální problémy ve střední a východní Evropě a v jižní Americe zakládáním sociálních podniků.

<sup>5</sup> DTI (The Department of Trade and Industry) je zkratkou pro anglický název Ministerstva obchodu a průmyslu ve Velké Británii. Tento vládní orgán dne 28. června 2007 zanikl a byl nahrazen jiným vládním zřízením.

o zdravé výživě. Dle Fischerové ale může být sociálními podniky poskytováno cokoli a není zde žádné omezení.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD/EUROPEAN UNION, 2013) definuje sociální podnikání jako *„jakékoliv soukromé aktivity prováděné v obecném zájmu, organizované a na základě podnikatelského konceptu, jejichž hlavním účelem není maximalizace zisku, ale dosažení určitých ekonomických a sociálních cílů. Snahou sociálních podniků je také vytvářet inovativní řešení problémů spjatých se sociálním vyloučením a nezaměstnaností.“*

Dle OECD a Evropské komise (2013) je sociální podnik *„subjekt v sociální ekonomice, jehož hlavním cílem je spíše sociální dopad než zisk. Zabývá se poskytováním zboží a služeb pro trh podnikatelským a inovačním způsobem a využívá svých zisků především k dosažení sociálních cílů. Je demokraticky řízen, což spočívá v tom, že jsou do podnikatelské činnosti zapojeni zaměstnanci, zákazníci i další stakeholderi.“*

Pro pestrost zkoumaných definic uveďme ještě českou definici, užívanou v Manuálu: Jak založit sociální podnik G. Kurkové a P. Frankové (2012), ta je unikátní „lidovějším“ náhledem na věc. Dle těchto dvou autorek je tedy sociálním podnikem podnik, který:

- chce dělat věci jinak a lépe,
- umí podnikat a respektuje ekonomickou realitu, podnikání je základem většiny jeho finančních zdrojů,
- většinu z jeho případného zisku vrací zpět do podniku nebo ho věnuje na společensky prospěšné účely,
- respektuje zájmy a individuální potřeby svých zaměstnanců,
- zpravidla zaměstnává znevýhodněné osoby, není to ale podmínkou,
- je nezávislý, spolupracuje s místní komunitou a zainteresovanými skupinami.

Analýzou uvedených definic můžeme dojít k závěrům o společných atributech definic, tedy o nejčastěji přijímaných a požadovaných charakteristikách sociálního podnikání a sociálních podniků.

Prvním společným atributem je cíl sociálního podnikání, který musí být dle uvedených definic sociální či veřejně prospěšný, případně musí plnit potřeby členů organizace nebo

komunity či prospívat společnosti a životnímu prostředí. Dalším opakujícím se atributem je ekonomická činnost, tedy prodej statků a služeb a s tím spojené získávání finančních zdrojů pomocí tržních aktivit, ne pouze na základě charity, darů či dotací. Tento faktor odlišuje činnost sociálního podniku od běžné neziskové či charitativní organizace. Třetím společným znakem objevujícím se v definicích sociálního podnikání či sociálního podniku je limitované či dokonce žádné přerozdělování zisku mezi akcionáře či majitele organizace. Zde můžeme říci, že nulová schopnost rozdělit zisk je demotivující, protože se jedná o rizikovou ekonomickou činnost, prakticky nejinou běžnému podnikání, v němž by zisk byl. Schopní podnikatelé tak mohou být demotivováni vytvářet sociální podniky. Například dle principů sociálního podniku, jejichž autorem je organizace TESSEA, musí být případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. Konkrétně musí být dle této organizace reinvestováno více než 50 % případného zisku. Tento indikátor sociálního podniku mimo jiné používá i Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále MPSV) jako pravidlo pro ty sociální podniky, které chtějí aspirovat na dotaci od MPSV. To se jeví jako přijatelný kompromis mezi odměnou za podnikání a principem nevydělávat na veřejně podporované činnosti.

## 2 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Sociální podnikání je na vzestupu všude na světě a každá země si ho přizpůsobuje svým historickým kořenům, své tradici, mentalitě a kultuře. V České republice se sociální podnikání stává fenoménem zejména v posledních letech. K úspěšnému zakotvení sociálního podnikání do struktur národního hospodářství, je dle Vyskočila (2014) třeba zasadit ho nejprve do existujícího legislativního rámce, aby vůbec vznikla možnost zakládání jednotlivých sociálních podniků v daném státě. Dále musí sociální podnik hospodařit s finančními prostředky, aby mohl vést svoje podnikání adekvátně a efektivně.

Tato kapitola se tedy bude věnovat vývoji, vzniku a současné situaci sociálního podnikání v České republice. Dále se bude zabývat právní úpravě sociálního podnikání v ČR a možnými zdroji jeho financování.

### 2.1 Vývoj sociálního podnikání

Sociální ekonomika v České republice vychází z kulturně – historických kořenů, které sahají až do 19. století. V této době docházelo k zakládání spolků, družstev, církevních společností, které je možné považovat za předchůdce českých sociálních podniků. Mezi české osobnosti této doby patří například František Cyril Kampelík, který stál za vznikem venkovských záložen a po němž nesou svůj název tzv. kampeličky, František Ladislav Chleborad, který prosazoval myšlenku zakládání spotřebních a výrobních družstev dělníků, či Tomáš G. Masaryk, který kladl důraz na čestnost a vzájemnost. (Dohnalová, 2011)

Období první republiky bylo dobou rozkvětu občanských i církevních organizací a vzniklo také mnoho nadací a spolků. V této době bylo hlavním cílem charitativních a dobročinných spolků zmírnit válečné následky. Za vrcholný rok spolkového života byl označen rok 1938, kdy existovalo 9115 spolků. V období protektorátu byl pak spolkový život utlumen.

Spolkový, nadační i družstevní život byl po 2. světové válce dočasně obnoven. Toto období však netrvalo dlouho. V roce 1948 došlo opět k potlačení a rušení humanitních a podpůrných spolků. Subjekty sociální ekonomiky se transformovaly do státních podniků, kde ztratily některé své typické znaky, zejména svou nezávislost.

Radikální změnu přinesl dle Vyskočila (2014) zákon o dobrovolných organizacích<sup>6</sup>, který umožňoval spolkům změnu na společenské organizace „v nichž se sdružuje lid k uplatnění svých demokratických svobod a k podpoře úsilí o výstavbu socialismu“. S příchodem normalizace a budováním reálného socialismu v sedmdesátých letech byl ale nastolen systém, který kontroloval spolkovou činnost a od každého vyžadoval občanskou angažovanost, podřízenou diktátu komunistického režimu. V mnoha oblastech došlo k útlumu až zničení nestátního neziskového sektoru, který v režimu reálného socialismus nemohl existovat.

Zlomovým rokem pro spolkovou a nadační činnost byl rok 1989, kdy po tomto roce došlo k rychlému obnovování spolkové a nadační činnosti, a to i díky zákonu z roku 1990 o sdružování občanů<sup>7</sup>. Podle Dohnalové (2012) vznikala také nová občanská sdružení reagující na nové potřeby lidí a určující si veřejně prospěšné cíle. Další zákony o nadacích, obecně prospěšných společnostech a postavení církví jen dále rozšiřovaly obnovující se třetí sektor.

## **2.2 Sociální podnikání v současné době**

Sociální podnikání v dnešní podobě se v České republice začalo objevovat až po roce 2000, zpočátku na akademické půdě a k prvním krokům na cestě k praktickému fungování sociálního podnikání došlo po vstupu ČR do Evropské unie.

Od roku 2003 do roku 2008 organizace občanského sektoru navazovaly mezinárodní spolupráci, získávaly zkušenosti ze zahraničí a začaly se nazývat sociálním podnikem nebo sociální firmou. Zájem podpořit vznikání sociálních podniků byl podpořen Evropským sociálním fondem, Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost. Během let 2009-2013 Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR zformulovalo požadavky na sociální podniky ve výzvě č. 30 „Sociální ekonomika“. (Dohnalová et. al., 2015)

Sociální podnikání je tedy poměrně mladé odvětví. S příchodem 21. století se vedle tradičních spolků, nadací a nestátních neziskových organizací výrazněji vyskytuje i společenská odpovědnost firem (CSR), firemní nadace i firemní dobrovolnictví. Sociální podniky nyní dle Vyskočila (2014) představují skupinu spolků, obecně prospěšných organizací a společností

---

<sup>6</sup> Zákon č. 68/1951 o dobrovolných organizacích a shromážděních. Zákon zrušen od 29. 3. 1990 a nahrazen zákonem 84/1990 Sb., o právu shromážděovacím (účinnost od 29. 3. 1990).

<sup>7</sup> Zákon č. 83/1990 o sdružování občanů. Zákon zrušen od 1. 1. 2014 a nahrazen zákonem č.89/2012 Sb., občanský zákoník (účinnost od 1. 1. 2014).

s ručením omezeným, odpovídajících Evropskému směru vývoje sociálních podniků, stylem řízení, činností i posláním.

Obecně lze říci, že sociální podnikatelé v ČR pocházejí ze dvou prostředí – jednak z prostředí nestátních neziskových organizací (tito podnikatelé dobře pracují s cílovou skupinou, mají kontakty s ostatními neziskovými organizacemi, ale často podceňují význam podnikatelského plánu, analýzy trhu, marketingového plánu a analýzy konkurence), nebo z podnikatelského prostředí (umí se orientovat v podnikatelském prostředí, mají podnikatelský i finanční plán, někdy i kapitál, ale často neumějí pracovat s cílovou skupinou).

Dle Zieglerové (2016) tedy dnes v ČR sice vznikají sociální podniky, avšak mnoho zástupců veřejné správy dosud sociální podniky vnímá jako těžko uchopitelnou skupinu subjektů, protože žádný český zákon neříká, co je a není sociální podnik.

V současné době však působí v oblasti sociální ekonomiky v České republice řada iniciativ, které prosazují sociální podnikání a poskytují jim konzultace, pořádají workshopy a semináře, na kterých se podniky mohou prezentovat. Současně se také snaží se o monitorování současné situace sociálního podnikání.

K jedné z nejnámějších patří společnost P3 – People, Planet, Profit o. p. s., která koordinuje Tématickou síť TESSEA, ta zastřešuje sociální podniky z celé ČR, propojuje je, podporuje jejich zájmy a prezentuje je navenek.

O rozvoj a podporu sociálního podnikání a sociálních podniků se zasazuje také Komora sociálních podniků, která spolupracuje aktivně s veřejnou správou, neziskovým sektorem, komerčním prostředím, příslušnými státními institucemi, vzdělávacími institucemi a toto prostředí propojuje.

Na rozvoj podpůrné sítě lokálních konzultantů, odborných poradců a možností stáží pro začínající nebo rozvíjející se sociální podnikatele se zaměřuje projekt Podpora sociálního podnikání v ČR pokračuje, který navazuje na předchozí projekt, který běžel od 2012 do 2015 a který nastartoval regionální síť konzultantů a expertů Ministerstva práce a sociálních věcí. V rámci projektu je také rozvíjen webový portál [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz) o sociálním podnikání a sociální ekonomice v ČR, který je zdrojem informací nejen pro sociální podniky, ale i pro širokou veřejnost v ČR.

## 2.3 Legislativní rámec sociálního podnikání

Ačkoli je sociální podnikání podřízeno regulaci řady zákonů, žádný ze zákonů České republiky nenese v názvu pojem sociální podnikání, neobsahuje jeho definici ani regulace, které by se týkaly výhradně sociálního podnikání. Jak již bylo zmíněno, důvodem je, že Česká republika doposud nepřijala žádnou legislativní úpravu vztahující se k sociálnímu podnikání a zároveň žádný z orgánů veřejné správy tuto oblast v rámci své působnosti nespravuje.

Vyskočil (2014) ve své studii uvádí nejrelevantnější právní předpisy, kterými se sociální podniky musí řídit. Jako nejvíce relevantní uvádí tyto zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
  - + Daňové právní předpisy
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
  - + Zákon o odpadech, zákon o podnikání v cestovním ruchu atd.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Sociální podniky se řídí zákony dle své právní formy, tedy občanským zákoníkem či zákonem o obchodních korporacích. Vyskočil (2014) uvádí, že většina českých sociálních podniků se nachází v právní formě s. r. o. nebo o. p. s. a družstevních právních forem je minimum, s čímž souvisí nízká přínosnost nové právní formy sociálního družstva, kterou přinesl v roce 2014 nový zákon o obchodních korporacích, pravděpodobně inspirovaný zahraniční praxí. Lze tedy říci, že k jasnému definování sociálního podniku vznikem této právní formy nedošlo a sociální družstvo tedy představuje pouze další formu, v níž se sociální podniky mohou nacházet.

Často nastává otázka, jaká právní forma je tedy pro sociální podnik vlastně nejlepší. Na tuto otázku neexistuje jasná odpověď, ale je možné se zamyslet nad výhodami a nevýhodami jednotlivých forem. Výhody a nevýhody jednotlivých právních forem, dle webu České sociální podnikání, zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody právních forem podnikání pro sociální podniky

Právní forma	Výhody	Nevýhody
společnost s ručením omezeným	jednoduchý způsob řízení, důvěryhodná právní forma pro banky i pro účetní a daňové poradce	počáteční vklad od 1 Kč
akciová společnost	disponuje větším kapitálem, důvěryhodná právní forma pro banky	vysoký základní kapitál - min. 2.000.000 Kč
OSVČ	jednoduché založení, jednoduché rozhodování	OSVČ ručí při bankrotu svým majetkem
družstvo	kolektivní demokratická forma rozhodování – zpravidla jeden člen jeden hlas,	některé banky a většina právníků má s družstvy malé zkušenosti
sociální družstvo	vychází vstřícně principům sociálního podnikání, v zásadě se jedná o družstvo, které se může rozhodnout pro „čistou“ formu sociálního podniku	transparentní akceptování principů sociálního podniku zatím nemá protiváhu ve výhodách na trhu ani v podpoře státu, právní experti mají rozporné postoje, některé podmínky mohou být pro podnikání překážkou, chybí zkušenosti
obecně prospěšná společnost	transparentní právní forma s pojistkami proti zneužití, celý případný zisk se vrací zpět do hlavní činnosti organizace	poměrně složitý způsob založení a řízení, pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním
ústav	založen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti	zatím nejsou s touto právní formou zkušenosti
církevní právnická osoba	zázemi	pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním, struktura řízení není vhodná pro podnikání
spolek	vedle funkčních místních společenství je to ideální základ a podhoubí sociálního podniku	není vhodné pro podnikání, někteří dárci a finanční instituce neposkytují spolkům na podnikání finanční podporu, pro banky to není důvěryhodná právní forma pro podnikání
nadace	může být založena k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu	nadační jistina musí mít hodnotu minimálně 500.000 Kč, důsledkem jejího trvalejšího snížení pod tuto hranici je zánik nadace

Zdroj: upraveno podle České sociální podnikání, 2018

Z tabulky vyplývá, že sociální podnik může v českém prostředí nabývat mnoha právních forem, ale jasná pravidla pro podniky tohoto typu neexistují. Sociální podnikání tak dosud v České republice není typické nějakou konkrétní právní formou, ale typem činnosti, kterou



vykonává a které v sobě spojuje podnikatelský i sociální rozměr. V současné době tedy panuje v pojetí definičních znaků subjektů sociálního podnikání značná nejednotnost, nicméně požadavek na právní regulaci sociálních podniků vychází nejen ze samotných, již existujících sociálních podniků, ale také ze strany finančních institucí a ústředních orgánů státní správy, které poskytují sociálním podnikům různé formy finanční podpory.

Snahou o jednoznačnou právní úpravu sociálních podniků je právě probíhající příprava zákona o sociálním podniku, který by měl otázku sociálních podniků řešit komplexně. Tento zákon, který připravuje Úřad vlády ČR ve spolupráci s MPSV a MPO od roku 2014, je v současné době ve fázi ukončeného připomínkového řízení. Věcný záměr zákona, který si klade za cíl stanovit podmínky pro přiznání statusu sociálního podniku a výhod poskytovaných těmto podnikům, byl schválen vládou už v květnu roku 2017, nicméně k nabytí účinnosti zákona dosud nedošlo. Dle Úřadu vlády České republiky (2015) tento zákon nebude vytvářet novou právní formu, pouze stanoví znaky, které bude muset splňovat podnikající fyzická nebo právnická osoba, která bude chtít získat a využívat status sociálního podniku, resp. integračního sociálního podniku, a případných výhod z tohoto statusu plynoucích.

## **2.4 Financování sociálního podnikání**

Nezbytnou potřebou pro vznik a provoz sociálního podnikání jsou finanční prostředky. Finanční nástroje na podporu sociálního podnikání mohou být různorodé. Financovat činnost sociálního podniku je možno z vlastních, ale i cizích zdrojů.

Mezi vlastní zdroje patří vklady společníků, členů či akcionářů. Vklady tvoří základní kapitál a jde o prvotní zdroj, který podnikatel může při svém podnikání využít. Tyto zdroje se použijí především při zahájení podnikatelské činnosti. Mezi vlastní zdroje dále řadíme vyprodukovaný zisk, přičemž prioritou sociálních podnikatelů je většinu tohoto zisku investovat zpět za účelem rozvoje podnikatelské činnosti, protože tím splňuje jeden z principů sociálního podniku. Sociální podniky mohou dále vytvářet rezervní fondy či jiné fondy určené ke konkrétním účelům.

Další možností financování sociálního podniku jsou externí zdroje financování, ke kterým patří bankovní a obchodní úvěry, finanční a operativní leasing či různé formy dotací. Financování pomocí cizích zdrojů představuje rozsáhlejší a dynamičtější možnost, jak

podnikání financovat. Na druhou stranu větší využívání těchto zdrojů vede k růstu nákladů na tyto zdroje a k růstu závislosti na jiných osobách a celkově k růstu zadlužení

Dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2015) je sociální podnikání v České republice stále na velmi nízké úrovni a není podpořeno téměř žádnými odpovídajícími finančními nástroji, přestože se rozvoj sociální ekonomiky v ČR může opřít o zahraniční zkušenosti a vyvarovat se tak některých sporných nebo rizikových kroků učiněných v zahraničí. Sociální podnikání nemá v českém prostředí tak zásadní postavení, jako je tomu v jiných evropských státech, a proto sociální podniky těží hlavně z veřejných zdrojů financování. Jiné zdroje financování jsou pro ně jen těžko dostupné.

### **2.4.1 Samofinancování**

Nejprve je potřeba si vymezit, co si pod pojmem samofinancování můžeme představit. Stručně řečeno to znamená, že sociální podnik pokrývá své aktivity z vlastních zdrojů, vlastní výdělečnou činností a není tak odkázaný na veřejné zdroje, dary apod.

Z hlediska podnikatele je to nejbezpečnější zdroj financování. Pokud podnikatel vloží do projektu vlastní peníze, stává se vlastníkem podniku a snaží se podnikat tak, aby o své peníze nepřišel. Samozřejmě investování vlastních peněz má i stinnou stránku, kterou si musí podnikatel dopředu uvědomit. Riskuje vlastní peníze a navíc, pokud nemá své vlastní prostředky v dostatečné výši, bude podnikání o něco pomalejší, než kdyby na start podnikání využil půjčku. Kurková a Francová (2012), ve svém Manuálu: Jak založit sociální podnik, doporučují vytvořit si dostatečnou finanční rezervu z vlastních zdrojů ještě před startem podnikání.

Kromě vlastního vkladu podnikatele, mohou být součástí vlastních finančních zdrojů sociálního podniku i podnikatelské aktivity, spočívající v případě sociálního podniku zpravidla v poskytování služeb nebo prodeji zboží, či členské příspěvky.

### **2.4.2 Podpora z evropských fondů**

Sociální podniky vyžadují pro svoji činnost počáteční finanční podporu, která může být poskytována i prostřednictvím fondů EU. Na projekty sociálního podnikání je v České republice možné získat dotace z Evropských fondů již od roku 2009.

Programy, kterými lze v České Republice financovat sociální podnikání a které jsou spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), jsou aktuálně stanoveny na sedmileté programové období 2014–2020. Celkově se jedná o deset programů, přičemž k otázce sociálního podnikání se vztahují pouze čtyři, a to:

- Operační program Praha – pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy;
- Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
- Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí;
- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

**Operační program Praha – pól růstu ČR**, který byl schválen v roce 2015, podporuje sociální podniky na území hlavního města Prahy, a to v rámci prioritní osy 3 – Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě. Finanční prostředky pochází z Evropského sociálního fondu (ESF), který je zaměřený na zlepšování příležitostí k zaměstnání a vzdělávání a pomoc fyzicky, mentálně nebo sociálně znevýhodněným lidem, a Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR), jehož cílem je zmírnit hospodářské a sociální rozdíly jednotlivých oblastí investicemi do výroby, dopravy, vzdělávání, budování sociálních a zdravotních středisek, do výzkumu a vývoje a do oblastí životního prostředí. (Peníze pro Prahu, 2015)

Tento operační program podporuje mimo jiné zakládání nových sociálních podniků, provoz nově založených sociálních podniků a rozvoj stávajících, rozšiřování existujících sociálních podniků, obnovu a pořízení vybavení a zařízení a propojování sociálního podnikání s různými formami sociálních služeb, např. chráněné a azylové bydlení.

Podporu na „sociálně podnikatelské“ aktivity je rovněž možno získat v rámci **Integrovaného operačního programu (IROP)**, jehož garantem a řídicím orgánem je Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR). IROP byl spuštěn v červenci 2015, kdy byly vyhlášeny první výzvy, a jeho prioritou je umožnění vyváženého rozvoje území, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech. Podpora je územně směřována do všech krajů České republiky kromě hlavního města Prahy. Výjimku tvoří e-government, tedy informační systémy pro státní správu, které mají dopad na celé území ČR. (IROP, 2014)

Jednou z hlavních oblastí, do nichž tato podpora směřuje, je mimo jiné i sociální podnikání, a to v rámci prioritní osy 2 – Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele

regionů, specifického cíle 2.2 (Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání), jehož záměrem je vznik, výstavba, rekonstrukce a vybavení nových sociálních podniků, dále personální a současně produkční rozšíření sociálního podniku a také rozšíření stávajících či vznik nových podnikatelských aktivit OSVČ. Oprávněnými žadateli v rámci tohoto cíle jsou obchodní korporace, osoby samostatně výdělečně činné, dobrovolné svazky obcí a další. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014)

V programovém období 2014–2020 mohou sociální podniky žádat o dotace z fondů EU také v rámci **Operačního programu Zaměstnanost**, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Zájemci z oblasti sociálního podnikání mohou žádat o granty v rámci prioritní osy 2 – Sociální začleňování a boj s chudobu, investiční priority 2.1 – Aktivní začleňování, jejíž cílem je zvýšit uplatnitelnost osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených ve společnosti a na trhu práce. Program OPZ navazuje na předchozí Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ).

Sociální podnikatelé mohou dále žádat o podporu v rámci **Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost** (OPPIK). Podpora je poskytována z Evropského fondu pro regionální rozvoj a žadatelé o podporu mohou své projekty předkládat v rámci výzev vyhlašovaných Řídicím orgánem tohoto operačního programu — Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO). V OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost se sociální podnikání neobjevilo jako samostatná oblast podpory, avšak horizontálním principem v OP PIK je bonifikace podniků, které zaměstnávají osoby znevýhodněné na trhu práce. To znamená, že při podpoře sociálních podniků budou využívány finanční nástroje, MPO bude při tom spolupracovat s Českomoravskou rozvojovou a záruční bankou a pro žadatele je tedy například možné nastavení nižší úrokové sazby, dotace na konci splácení úvěru apod.

Sociální podniky, pohybující se v zemědělské oblasti, mohou žádat o podporu z **Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu, a.s. (PGRLF)** v rámci programu Sociální zemědělství, ze kterého je možné poskytnout investiční a provozní úvěry s možností snížení jistiny úvěru do výše limitu příslušného nařízení. Úvěry jsou určeny na podporu zemědělských prvovýrobců, kteří zaměstnávají nebo budou zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, na svých farmách. (Sociální zemědělství, 2015)

Dle Tauera, Zemánkové a Šubrtové (2009) každý subjekt, který chce zažádat o finanční podporu z evropských fondů, musí nejprve zjistit, zda je oprávněn čerpat prostředky z daného operačního programu. Bližší podmínky pro oprávněné žadatele jsou vymezeny v konkrétních výzvách daných operačních programů. Pokud je subjektu schválena jeho žádost, resp. projekt, stává se z něho příjemce podpory. Nevýhodou těchto dotací je jejich vysoká administrativní náročnost a vzhledem k tomu, že je projekt financován z veřejných zdrojů, musí se při jeho přípravě, realizaci či administrativních procesech dodržovat specifická pravidla, které jsou i součástí příručky pro příjemce. Příjemce dotace je tak většinou omezen při výběru dodavatele, ukládání dokladů, monitoringu či musí zajistit povinnou publicitu. Podepsání smlouvy o financování, se příjemce dotace také zavazuje k udržitelnosti projektu. Doba, po kterou musí být výstupy projektu udrženy, se může různit v závislosti na operačním programu. Při nesplnění těchto podmínek hrozí velké sankce. I když se tedy jedná o důležitý finanční zdroj, je s ním spojena řada komplikací.

### 2.4.3 Podpora od státu

Podpora sociálního podnikání na národní úrovni je v České republice stále malá. Stát podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP). Je-li sociální podnik zaměstnavatelem, který z více jak 50 % svých zaměstnanců zaměstnává osoby se zdravotním postižením, náleží mu při splnění zákonných podmínek (zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti) **finanční příspěvek na podporu zaměstnávání OZP**. Jedná se v podstatě o dorovnávací příspěvek pro zaměstnavatele, protože osoby se zdravotním postižením jsou omezené ve své výkonnosti. Dle zákona o zaměstnanosti příspěvek hradí zaměstnavateli Úřad práce (ÚP) a to za předem stanovených podmínek na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a ÚP.

Kromě této podpory mohou sociální podniky a zaměstnavatelé OZP využívat také standardní nástroje tzv. **Aktivní politiky zaměstnanosti (APZ)**, což je souhrn opatření směřujících k zajištění maximálně možné úrovně zaměstnanosti. Tuto politiku zabezpečuje Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad práce, podle situace na trhu práce spolupracují při její realizaci s dalšími subjekty. Nástroji APZ jsou dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti: rekvalifikace, investiční pobídky, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, příspěvek na zapracování a příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program. V případě, že se tedy sociální podnikatel rozhodne zaměstnat osobu, která je evidována jako uchazeč o zaměstnání na Úřadu práce České republiky a spadá do podporovaných skupin, může požádat

o poskytnutí finančního příspěvku, a to buď na zřízení pracovního místa, anebo na jeho vyhrazení.

Sociální podniky mohou využít i jiných nástrojů. Například v případě zaměstnávání osob se zdravotním postižením je dále možné využít daňových úlev, které jsou zaměstnavatelům při zaměstnávání OZP poskytovány. Všechny tyto výše zmíněné podpory ale patří všem zaměstnavatelům, bez ohledu na veřejnou prospěšnost, tudíž nejsou určeny přímo pro sociální podniky.

#### 2.4.4 Půjčky a úvěry

V České republice je poměrně rozsáhlá nabídka půjček a úvěrů pro malé i střední podnikatele. Nevýhodou tohoto způsobu financování je, že jsou tyto úvěry určeny podnikatelům, kteří za sebou již mají nějakou historii nebo mohou poskytnout záruku, například nemovitost. Tento typ financování není tedy vhodný pro začínající podnikatele, většina bank totiž požaduje doložení minimálně dvouleté historie podnikatele a dalším problémem bývá nutnost zajištění úvěru. Dá se tedy říci, že pro vznik a rozvoj nových projektů v oblasti sociálního podnikání je ideální využít dotaci z evropských prostředků a finanční prostředky prostřednictvím bankovních půjček a úvěrů využít až v případě rozjetého podniku. Najdou se ale i banky, které nabízejí podporu i začínajícím sociálním podnikatelům. Takovými bankami jsou například Česká spořitelna či ČSOB. U jiných významných českých bank nabídka pro sociální podnikatele nalezena nebyla.

**Česká spořitelna** spustila v září 2015 **program Sociálního bankovníctví Skupiny Erste** nazvaný **Krok za krokem (Step-by-step)**, který se orientuje především na firmy se sociálním přesahem a neziskové organizace. Nabízí jim speciální péči, financování a pozornost, aby mohly dále růst a rozšiřovat své služby a pracovat na trvalé udržitelnosti. Službu Sociální bankovníctví mohou dle České spořitelny (2018a) využít všechny organizace, které zaměstnávají nebo pracují se určitými skupinami znevýhodněných lidí, nebo jim poskytují své služby.

Sociální podnikatelé, kteří splní určité podmínky, tak mohou nyní u České spořitelny zažádat o provozní financování, investiční úvěry či předfinancování dotací. Kromě samotného financování navíc spořitelna zprostředkovává sociálním podnikatelům klíčové poradenství a

vzdělávání, které pomáhají k vybudování dlouhodobě udržitelného modelu fungování. (Česká spořitelna, 2018)

Další bankou, která podporuje sociální podnikání, je **ČSOB**, která každoročně již od roku 2013 vyhlašuje **Grantový program Stabilizace sociálních podniků**. V grantovém programu podporuje stabilizaci a rozvoj stávajících sociálních podniků prostřednictvím finanční podpory a odborného poradenství. Jejím partnerem při realizaci je organizace P3 – People, Planet, Profit o.p.s.

Novým finančním nástrojem, který má pomoci překlenout období, kdy budou nedostupné prostředky z Evropské unie, je **zvýhodněný úvěr s poradenstvím** zavedený MPSV. Zvýhodněné úvěry budou moci dle MPSV (2019) čerpat sociální podnikatelé po celé České republice, tedy včetně pražských, asi od poloviny roku 2019. Úvěry budou poskytovány za výhodnějších podmínek než na komerční bázi. O úvěr může žádat nový i stávající podnik za předpokladu, že splňuje definici sociálního podniku. Navrženým poskytovatelem úvěrů je **Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.**

#### **2.4.5 Dárcovství a sponzorství**

Dárcovství, ať už firemní nebo individuální, představuje mnohdy významný zdroj financování sociálních podniků, ačkoliv se s ním setkáváme tradičně spíše u nestátních neziskových organizací. Sociální podniky oslovují své budoucí dárcy – fyzické osoby, podnikatele i nadnárodní společnosti zejména prostřednictvím webových stránek či dalších mediálních prostředků. Sociální podniky mohou získávat zdroje hmotné i nehmotné, tedy finanční prostředky, věcné dary, práva, informace, lidské zdroje (dobrovolníky) či služby.

V případě individuálního dárcovství se dle Bačuvčíka (2011) jedná zpravidla o finanční příspěvky, hmotné dary, věnování času nebo vlastní práce, propůjčení svého jména atd. Nejjednodušší formu individuálního dárcovství představuje jednorázový příspěvek

Firemní dárcovství představuje pro organizaci zpravidla významnější zdroj financování. Na rozdíl od individuálních dárců, kteří většinou podporují organizace nezištně, u firem představuje dárcovství součást společenské zodpovědnosti a image firmy, kde jsou motivováni vlastním ziskem, případně snahou dosáhnout daňových úlev. Bačuvčík (2011) říká, že ideální je pro organizaci sponzoring, který pro ni představuje pravidelný přínos, na rozdíl od jednorázového daru.

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR**

Jak už bylo zmíněno výše, v současné době Česká republika postrádá jednotné vymezení toho, co je sociální podnik a sociální podnikání. S absencí definice souvisí i absence jakéhokoliv povinného registru sociálních podniků. Jednotná evidence ani kontrola sociálních podniků tedy v ČR zatím neexistuje.

K této analýze byl využit dobrovolný Adresář sociálních podniků<sup>8</sup> (dále jen „Adresář“), který je zveřejněn na webových stránkách [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz), tyto stránky jsou provozovány Ministerstvem práce a sociálních věcí. Dalším zdrojem pro tuto kapitolu je dotazníkové šetření obecně prospěšné společnosti P3 – People, Profit, Planet.

V Adresáři je uvedena většina sociálních podniků v ČR a je to zatím jejich jediný přehled, který je k dispozici. K 20. lednu roku 2019 je v Adresáři registrováno 230 sociálních podniků. Adresář je členěn podle oblasti podnikání a podle místa působení jednotlivých sociálních podniků (podle krajů).

#### **3.1 Obor činnosti sociálních podniků**

Prvním posuzovaným hlediskem je oblast podnikání sociálních podniků. Těchto skupin je v Adresáři celkem 31. Počet sociálních podniků v jednotlivých skupinách je znázorněn na následujícím grafu, přičemž jednotlivé sociální podniky mohou podnikat zároveň ve více činnostech.

---

<sup>8</sup> Sociální podniky se do něj hlásí dobrovolně a samy prohlašují, že fungují v souladu s principy sociálního podniku.



Graf 1 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle oblasti podnikání



Zdroj: data převzata z České sociální podnikání, 2019

Nejvíce sociální podniky vykonávají svoji činnost v oblasti zahradnických služeb, úpravy zeleně, údržby nemovitostí a úklidových prací. Tyto služby nabízí čtvrtina sociálních podniků uvedených v adresáři. Druhou nejpočetnější skupinou jsou sociální podniky, které jako oblast podnikání uvedly „ostatní“, což jsou všechny ostatní činnosti, které nebyly v Adresáři blíže upřesněny. Do této skupiny je zařazeno 23 % sociálních podniků. Početné zastoupení měly dále sociální podniky i v oblasti prodeje, pohostinství a ubytování, potravinářské výroby a prodeje a vzdělávání, rekvalifikace. Tyto činnosti jsou vykonávány sociálními podniky v rozmezí 17,3 % až 19,5 %. Nejmenší zastoupení mají sociální podniky v oblasti bezpečnosti, ochrany

osob a majetku, v oblasti elektřiny, vody, tepla, plynu a odpadu a dále v oblasti chemické výroby. Tyto činnosti jsou sociálními podniky vykonávány pouze v 2,6 % případů. Ani jeden sociální podnik uvedený v Adresáři nevykonává činnost v oblasti audiovizu – technika a služby.

### 3.2 Místo působnosti sociálních podniků

Druhým kritériem, podle kterého jsou sociální podniky členěny v Adresáři sociálních podniků, je místo působnosti těchto podniků, tedy členění podle jednotlivých krajů, ve kterých sociální podniky vykonávají svoji činnosti. Přehled jednotlivých krajů a počet sociálních podniků působících v těchto krajích je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 2 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle krajů působnosti

<b>Kraj</b>	<b>Počet sociálních podniků</b>
Hlavní město Praha	56
Středočeský kraj	18
Plzeňský kraj	9
Karlovarský kraj	6
Jihočeský kraj	9
Vysočina	15
Liberecký kraj	3
Ústecký kraj	17
Královehradecký kraj	13
Pardubický kraj	9
Jihomoravský kraj	23
Zlínský kraj	17
Olomoucký kraj	17
Moravskoslezský kraj	20

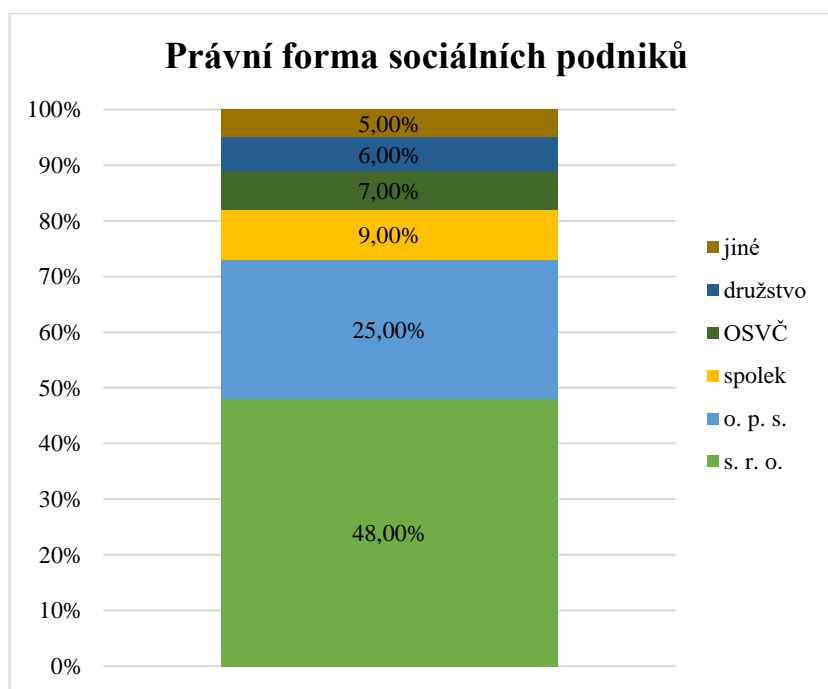
*Zdroj: data převzata z České sociální podnikání, 2019*

Sociální podniky jsou nejvíce soustředěny na území hlavního města Prahy. Působí zde téměř čtvrtina sociálních podniků ze všech registrovaných sociálních podniků v Adresáři. 10 % ze všech registrovaných sociálních podniků působí v Jihomoravském kraji a necelých 9 % v Moravskoslezském kraji. Nejméně sociálních podniků působí v Libereckém (1,3 %) a Karlovarském (2,6 %) kraji.

### 3.3 Právní forma sociálních podniků

Z vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR<sup>9</sup>, které provedla v roce 2015 obecně prospěšná společnost P3 – People, Planet, Profit za účelem zmapování stávajícího stavu sociálních podniků v České republice a hlavních problémů, s nimiž se potýkají, vyplývá, že téměř polovina sociálních podniků byla v daném roce společnostmi s ručením omezením a ve čtvrtině případů se jednalo o obecně prospěšné společnosti<sup>10</sup>. V následujících případech se jednalo o spolky (9 %), OSVČ (7 %), družstva (6 %). Zbylé případy tvořily jiné právní formy jako jsou akciové společnosti, veřejné obchodní společnosti a církevní právnické osoby. Zastoupení sociálních podniků v České republice podle jejich právní formy lze vidět v následujícím grafu.

Graf 2 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle právní formy



Zdroj: data převzata z P3 – People, Planet, Profit, 2015

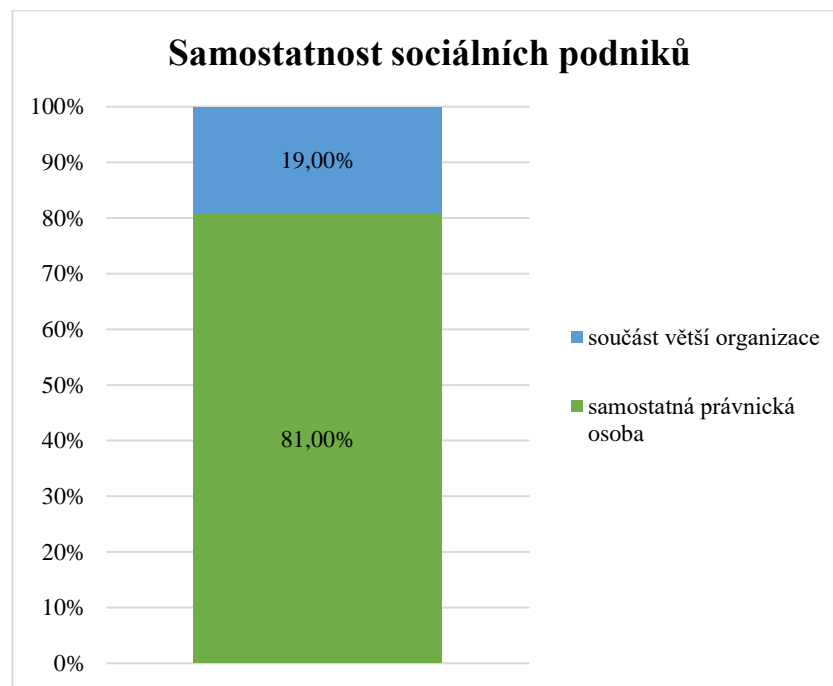
<sup>9</sup> V rámci dotazníkového šetření byli kontaktováni podnikatelé, kteří se k sociálnímu podnikání hlásí a byli na základě svých charakteristik zapsáni do Adresáře sociálních podniků. V době ukončení dotazníkového šetření v něm bylo registrováno 213 sociálních podniků. Provedeno bylo celkem 151 rozhovorů s vedoucími sociálních podniků provozujícími svou činnost na území ČR.

<sup>10</sup> Obecně prospěšná společnost (zkratka o. p. s.) je spolu se spolky, ústav, nadacemi a nadačními fondy a evidovanými právnickými osobami církví a náboženských společností jednou z právních forem nestátních neziskových organizací v České republice. Činnost obecně prospěšných společností byla upravena zákonem o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., který byl k 1. lednu 2014 zrušen novým občanským zákoníkem. Pokud ale u nějaké obecně prospěšné společnosti nedojde k transformaci na ústav, nadaci nebo nadační fond, řídí se tímto zákonem i nadále.

### 3.4 Samostatnost sociálních podniků

Jednou z otázek šetření byl také dotaz, zda je sociální podnik součástí větší organizace (např. jako středisko, provozovna), nebo je samostatnou právnickou osobou. Většina, tj. 81 % dotazovaných podniků mělo samostatnou právní subjektivitu a pouze 19 % z dotázaných podniků bylo součástí větší organizace. Struktura sociálních podniků dle jejich samostatnosti je zobrazena v následujícím grafu.

Graf 3 Zastoupení sociálních podniků v ČR podle jejich samostatnosti



Zdroj: data převzata z P3 – People, Planet, Profit, 2015

Dotazníkové šetření P3 – People, Planet, Profit (2015) se mimo jiné zabývalo i otázkou zákona o sociálním podnikání, konkrétně tím, co si o existenci zákona o sociálním podnikání myslí sami sociální podnikatelé. Ze 123 dotazovaných si většina myslí, že by zákon o sociálním podnikání měl existovat. Jedná se o 80 % respondentů. V doplňující volné odpovědi byla často zmíněna potřeba přesnějšího vymezení pojmu “sociální podnik”. Jedním z uváděných důvodů byla potřeba pročistit trh od subjektů, které toto označení zneužívají, ačkoli parametry sociálního podniku zřejmě nenaplnují. Dalším uváděným důvodem bylo to, že přesnější definice ukotvená v zákoně, by mohla přinést lepší porozumění ze strany obchodních partnerů a širší veřejnosti, která tento termín často nezná v jeho plné šíři. Někteří respondenti zmínili, že by v případě vytvoření zákona o sociálním podnikání uvítali, kdyby v něm byla zakotvena podpora pro sociální podniky nebo partnery, kteří s nimi spolupracují.

## 4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Cílem této práce je zhodnotit ekonomickou situaci vybraných sociálních podniků. Hlavním úkolem je zanalyzovat hospodaření vybraných sociálních podniků a zhodnotit sociální podnikání jako alternativní formu podnikání. Zatímco klasický podnik usiluje o maximalizaci zisku, sociální podniky jsou určitou kombinací podnikání, kde prioritou je dosahování sociálního či veřejného prospěchu a vedlejším cílem je dosahování zisku. Pokud ale sociální podnik není ziskový, je zde riziko, že svoji činnost ukončí i přes to, že je jeho sociální přínos pro společnost velký. V následujících kapitolách tedy bude zkoumána udržitelnost sociálních podniků na trhu z ekonomického hlediska.

### 4.1 Metodika práce

Aby bylo možné zhodnotit ekonomickou situaci sociálních podniků, bylo nutné nahlédnout do fungování vybraných sociálních podniků. Základním souborem byly všechny sociální podniky oficiálně uvedené v Adresáři sociálních podniků na webu České sociální podnikání. Konečný výběr se soustředil na čtyři sociální firmy působící na českém trhu a kritériem pro jejich výběr byla minimálně tříletá historie podnikání. Dalším kritériem byla právní forma, tj. vybrané sociální podniky musely být společnosti s ručením omezeným. Důvody pro výběr této právní formy jsou dva. Prvním důvodem je, že tuto právní formu používají sociální podniky dle výše uvedeného výzkumu P3 – People, Planet, Profit (viz kapitola 3) nejčastěji. Druhý důvod vyplývá z osnovy této práce – sociální podnikání má být zhodnoceno jako alternativní forma klasického tržního podnikání, které má nejčastěji formu společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti, nicméně v podobě akciové společnosti se sociální podniky v České republice téměř vůbec nevyskytují. Další časté formy sociálního podnikání v ČR (např. obecně prospěšné společnosti či spolky) jsou oproti společnosti s ručením omezeným považovány spíše za neziskové společnosti. Dále byly podniky vybírány tak, aby byly, pokud možno, co nejrozmanitěji zastoupeny druhy podnikatelské činnosti.

Analýza hospodaření vybraných sociálních podniků probíhala ve dvou fázích. Nejprve pomocí analýzy dostupných písemných dokumentů, tj. účetních výkazů, mezi které patří rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Na základě informací z těchto výkazů byla sestavena základní analýza hospodaření každého z vybraných podniků. Tato analýza zahrnuje pouze několik základních ukazatelů, neboť předmětem této práce není provedení kompletní finanční analýzy, ale pouze zhodnocení hospodaření sociálních podniků s cílem určit, do jaké míry jsou sociální podniky schopné vstoupit na trh a dlouhodobě se na něm udržet. U každého z vybraných sociálních podniků budou nejprve analyzovány výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Analýza výnosů v členění na tržby, výnosy z použití dotace na úhradu nákladů o statní výnosy byla provedena z důvodu zjištění, do jaké míry sociální podniky využívají dotace. Zde by pro toto zjištění bylo pravděpodobně vhodnější provést cash flow analýzu, nicméně tento výkaz vybrané společnosti nesestavují a nebylo tak možné tuto analýzu provést. Z výkazů zisku a ztráty tedy bylo možné zjistit jakou část výnosů tvoří dotace použité na úhradu nákladů, nikoli na pořízení dlouhodobého majetku.

Dále byly analyzovány vybrané poměrové ukazatele. Prvním z nich je ukazatel věřitelského rizika neboli celková zadluženost, která vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům společnosti, tedy jak podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Tento ukazatel nám ukáže, do jaké míry sociální podniky využily cizí kapitál v začátcích podnikání a zda je jeho poměr k celkovému kapitálu v průběhu podnikání snižován ve prospěch vlastního kapitálu či naopak. Výše zadluženosti závisí především na oboru činnosti, a proto budou hodnoty vybraných podniků srovnávány s odvětvovým průměrem. Doporučené rozmezí, na které se odvolává řada autorů odborné literatury, pro hodnoty celkové zadluženosti je 30-70 %. (Knápková, 2017)

Jedním z klíčových ukazatelů, na který se podniky soustředí, je rentabilita vlastního kapitálu, tzn. poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, tedy jak efektivně společnost hospodaří s vloženými prostředky. Doporučená hodnota se u tohoto ukazatele neuvádí, smysl má spíše srovnání s firmami ve stejném oboru. Hodnoty tohoto ukazatele u vybraných sociálních podniků tedy budou porovnány s průměrnými hodnotami z odvětví.

K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě fungovat, musí být nejen přiměřeně výnosný, rentabilní, ale musí být současně i schopen uhradit své závazky. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. To, zda jsou či nejsou sociální podniky ohroženy platební neschopností, bude zjištěno třemi základními ukazateli, a to běžnou, pohotovou a hotovostní likviditou. Běžná likvidita se vyjadřuje jako poměr oběžných aktiv

ke krátkodobým závazkům a výsledná hodnota se má pohybovat v rozmezí 1,6-2,5. Pohotová likvidita z ukazatele běžné likvidity vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby, přičemž se doporučuje hodnota v rozmezí 0,7-1,0 pro průměrnou strategii, či 1,1-1,5 pro konzervativní strategii. Nejprísnějším ukazatelem likvidity je pak hotovostní likvidita, která vyjadřuje poměr peněžních prostředků ke krátkodobým závazkům, jehož doporučená hodnota je minimálně 0,2. (Kislingerová, 2010)

Všechny zmíněné ukazatele byly porovnány s odvětvovým průměrem. Data pro toto srovnání byla získána z analytických materiálů Ministerstva průmyslu a obchodu, jež každoročně vydává dokument nazvaný Finanční analýza podnikové sféry, který se soustřeďuje na měření ekonomických výsledků odvětví. Data pro tuto práci byla převzata z tabulkové části Finanční analýzy a jsou dostupná na webových stránkách MPO.

V další fázi byly provedeny polostrukturované rozhovory s manažery, případně členy statutárních orgánů vybraných sociálních podniků, kde byly reflektovány skutečnosti zjištěné při analýze dostupných dokumentů a dat, ale byly pokládány i další otázky vztahující se k hospodaření podniku. Představitelům těchto vybraných podniků byly pokládány převážně otevřené otázky, výjimečně byly pokládány také konkrétní, uzavřené otázky, které pomohly porozumět nejasným aspektům odpovědí. Pokládané otázky se týkaly následujících klíčových témat:

- představení společnosti a důvod pro její založení,
- financování začátku podnikání a využití dotací,
- financování provozu a rozvoje sociálního podniku,
- využití dotací pro další rozvoj podnikání a jejich význam pro sociální podnik,
- důvody případných ztrát v prvotních letech podnikání,
- reinvestice případného zisku,
- likvidita a platební schopnost sociálního podniku,
- silné/slabé stránky sociálního podnikání,
- zhodnocení sociálního podnikání jako alternativní formy podnikání.

Základní struktura otázek byla respondentům zaslána předem, respondenti si tedy odpovědi na tyto otázky mohli připravit předem. Rozhovory měly za cíl zvýšit validitu výzkumu a zpřesnit jeho výsledky. Doplňujícím a podpurným zdrojem informací byly i informace z webových stránek jednotlivých sociálních podniků.

V následujících podkapitolách bude každý podnik vždy představen, poté bude provedena základní analýza jeho hospodaření, kde budou zahrnuty i informace zjištěné z rozhovorů, a následovat bude dílčí shrnutí hospodaření každého podniku. V následující kapitole pak bude, na základě zjištění z této kapitoly, sociální podnikání zhodnoceno jako alternativní forma podnikání.

## **4.2 Akrobrab, s. r. o.**

Sociální podnik Akrobrab, neboli Pradlenka Barborka, byl založen v roce 2015 obecně prospěšnou společností Háta, která vznikla o dva roky dříve. Hlavní myšlenkou této společnosti je rozšířit pracovní příležitosti v regionu a dát šanci lidem postiženým či dlouhodobě nezaměstnaným, přičemž poskytuje komplexní služby v oblasti praní, žehlení, mandlování prádla, doplněné o další služby, kterými jsou především drobné úpravy a opravy oděvů.

Společnost se hlásí mezi sociální podniky deklarováním veřejně prospěšného cíle ve svých zakládacích dokumentech a naplňováním pěti principů, které jsou závazné pro příjemce dotace z Evropského sociálního fondu. Společensky prospěšným cílem společnosti je především přispívat ke snižování nezaměstnanosti a k podpoře sociálního začleňování zejména tím, že vytváří nová pracovní místa pro zdravotně, sociálně či pracovní znevýhodněné občany především z Ledče nad Sázavou a jejího blízkého okolí.

Dosahovat prospěchu se společnost snaží ve čtyřech oblastech: sociální, ekonomické, environmentální a místní. Sociální princip je ve společnosti naplňován tak, že alespoň 30 % z celkového počtu zaměstnanců jsou osoby znevýhodněné na pracovním trhu. Všichni zaměstnanci jsou zapojeni do chodu a směřování podniku, na poradách tito zaměstnanci přispívají svými zkušenostmi z provozu a navrhují nové pracovní postupy, či technologie, a zároveň společnost zaměstnancům nabízí zkrácené pracovní úvazky, flexibilní pracovní dobu či pomoc erudovaného sociálního pracovníka.

Ekonomického prospěchu společnost dosahuje reinvestováním alespoň 51 % případného zisku, a to zejména do rozvoje podniku.

Dalším aspektem, který musí sociální podniky plnit, je environmentální prospěch. Společnost se maximálně snaží snižovat energetickou náročnost provozu, podílí se na recyklaci tonerů do tiskárny, používá recyklované papíry či provádí třídění odpadů. Podílí se také na



recyklaci obalových fólií, a to tak, že od zákazníků dostává fólie zpět a vrací je dodavateli, který z recyklátu opět vyrábí balící fólie nové.

Místní prospěch společnost naplňuje zaměřením se především na subjekty z Kraje Vysočina, odkud pochází většina jejích zákazníků. Společnost využívá místních firem i na uspokojení vlastních potřeb, například papíry, další spotřební materiál, vybavení firmy (notebooky, telefony) a podpůrné či doplňkové služby, jsou nakupovány od místních firem z okresu Havlíčkův Brod, a navíc i všichni zaměstnanci žijí v Ledči nad Sázavou, případně v přilehlých vesnicích.

#### 4.2.1 Analýza vývoje hospodářského výsledku

V následující tabulce jsou uvedeny výnosy společnosti Akrobrab, s. r. o. celkem a v členění na tržby, výnosy z použití dotace na úhradu nákladů a ostatní výnosy, náklady a celkové výsledky hospodaření po zdanění od začátku existence podniku, tzn. od roku 2015, do roku 2017.

Tabulka 3 Výnosy, náklady a HV společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017

	Výnosy celkem v tis. Kč	Tržby v tis. Kč	Tržby v % z celkových výnosů	Dotace v tis. Kč	Dotace v % z celkových výnosů	Ostatní výnosy v tis. Kč	Ostatní výnosy v % z celkových výnosů	Náklady v tis. Kč	HV v tis. Kč
<b>2015</b>	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	-12
<b>2016</b>	1261	6	0,48	1255	99,52	0	0,00	1255	6
<b>2017</b>	2794	1178	42,16	1605	57,44	11	0,40	2681	113

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017*

Společnost vznikla až na podzim roku 2015 a do konce účetního období neměla ani žádné zaměstnance. V tomto roce společnost nevyvíjela žádnou tržní aktivitu, ani nepřijala dotace, proto nedosáhla žádného obrátu a hospodařila se ztrátou.

Po roce od založení společnost Akrobrab získala dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí na projekt s názvem Pradlenka BARBORKA, který byl financován z Evropského sociálního fondu v rámci OP Zaměstnanost pro období 2014-2020. Realizace tohoto projektu trvala dva roky a celková výše dotace činila více než 4 100 tisíc korun českých. Jak řekl manažer společnosti: „Dotace byla využita na rozjezd úplně nového subjektu a nové činnosti – prádelny. Bez dotace bychom nemohli tuto činnost rozjet. Prostředky z dotace jsme použili na

*investice (pračky, sušičky, mandl apod.), mzdy, marketing.“ Dále manažer dodal: „Za rok 2016-2018 jsme získali i dotace z ÚP na zřízení nových pracovních pozic pro OZP. V současnosti je 75 % mezd našich zaměstnanců OZP dotována z §78 zákona o zaměstnanosti.“ V roce 2016 společnost tedy dosáhla využitím dotací vysokých výnosů, nicméně tyto dotace tvořily téměř 100 % z celkových výnosů a lze říct, že bez dotace by byla společnost v tomto roce opět ztrátová, neboť tržby za prodej služeb činily pouze půl procenta celkových výnosů a z těchto tržeb by společnost zcela jistě nepokryla veškeré náklady. Důvodem velmi nízkých tržeb za rok 2016 bylo spuštění provozu teprve na podzim toho roku. „V roce 2016 jsme nemohli mít zákazníky, protože instalace investic (pračky apod.) proběhla v listopadu a následně jsme se učili prát,“ uvedl manažer sociálního podniku.*

V roce 2017 stále tvořily většinu výnosů přijaté dotace, nicméně společnost již dokázala dosáhnout vyšších tržeb z prodeje služeb a konečným hospodářským výsledkem tak byl zisk 113 tisíc Kč. Lze říct, že bez využití dotace by byla společnost ztrátová i v tomto roce, neboť tržby za poskytnuté služby by pokryly náklady pouze z necelé poloviny.

#### 4.2.2 Zadluženost

Hodnoty celkové zadluženosti společnosti Akrobrab s. r. o. a odvětvového průměru za období 2015-2017 jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 4 Zadluženost společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017

	Zadluženost v %		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>11</sup>	Doporučená hodnota
<b>2015</b>	50,00 %	40,56 %	30-70 %
<b>2016</b>	86,27 %	69,98 %	
<b>2017</b>	65,95 %	54,86 %	

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017*

Celková zadluženost společnosti se v průběhu analyzovaného období pohybovala kromě roku 2016 v doporučeném rozmezí. Pro odvětví služeb je charakteristické mírně vyšší zadlužení. V odvětví poskytování služeb v oblasti praní a chemického čištění výrobků se zadluženost v průběhu analyzovaných let pohybovala mezi 40-70 %. Lze tedy říct, že v roce

<sup>11</sup> Předmět činnosti společnosti Akrobrab, s. r. o. se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí do skupiny S – Ostatní činnosti, podskupiny 9601 – Praní a chemické čištění textilních a kožšinových výrobků. Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejňuje souhrnné statistiky za celou skupinu S – Ostatní činnosti.

2016 se společnost pohybovala vysoko nejen nad doporučenými hodnotami, ale i nad odvětvovým průměrem. Vlastní kapitál společnosti činil tento rok pouze necelých 14 %. Příčinou vysokých cizích zdrojů bylo časové rozlišení pasiv z titulu přijaté dotace jako výnosu příštího období. Naopak nejméně zadlužená byla společnost v roce 2015. Cizí zdroje tvořily polovinu celkových zdrojů.

### 4.2.3 Rentabilita

Údaje v následující tabulce poskytují informace o rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) sociálního podniku za sledované období a porovnávají ho s odvětvovými hodnotami.

Tabulka 5 Hodnoty ROE společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017

	ROE v %	
	Sociální podnik	Odvětví <sup>11</sup>
<b>2015</b>	-1108,59 %	23,23 %
<b>2016</b>	11,48 %	32,37 %
<b>2017</b>	18,71 %	24,37 %

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017*

V prvním roce byl výsledek hospodaření záporný, a tedy i ukazatel ROE byl záporný. V následujících letech již sociální podnik dosáhl kladných hospodářských výsledků a svůj vlastní kapitál zhodnotil. V roce 2017 se společnost výnosností 18,71 % přiblížila odvětvovému průměru. Příčinou růstu rentability je zvyšování tržeb a také jejich poměru k celkovým aktivům, tedy dochází k růstu obrátu aktiv a k jejich efektivnějšímu využívání.

### 4.2.4 Likvidita

Jednotlivé hodnoty likvidity sociálního podniku Akrobrab v čase přehledně znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 6 Hodnoty likvidity společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017

	Okamžitá likvidita			Pohotová likvidita			Běžná likvidita		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>11</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>11</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>11</sup>	Doporučená hodnota
<b>2015</b>	-	2,09	≥0,2	-	3,19	0,7-1,0	-	3,23	1,5-2,5
<b>2016</b>	3,08	0,80		4,91	1,71		4,91	1,73	
<b>2017</b>	0,69	0,97		0,88	2,06		0,88	2,18	

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Akrobrab, s. r. o. za roky 2015-2017*

V roce 2015 společnost neměla žádné krátkodobé závazky, a proto nebyly ukazatele likvidity ani počítány. Z pohledu všech tří ukazatelů, které je pak možné vidět v tabulce č. 5, situace podniku Akrobrab za roky 2016 a 2017 nevypovídá o příliš dobrém stavu podniku v oblasti likvidity. V roce 2016 měla společnost příliš vysokou likviditu, která sice snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale také snižuje výnosnost firmy. V tomto roce společnost zaujímala spíše konzervativní strategii. Naopak v roce 2017 se likvidita výrazně snížila a schopnost hradit krátkodobé závazky oběžnými aktivy byla příliš nízká. Příčinou nízké likvidity byl přijatý krátkodobý úvěr a nevypořádané dotace. Problémy s platební schopností přiznává i sám manažer podniku: „*Ano, náš podnik měl problémy s platební schopností. Až nyní po ukončení projektu a využívání paragrafu 78 se blíží na lepší časy.*“

#### **4.2.5 Shrnutí analýzy společnosti Akrobrab, s. r. o.**

Na základě zjednodušené analýzy nákladů, výnosů a hospodářských výsledků lze konstatovat, že sociální podnik Akrobrab, s. r. o. v počátečních letech svého podnikání dosahuje vysokých nákladů, nicméně příjmy z aktivní činnosti podniku nejsou natolik velké, aby z nich mohla společnost svoji činnost financovat. Dalším nezbytným příjmem jsou tedy pro společnost dotace, ať už z evropských fondů či od úřadu práce. „*Jiným způsobem, jako je například sponzoring, příjmy našeho podniku nediverzifikujeme,*“ uvedl manažer společnosti.

Důležitým zdrojem financování je pak pro společnost zisk, který je v případě jeho dosažení reinvestován z více než 50 % zpět do podniku. Manažer podniku říká: „*Dosahovat zisku je pro nás důležité, abychom mohli mít finance na nové investice, které budou použity na obnovu*

*strojového zařízení prádelny. Nyní jsme investovali do nákupu nového svozového automobilu.*“ Na tuto investici ale společnosti dosáhnutý zisk nestačil, a tak musela využít kombinaci akontace s úvěrem, ačkoliv by manažer společnosti dal při financování investic raději přednost vlastním zdrojům: *„Preferujeme vlastní zdroje, případně rozložení do splátek, aby investice neohrozila chod společnosti.*“ Vlastní zdroje, včetně hospodářského výsledku, společnosti Akrobrab však v posledním sledovaném roce vzrostly, přičemž výsledek hospodaření vzrostl meziročně rychleji než celkový vlastní kapitál, čímž se zvýšila i výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

Finančním rizikem v počátečních letech podnikání je pro sociální podnik Akrobrab jeho platební schopnost, resp. platební neschopnost, kterou ovlivňuje mnoho faktorů – výše oběžných aktiv, krátkodobé úvěry, dotace apod.

Jako silné stránky podniku manažer uvedl: *„sehraný kolektiv, stabilita zaměstnanců, mzda na úrovni minimální mzdy,*“ ale zmínil i ohrožení, které pro podnik znamenají každodenní nejistota: *„riziko odchodu zaměstnanců do důchodu, s tím související hledání stejně výkonné náhrady, a riziko vrácení dotace na zřízení chráněného pracovního místa.*“ Co se týče celkového zhodnocení sociálního podnikání oproti klasickému tržnímu podnikání, manažer společnosti Akrobrab říká: *„náročnost práce se zaměstnanci je vyšší, efektivita práce je cca 33 %, dlouhodobá nemocnost ohrožuje splnění nasmlouvaných zakázek, existuje zde psychická labilita zaměstnanců a také neschopnost konkurovat v konkurenčním prostředí bez dotací.*“

### **4.3 Semitam, s. r. o.**

Sociální podnik Semitam vznikl na podzim roku 2011. Hlavní myšlenkou je vytvářet pracovní místa pro lidi, kteří na běžném pracovním trhu hledají uplatnění velmi obtížně, tzn. lidé se zdravotními či duševními potížemi, se záznamem v trestním rejstříku, přemáhající závislosti či matky na mateřské dovolené, přičemž Semitam nabízí pracovní místa v úklidových činnostech, gastroslužbách a knihařské a šicí dílně, vyrábějí se zde mimo jiné diáře, skicáře i zápisníky.

Sociálně prospěšný cíl Semitam vyjadřuje ve svých zakládacích dokumentech. Prospěchu se společnost snaží dosahovat ve čtyřech oblastech. Jak už bylo zmíněno, sociálního prospěchu společnost dosahuje zaměstnáváním a sociálním začleňováním osob ze znevýhodněných skupin. Dále tohoto prospěchu dosahuje účastí zaměstnanců na směřování podniku, jejich

zapojením do rozhodování o směřování podniku a vzděláváním zaměstnanců dle jejich individuálních možností.

Tím, že více než 50 % případného zisku společnosti Semitam je reinvestováno do rozvoje podniku, společnost dosahuje ekonomického prospěchu. Kromě toho také společnost naplňuje princip nezávislosti manažerského řízení na externím vlastníkovi a princip alespoň minimálního podílu vlastní ekonomické činnosti na celkových příjmech, přičemž podmínkou je, aby příjmy z vlastní ekonomické činnosti tvořily alespoň 30 % celkových příjmů sociálního podniku.

Environmentálního prospěchu společnost dosahuje zohledňováním environmentálních aspektů výroby i spotřeby. Společnost například využívá recyklované papíry či šetrné žárovky, k úklidu často používá přírodní produkty a třídí odpad, který ještě většinou zpracovává dalším využitím v dílně.

Společnost Semitam uspokojuje přednostně místní potřeby – většina odběratelů úklidových i knihařských služeb je ze stejného kraje, dále společnost zaměstnává místní obyvatele a zásoby nakupuje od místních dodavatelů. Tímto společnost dosahuje místního prospěchu.

#### **4.3.1 Analýza vývoje hospodářského výsledku**

Celkové hospodářské výsledky představují pro podnik Semitam, s. r. o. základní zdroj informací, jak hospodaří se svými výnosy a náklady. V následující tabulce jsou uvedeny výnosy v členění na tržby, výnosy z použití dotací na úhradu nákladů a ostatní výnosy, náklady a celkové výsledky hospodaření po zdanění od začátku existence podniku, tzn. od roku 2011, do roku 2017.

Tabulka 7 Výnosy, náklady a HV společnosti Semítam, s. r. o. za roky 2011-2017

	Výnosy celkem v tis. Kč	Tržby v tis. Kč	Tržby v % z celkových výnosů	Dotace v tis. Kč	Dotace v % z celkových výnosů	Ostatní výnosy v tis. Kč	Ostatní výnosy v % z celkových výnosů	Náklady v tis. Kč	HV v tis. Kč
<b>2011</b>	150	146	97,33	0	0,00	4	2,67	250	-100
<b>2012</b>	3581	1432	39,99	2145	59,90	4	0,11	3399	181
<b>2013</b>	4312	1628	37,76	2665	61,80	19	0,44	3767	545
<b>2014</b>	2795	1387	49,62	1370	49,02	38	1,36	2828	-33
<b>2015</b>	1992	968	48,59	989	49,65	35	1,76	2313	- 321
<b>2016</b>	2007	1192	59,39	654	32,59	161	8,02	2036	- 29
<b>2017</b>	2591	1602	61,83	953	36,78	36	1,39	2432	159

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Semítam, s. r. o. za roky 2011-2017*

V prvním roce podnikání společnost dosáhla ztráty především z důvodu vysokých osobních nákladů a nízkých tržeb z prodeje zboží, neboť podnik spouštěl provoz až na podzim roku 2011 a jak řekla manažerka společnosti, musela se teprve naučit fungovat v tržním prostředí. „V roce 2011, když firma vznikala, jsem se teprve učila v obchodním prostředí vůbec nějak fungovat. Zjistila jsem, že existuje sociální podnikání a že naše firma naplňuje indikátory. Jezdila jsem na zkušenou (Sananim, Modrý domeček, 3P) a začala psát projekt.“

Po půl roce působení na trhu v oblasti úklidových služeb společnost Semítam rozšířila rozsah poskytovaných služeb díky projektu SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ – CESTA K ODPOVĚDNOSTI A SOLIDARITĚ financovaného z Evropského sociálního fondu v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost pro období 2007-2013. Realizace tohoto projektu trvala dva roky a celková výše dotace činila více než 4 700 tisíc korun českých. Kromě toho společnost začala využívat i finanční příspěvky na podporu zaměstnávání OZP od ÚP. V roce 2012 společnost dosáhla využitím těchto dotací vysokých výnosů, dotace činily téměř 60 % celkových výnosů. Lze tedy říct, že bez dotace by byla společnost v tomto roce opět ztrátová. I přes to, že v roce 2013 společnost dosáhla vyšších tržeb z prodeje výrobků a služeb, bez dotace by byla ve ztrátě i v tomto roce. „Bez projektu z ESF bychom nemohli tak dobře podnikání nastartovat, pro začátek to byla zásadní finanční injekce,“ uvedla manažerka společnosti.

V letech 2014 až 2016 již tržby z prodeje výrobků a služeb činily téměř polovinu, resp. více než polovinu, celkového obratu, nicméně v březnu roku 2014 skončila realizace výše zmíněného projektu, což pro podnik znamenalo konec financování provozu z dotace a snížení celkových výnosů při stále poměrně vysokých nákladech. „V dubnu 2014 jsme ukončili projekt, tam byly ještě vysoké náklady. Další dva roky jsme se učili co nejlépe hospodařit s využitím §78, bez dalších dotací, sponzorských darů či úvěrů,“ uvedla manažerka sociálního podniku a dále dodala: „Upevnili jsme tedy počet zaměstnanců a uzavírali nové smlouvy na naše služby. Ztráta se postupně snižovala.“ Z důvodu snížení výnosů, ale stále vysokých osobních, především mzdových, nákladů sociální podnik Semitam hospodařil v letech 2014 až 2016 se ztrátou.

V roce 2017 již měla společnost stabilní odběratelskou základnu a tržby společnosti tvořily téměř 62 % celkových výnosů, oproti dotaci v podobě finančních příspěvků na podporu zaměstnávání OZP od ÚP podle §78 zákona o zaměstnanosti, která už činila pouze 37 % celkových výnosů. V tomto roce již tedy společnost, po třech letech hospodaření se ztrátou, dosáhla zisku.

#### **4.3.2 Zadluženost**

Hodnoty celkové zadluženosti společnosti Semitam s. r. o. a odvětvové průměry za období 2011-2017 jsou zachyceny v následující tabulce.



Tabulka 8 Zadluženost společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017

	Zadluženost v %		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>12</sup>	Doporučená hodnota
<b>2011</b>	44,44 %	64,78 %	30-70 %
<b>2012</b>	72,08 %	52,77 %	
<b>2013</b>	46,92 %	36,53 %	
<b>2014</b>	24,55 %	49,23 %	
<b>2015</b>	43,47 %	53,42 %	
<b>2016</b>	41,61 %	62,92 %	
<b>2017</b>	38,29 %	39,67 %	

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017*

Celková zadluženost společnosti se v průběhu analyzovaného období pohybovala téměř vždy v doporučeném rozmezí, které činí 30-70 %, a kromě roků 2012 a 2013 se tato zadluženost pohybovala pod odvětvovým průměrem. Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti měl v průběhu kolísavý trend. Nejvíce zadlužená byla společnost v roce 2012, kdy využívala více cizího než vlastního kapitálu. Vlastní kapitál společnosti tehdy činil pouze necelých 28 %. Příčinou nárůstu ukazatele za rok 2012 byly závazky z titulu dotací, které tvořily více než polovinu cizích zdrojů.

Naopak nejméně zadlužená byla společnost v roce 2014. Cizí zdroje tvořily pouze necelou čtvrtinu celkových zdrojů. Důvodem takové struktury pasiv byl vysoký výsledek hospodaření za předchozí rok.

#### 4.3.1 Rentabilita

Následující tabulka uvádí informace o rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) sociálního podniku Semitam, s. r. o. za sledované období a porovnává ho s odvětvovými hodnotami.

<sup>12</sup> Hlavní předmět činnosti společnosti Semitam, s. r. o. se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí do skupiny N – Administrativní a podpůrné činnosti, podskupiny 8121 – Všeobecný úklid budov. Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejňuje souhrnné statistiky za celou skupinu N – Administrativní a podpůrné činnosti. Další předmět činnosti podniku – Výroba kancelářských potřeb z papíru – zde není pro zjednodušení brán v úvahu.

Tabulka 9 Hodnoty ROE společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017

	ROE v %	
	Sociální podnik	Odvětví <sup>12</sup>
<b>2011</b>	-100,00 %	23,49 %
<b>2012</b>	64,41 %	22,55 %
<b>2013</b>	65,98 %	66,60 %
<b>2014</b>	-4,16 %	15,00 %
<b>2015</b>	-68,00 %	31,30 %
<b>2016</b>	-6,55 %	54,99 %
<b>2017</b>	26,41 %	14,72 %

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017*

Hodnoty sledovaného ukazatele společnosti Semitam v průběhu sledovaného období výrazně kolísaly, a to z důvodu proměnlivosti hospodářských výsledků v jednotlivých letech. Z tabulky lze vidět, že v letech 2012 a 2013 společnost dosáhla stejné či vyšší hodnoty, než je odvětvový průměr, což je ale způsobeno dotacemi, které se promítly do výnosů společnosti, a s tím souvisejícím odpovídajícím hospodářským výsledkem. Jak již bylo zmíněno výše, po skončení čerpání dotace společnosti výrazně klesly výnosy a tím se také výnosnost vlastního i dlouhodobě investovaného kapitálu dostala do záporných hodnot. V roce 2017 již sociální podnik dosáhl opět zisku a zvýšil rentabilitu tržeb, čímž zároveň vzrostla hodnota ukazatele ROE, která dokonce převýšila průměr odvětví.

#### **4.3.2 Likvidita**

Jednotlivé hodnoty ukazatelů likvidity sociálního podniku Semitam a odvětvové průměry v čase přehledně znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 10 Hodnoty likvidity společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017

	Okamžitá likvidita			Pohotová likvidita			Běžná likvidita		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>12</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>12</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>12</sup>	Doporučená hodnota
<b>2011</b>	1,03	0,71	≥0,2	2,04	1,96	0,7-1,0	2,08	2,12	1,5-2,5
<b>2012</b>	0,72	1,01		1,13	1,88		1,18	1,96	
<b>2013</b>	1,07	0,71		1,91	1,66		1,98	1,67	
<b>2014</b>	1,68	0,49		4,77	1,86		5,06	1,88	
<b>2015</b>	0,45	0,75		2,54	2,01		3,28	2,11	
<b>2016</b>	1,16	0,33		3,39	1,58		3,62	1,61	
<b>2017</b>	1,06	0,37		3,63	2,52		3,80	2,53	

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Semitam, s. r. o. za roky 2011-2017

Z tabulky lze vidět, že z pohledu všech tří ukazatelů se hodnoty likvidity společnosti Semitam za analyzované období pohybovaly téměř vždy mimo doporučené hodnoty, a to většinou nad těmito doporučenými hodnotami, což pro společnost znamená, že nebyla v ohrožení platební neschopnosti, pouze byla snížena její výnosnost. Dle vypočítaných hodnot měla společnost sníženou schopnost hradit své závazky oběžnými aktivy pouze v roce 2012, z ostatních vypočtených hodnot nejsou žádné problémy s likviditou patrné, nicméně reálná situace se může leckdy od vypočítaných hodnot lišit, což potvrzuje i manažerka společnosti: „Zpočátku jsme měli problémy s platební schopností, důvodem byla hlavně špatná platební morálka zákazníků.“

Ve srovnání s odvětvovými hodnotami, dle statistik MPO, sociální podnik Semitam, s. r. o. vykazoval z pohledu všech tří ukazatelů většinou nadprůměrné hodnoty, pod odvětvovým průměrem se hodnoty této společnosti pohybovaly pouze v počátečních letech podnikání.

#### 4.3.1 Shrnutí analýzy společnosti Semitam, s. r. o.

Na základě zjednodušené analýzy nákladů, výnosů a hospodářských výsledků lze konstatovat, že sociální podnik Semitam, s. r. o. v počátečních letech svého podnikání dosahuje vysokých nákladů, nicméně příjmy z aktivní činnosti podniku nejsou natolik velké, aby pokryly veškeré tyto náklady. Dalším nezbytným příjmem pro společnost tedy byla v počátcích

podnikání dotace z evropských fondů a od začátku podnikání společnost využívá i příspěvky od úřadu práce. Na otázku, zda společnosti diverzifikuje příjmy ještě jiným způsobem, například sponzoringem, manažerka společnosti odpověděla: „*Prozatím ne.*“

Důležitým zdrojem financování je pak pro společnost zisk. „*Přiměřený zisk je pro udržení na trhu nezbytný. Jinak by přece nešlo o podnikání,*“ uvedla manažerka společnosti. Zisk je v případě jeho dosažení reinvestován z více než 50 % zpět do podniku, především do vybavení firmy. „*Zisk reinvestujeme do nákupu vybavení firmy. Kupujeme speciální vysavače, vozíky, knihařské či šicí stroje do dílny, provozujeme e-shop apod.,*“ uvedla manažerka společnosti. Takové investice již společnost hradí skutečně jen z vlastních zdrojů, neboť dotační projekt byl realizován pouze v letech 2012-2014, od té doby již společnost žádný projekt nerealizovala, a financování investic z jiných cizích zdrojů, jako je například úvěr, manažerka společnosti odmítá: „*Preferujeme vlastní zdroje na investice, aby úvěr neohrozil chod firmy, plus využíváme státní podporu směrem ke znevýhodněným zaměstnancům.*“ Celková zadluženost společnosti je tedy dlouhodobě nižší než odvětvový průměr. Dále manažerka uvedla: „*Řekli jsme si od začátku, že budeme dělat všechno pro to, abychom se užívali práci, aby to byl náš hlavní zdroj příjmů.*“

Výnosnost vlastního kapitálu podniku za sledované období kolísala v závislosti na dosaženém hospodářském výsledku. Vysoké rentability vlastního kapitálu společnost dosáhla během dvou let na počátku podnikání, a to z důvodu vyššího zadlužení, konkrétně z důvodu uplatnění dotace na úhradu nákladů. Poté byla rentabilita záporná. Až v posledním sledovaném roce společnost, po třech letech hospodaření se ztrátou, dosáhla opět zisku a vlastní kapitál tak zhodnotila, a to dokonce více než byl odvětvový průměr.

Finančním rizikem v počátečních letech podnikání byla pro sociální podnik Semitam jeho platební schopnost, resp. platební neschopnost, kterou zapříčinila především špatná platební morálka zákazníků. „*Ale to se za poslední roky změnilo k lepšímu a za odebrané služby a výrobky platí v 95 % včas, takže situace je z mého pohledu mnohem lepší než v roce 2011,*“ uvedla manažerka. V současné době má již společnost dostatek likvidních prostředků, pohybuje se dokonce nad odvětvovým průměrem, z pohledu doporučených hodnot zaujímá spíše konzervativní strategii, a je tak schopna hradit své splatné závazky.

Jako slabou stránku sociálního podnikání manažerka uvedla: „*Existuje stálá podpora ze strany státu jen směrem k OZP, ale jsou tu další skupiny, které vyžadují větší podporu při*

*zařazování do pracovního procesu (lidé bez přístřeší, mladí po ústavní výchově i další sociálně vyloučení) a k nim žádná systematická podpora nesměruje. Dle mého názoru by například šest měsíců nějakých úlev pro firmu či příspěvek na člověka, který se jim bude intenzivně věnovat, bylo super a státu by se to vrátilo na tom, že z nezaměstnaných by byli zaměstnatelní.“ Nicméně příspěvek od úřadu práce alespoň na zaměstnance se ZP vítá: „Bez §78 bychom s tím, že u nás pracuje 70 % lidí s handicapem, nebyli konkurenceschopní. Tempo je opravdu pomalejší, nemocnost vyšší, zaučování delší apod.“*

Zhodnotit sociální podnikání oproti klasickému tržnímu podnikání manažerka společnosti neumí, neboť nikdy klasické podnikání neprovozovala: „Klasicky jsem nepodnikala, takže osobní zkušenost nemám. Je to pro lidi, kteří ví, proč jdou do této formy, vedou je k tomu osobní a životní zkušenosti, proč zaměstnávat lidi s handicapem.“

#### **4.1 Ekovysočina, s. r. o.**

Sociální podnik Ekovysočina vznik na podzim roku 2015. Jeho hlavní myšlenkou je přidat k ochraně krajiny a přírody další silnou přidanou hodnotu v podobě vytváření pracovních příležitostí pro znevýhodněné osoby, přičemž nabízí služby v oblasti praktické ochrany přírody, návrhy a realizace přírodních zahrad, údržbu veřejné zeleně, výrobu truhlářských produktů pro zahrady, zemní práce a další práce dle přání zákazníka.

Společnost Ekovysočina sice nemá veřejně prospěšný cíl formulován ve svých zakladatelských dokumentech, nicméně k principům sociálního podnikání se hlásí již od svého vzniku a obecně prospěšný cíl deklaruje na svých webových stránkách.

Společnost například uvádí, že pracovní místa vytvořená společností respektují znevýhodnění pracovníků – hlavním kritériem pro jejich hodnocení není jejich výkonost, ale snaha a chuť pracovat. Společnost dále umožňuje nepravidelnou pracovní dobu, což dává prostor pro práci na částečné úvazky. Při výběru pracovníků spolupracuje s místními aktéry – poskytovateli sociálních rehabilitací, tak aby umožnila další rozvoj uživatelů těchto služeb. Dále společnost dbá na to, aby její podnikatelské činnosti byly v souladu s principy ochrany krajiny a přírodních zahrad. Zisk společnosti je reinvestován pro rozvoj podniku – z výsledků hospodaření je vytvářena rezerva pro obnovu vybavení, případně pro realizaci rozvojových záměrů.

#### 4.1.1 Analýza vývoje hospodářského výsledku

V následující tabulce jsou uvedeny výnosy společnosti Ekovysočina, s. r. o. celkem a v členění na tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb, zúčtované dotace a ostatní výnosy, náklady a celkové výsledky hospodaření po zdanění od začátku existence podniku, tzn. od roku 2015, do roku 2017.

Tabulka 11 Výnosy, náklady a HV společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017

	Výnosy celkem v tis. Kč	Tržby v tis. Kč	Tržby v % z celkových výnosů	Dotace v tis. Kč	Dotace v % z celkových výnosů	Ostatní výnosy v tis. Kč	Ostatní výnosy v % z celkových výnosů	Náklady v tis. Kč	HV v tis. Kč
<b>2015</b>	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13	-13
<b>2016</b>	1332	313	23,50	1019	76,50	0	0,00	1277	55
<b>2017</b>	4317	1681	38,94	2626	60,83	10	0,23	3766	551

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017

Stejně jako předchozí sociální podniky, i tento vznikl na podzim, a to v roce 2015. V prvním roce společnost Ekovysočina vynaložila pouze náklady na vznik společnosti a hospodařila tedy se ztrátou. „Sociální podnik byl založen se záměrem využít pro jeho rozběh dotaci z Operačního programu Zaměstnanost,“ uvedl jednatel společnosti. Ještě v roce 2015 tedy společnost předložila žádost o dotaci v rámci OPZ.

V polovině roku 2016 byl projekt s názvem SPECIALIZOVANÉ SLUŽBY PRO OCHRANU PŘÍRODY A PŘÍRODNÍ ZAHRADY schválen a jeho realizace probíhala dva roky. Cílem projektu bylo podpořit provoz sociálního podniku v jeho startovací fázi a zlepšit jeho konkurenceschopnost oproti běžným komerčním subjektům, tak aby se jeho podnikatelské činnosti mohly stát do budoucna dlouhodobě udržitelné. Jak lze vidět z tabulky výše, dotace z ESF v roce 2016 činila více než tři čtvrtiny celkových výnosů společnosti a bez těchto příjmů by společnost zcela jistě zisku nedosáhla, neboť tržby ještě nebyly natolik dostatečné, aby pokryly veškeré náklady.

V roce 2017 společnost přijala také příspěvek od úřadu práce na aktivní politiku zaměstnanosti a na vznik chráněných pracovních míst a dále dotaci v částce 53 tis. Kč od Ministerstva životního prostředí v rámci Programu péče o krajinu. V tomto roce už ale společnost dosahovala vyšších tržeb a dotace se tak v poměru k celkovým výnosům snížily

na necelých 61 %. Do budoucna by sociální podnik chtěl zvýšit poměr ve prospěch vlastních tržeb a snížit tak závislost na dotacích.

Výše zmíněný projekt byl ukončen v polovině roku 2018. Lze říci, že tato finanční podpora společnosti nahradila vstupní kapitál a umožnila jí začít podnikat. Jak řekl jednatel společnosti: „Pro vznik a první 2 roky podnikání byla úvodní dotace nutná. Bez této podpory by podnik nevznikl a nebyl schopen 2 roky přežít.“ Z celkové částky dotace 4900 tis. Kč společnost využila více než dva a půl milionu Kč na mzdy, zbytkem pokryla materiální náklady, služby a režii organizace.

V současné době sociální podnik realizuje druhý projekt v rámci OPZ s cílem rozšířit nabídku služeb již existujícího sociálního podniku.

#### 4.1.1 Zadluženost

Hodnoty celkové zadluženosti společnosti Ekovysočina, s. r. o. a odvětvové průměry za období 2015-2017 jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 12 Zadluženost společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017

	Zadluženost v %		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>13</sup>	Doporučená hodnota
<b>2015</b>	130,00 %	53,42 %	30-70 %
<b>2016</b>	98,32 %	62,92 %	
<b>2017</b>	65,83 %	39,67 %	

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017*

Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti Ekovysočina má v průběhu analyzovaného období klesající trend, nicméně vždy se pohyboval nad odvětvovým průměrem. Nejvíce zadlužená byla společnost v prvním roce podnikání, a to z důvodu ztráty, která vedla k zápornému vlastnímu kapitálu. V této situaci by byla společnost dle insolvenčního zákona považována za předluženou a v úpadku, nicméně v tomto případě společnost důvodně předpokládala, že bude moci ve správě svého majetku a provozu podniku pokračovat, a to

<sup>13</sup> Předmět činnosti společnosti Ekovysočina, s. r. o. se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí do skupiny N – Administrativní a podpůrné činnosti, podskupiny 8130 – Činnosti související s úpravou krajiny. Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejňuje souhrnné statistiky za celou skupinu N – Administrativní a podpůrné činnosti.

především z důvodu očekávané dotace generující dostatečný cash flow dovolující překonat tento krizový stav.

V roce 2016 již byla hodnota majetku společnosti vyšší než hodnota cizích zdrojů. Zadluženost společnosti v tomto roce činila více než 98 %, nicméně 94 % těchto cizích zdrojů tvořil příslib dotace ze státního rozpočtu a pouze 6 % činily dluhy společnosti.

V roce 2017 se již zadluženost společnosti pohybovala v doporučeném rozmezí. Cizí zdroje byly v tomto roce tvořeny z 50 % příslibem dotace, zbytek tvořily dluhy společnosti, včetně závazku k úvěrové instituci.

Co se týká vlastních zdrojů, společnost drží jen nepatrný základní kapitál a dále využívá pouze zisk. „*Vlastní kapitál téměř nemáme, využíváme cizí zdroje – úvěrování od České spořitelny, která úvěruje sociální podniky,*“ uvedl jednatel společnosti Ekovysočina.

#### 4.1.1 Rentabilita

Údaje v následující tabulce poskytují informace o rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) sociálního podniku Ekovysočina, s. r. o. za dobu jeho existence a porovnávají ho s odvětvovými hodnotami.

Tabulka 13 Hodnoty ROE společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017

	ROE v %	
	Sociální podnik	Odvětví <sup>13</sup>
<b>2015</b>	-*	31,30 %
<b>2016</b>	105,68 %	54,99 %
<b>2017</b>	91,44 %	14,72 %

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017*

\* Hodnoty hospodářského výsledku a vlastního kapitálu jsou záporné, výsledek by tedy byl kladný a ukazatel tak není vhodný pro vyjádření skutečné situace v podniku.

Vysoká zadluženost společnosti Ekovysočina významně zvyšuje rentabilitu jejího vlastního kapitálu. Z důvodu neuhrazené ztráty z minulých let dokonce tato rentabilita přesáhla v roce 2016 105 %. O rok později společnost dosáhla desetkrát vyššího zisku, což způsobilo nárůst vlastního kapitálu, přičemž poměr zisku k vlastnímu kapitálu se snížil, a to z důvodu nižší



finanční páky. I přes to však společnost dosáhla nadprůměrných hodnot oproti odvětví jako celku.

#### 4.1.2 Likvidita

Jednotlivé hodnoty likvidity sociálního podniku Ekovysočina a odvětvové průměry v čase přehledně znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 14 Hodnoty likvidity společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017

	Okamžitá likvidita			Pohotová likvidita			Běžná likvidita		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>13</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>13</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>13</sup>	Doporučená hodnota
<b>2015</b>	0	0,75	≥0,2	0	2,01	0,7-1,0	0	2,11	1,5-2,5
<b>2016</b>	0,13	0,33		1,00	1,58		1,00	1,61	
<b>2017</b>	1,22	0,37		1,35	2,52		1,64	2,53	

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Ekovysočina, s. r. o. za roky 2015-2017

V roce 2015 společnost neměla žádné krátkodobé závazky, a proto nebyly ukazatele likvidity ani počítány. V roce 2016 byla likvidita společnosti z pohledu dvou ze tří ukazatelů, které je možné vidět v tabulce č. 12, ohrožena, nicméně i zde jsou hodnoty ovlivněny závazkem z titulu příslibené dotace, který hodnoty ukazatelů likvidity snižuje.

O rok později se již hodnoty nacházely v doporučeném rozmezí, případně nad maximální doporučenou hodnotou, což ovšem neznamená ohrožení platební schopnosti podniku, ale naopak je nebezpečí platební neschopnosti sníženo, avšak na úkor výnosnosti podniku. I přes žádoucí hodnoty ale jednatel společnosti uvedl, že podnik určité problémy s platební schopností má: „S platební schopností problémy máme. Jde o to, že úřad práce vyplácí příspěvky za čtvrtletí zpětně, například příspěvek na mzdy za leden až březen úřad práce pošle koncem dubna. Dále větší zakázky od veřejné správy získané v rámci výběrových řízení jsou většinou placeny zpětně a není možnost požádat o zálohu.“

### 4.1.3 Shrnutí analýzy společnosti Ekovysočina, s. r. o.

Na základě zjednodušené analýzy nákladů, výnosů a hospodářských výsledků lze konstatovat, že sociální podnik Ekovysočina, s. r. o. v počátečních letech svého podnikání dosahuje vysokých nákladů, nicméně příjmy z aktivní činnosti podniku nejsou natolik velké, aby z nich mohla společnost svoji činnost financovat. Dalším nezbytným příjmem tedy pro společnost dotace, ať už z evropských fondů či od úřadu práce. *„Jiným způsobem příjmy nediverzifikujeme, naše podnikání je postaveno na výnosech z vlastní činnosti (služby v ochraně přírody, krajiny, přírodní zahrady), na prodeji zboží přes e-shop a na příspěvcích od úřadu práce na chráněné zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Pro rozvoj podnikání dále využíváme dotační výzvy programu OPZ zaměřené na sociální podnikání,“* uvedl jednatel společnosti.

Důležitým zdrojem financování je pak pro společnost zisk, který je v případě jeho dosažení reinvestován z více než 50 % zpět do podniku. *„Zisk reinvestujeme do nákupu nové potřebné techniky a do rekonstrukce našich objektů,“* uvedl jednatel společnosti. Na takové investici ale společnosti dosažený zisk ani přijaté dotace nestačí a využívá tak dále úvěr od České spořitelny, který je určen sociálním podnikům.

Vysoké zadlužení společnosti, tzn. velký poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům, podstatně zvyšuje výnosnost jejího vlastního kapitálu. Tato rentabilita výrazně převyšuje odvětvový průměr.

Finančním rizikem v počátečních letech podnikání je pro sociální podnik Ekovysočina jeho platební schopnost, resp. platební neschopnost, kterou způsobuje především skutečnost, že příspěvky na zaměstnance se ZP přijímá od úřadu práce zpětně za předešlé čtvrtletí. Stejně tak platby za uskutečněné veřejné zakázky sociální podnik přijímá až po realizace zakázek, do té doby musí svoji činnost financovat z jiných prostředků.

Za slabé stránky považuje jednatel sociálního podniku obdobné skutečnosti jako zástupci předchozích sociálních podniků. *„Jsou to především pracovní výkony zdravotně znevýhodněných osob, které musí vykonávat výdělečné činnosti,“* uvedl. Určitou výhodou může být pro podnik výběr oboru činnosti: *„Příležitostí pro nás je nenasycenost trhu, co se týká truhlářské výroby a také tvorby a realizace přírodních zahrad.“* Nicméně i to má svá úskalí: *„Myslím, že dlouhodobou stabilitu a ziskovost sociálního podniku ovlivňuje obor činnosti.“*

*Myslím, že to platí obecně pro jakékoliv podnikání. Pro nás může být určitým ohrožením průběžné financování, tedy sezónnost zakázek (údržba krajiny, realizace přírodních zahrad) a platby až na konci roku,*“ uvedl jednatel společnosti.

Co se týče celkového zhodnocení sociálního podnikání oproti klasickému tržnímu podnikání, jednatel společnosti Ekovysočina říká: „*Držíme se pravidel pro sociální podnikání. Snažíme se dodržovat tři pilíře: sociální prospěch, ekonomický prospěch a environmentální. Dodržování těchto principů nás „omezuje“ při podnikání, tedy dosahování zisku. Hledáme rovnováhu mezi dosahováním zisku a tím, co znevýhodnění pracovníci zvládnou. Bez veřejné podpory by firmy s takovými pracovníky prakticky neměly šanci na trhu se udržet.*“

## **4.2 Dřevo NB, s. r. o.**

Společnost Dřevo NB, s.r.o. Sociální podnik vznikla v roce 2013 a jejím zakladatelem je město Nový Bydžov. Základní výrobní program tvoří výroba štípaného dřeva a poskytování doplňkových služeb v lesnickém a rybníčním hospodářství. Zaměstnanci pochází z cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaných.

K principům sociálního podnikání se společnost hlásí v zakladatelských dokumentech. Přívlastek sociální v názvu společnosti označuje, že se společnost přihlásila k principům sociálního podnikání. Znamená to mimo jiné i to, že její podnikatelské aktivity prospívají společnosti a či specifické skupině (znevýhodněných) lidí, často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním nebo společenským znevýhodněním. Společnost dále hraje důležitou roli v místním rozvoji. Přednostní je pro ni uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky a společnost využívá přednostně místních zdrojů. Zisk z větší části společnost používá pro další rozvoj sociálního podniku.

### **4.2.1 Analýza vývoje hospodářského výsledku**

V následující tabulce jsou uvedeny výnosy společnosti Dřevo NB, s. r. o. celkem a v členění na tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb, zúčtované dotace a ostatní výnosy, náklady a celkové výsledky hospodaření po zdanění od začátku existence podniku, tzn. od roku 2013, do roku 2017.

Tabulka 15 Výnosy, náklady a HV společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017

	Výnosy celkem v tis. Kč	Tržby v tis. Kč	Tržby v % z celkových výnosů	Dotace v tis. Kč	Dotace v % z celkových výnosů	Ostatní výnosy v tis. Kč	Ostatní výnosy v % z celkových výnosů	Náklady v tis. Kč	HV v tis. Kč
<b>2013</b>	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	82	-82
<b>2014</b>	1844	1053	57,10	791	42,90	0	0,00	1656	188
<b>2015</b>	2120	1770	83,49	350	16,51	0	0,00	1923	197
<b>2016</b>	2141	2141	100,00	0	0,00	0	0,00	1845	296
<b>2017</b>	2783	2783	100,00	0	0,00	0	0,00	2672	111

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017*

Stejně jako výše zmíněné sociální podniky, ani tento se v prvním roce podnikání nevěnoval tržní činnosti a nedosáhnul tak žádných výnosů. „*V tomto roce probíhala příprava provozovny, výběr zaměstnanců, zpracování dotace a čekání na přidělení,*“ uvedl zástupce podniku. Všechny tyto činnosti generovaly náklady, a proto společnost na konci prvního roku hospodařila se ztrátou.

Od začátku roku 2014 společnost realizovala projekt Nové podnikání v Novém Bydžově, který byl financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR a byl zaměřen na vznik sociální firmy, vytvoření personálních a materiálních předpokladů, zahájení a následné fungování podniku. Realizace projektu trvala rok a půl a celkové náklady činily 1159 tis. Kč. V roce 2014 a 2015 tedy společnost použitím dotace zvýšila své výnosy, které by bez této dotace nepřevýšily náklady a společnost by tak hospodařila se ztrátou. Podmínka přijetí dotace umožňující rozjezd a počáteční stabilizaci firmy, vyrovnání podmínek na trhu a možnost aklimatizace a rozvoj zaměstnanců z cílové skupiny byla dána již před vznikem společnosti. „*Bez dotací by podnikatelský záměr v zastupitelstvu neprošel,*“ uvedl zástupce společnosti.

V letech 2016 a 2017 již společnost dosahovala dostatečně vysokých příjmů z tržeb na to, aby těmito příjmy pokryla veškeré náklady a dosáhla tak kladného hospodářského výsledku. Jiné výnosy sociální podnik v těchto letech neměl, nerealizoval žádný dotační projekt a za celou dobu podnikání ani nepřijímá příspěvky z ÚP.

### 4.2.1 Zadluženost

Hodnoty celkové zadluženosti společnosti Dřevo NB, s. r. o. a odvětvové průměry za období 2013-2017 jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 16 Zadluženost společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017

	Zadluženost v %		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>14</sup>	Doporučená hodnota
<b>2013</b>	92,67 %	45,94 %	30-70 %
<b>2014</b>	84,42 %	48,38 %	
<b>2015</b>	38,74 %	52,51 %	
<b>2016</b>	13,25 %	62,89 %	
<b>2017</b>	57,62 %	56,44 %	

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017*

Celková zadluženost společnosti se v průběhu analyzovaného období pohybovala nejvýše počátečních letech podnikání, a to vysoko nad odvětvovým průměrem i nad doporučenými hodnotami. V prvních dvou letech byly příčinou tohoto zadlužení závazky vůči městu, které bylo zakladatelem a poskytlo půjčku na rozjezd podniku, a závazky vůči poskytovateli dotace.

Poté měl podíl cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti klesající trend a hodnoty zadluženosti se již pohybovaly pod průměrem odvětví. V roce 2015 již sociální podnik splatil závazek vůči městu a cizí zdroje byly tvořeny pouze krátkodobými závazky. Nejnižší zadluženost společnost vykazovala v roce 2016, kdy cizí zdroje tvořily pouze necelých 14 % celkových zdrojů.

### 4.2.1 Rentabilita

Následující tabulka uvádí informace o rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) sociálního podniku Dřevo NB, s. r. o. za sledované období a porovnává ho s odvětvovými hodnotami.

<sup>14</sup> Předmět činnosti společnosti Dřevo NB, s. r. o. se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí do skupiny C – Zpracovatelský průmysl, podskupiny 1629 – Výroba ostatních dřevěných výrobků, kromě nábytku. Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejňuje souhrnné statistiky za celou skupinu 16 – Zpracování dřeva, výroba dřevěných výrobků, kromě nábytku.

Tabulka 17 Hodnoty ROE společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017

	ROE v %	
	Sociální podnik	Odvětví <sup>14</sup>
<b>2013</b>	-69,49 %	24,22 %
<b>2014</b>	61,44 %	32,00 %
<b>2015</b>	39,17 %	30,26 %
<b>2016</b>	39,52 %	39,44 %
<b>2017</b>	13,69 %	32,93 %

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017*

Sociální podnik Dřevo NB nezhodnotil vložený kapitál pouze v prvním roce podnikání, a to z důvodu již výše zmiňovaného záporného hospodářského výsledku. Poté již podnik dosahoval ve srovnání s odvětvovým průměrem obdobné či dokonce nadprůměrné hodnoty rentability. Příčinou poklesu v roce 2017 byla především nižší rentabilita tržeb z důvodu poklesu zisku.

#### 4.2.2 Likvidita

Jednotlivé hodnoty likvidity sociálního podniku Semitam a odvětvové průměry v čase přehledně znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 18 Hodnoty likvidity společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017

	Okamžitá likvidita			Pohotová likvidita			Běžná likvidita		
	Sociální podnik	Odvětví <sup>14</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>14</sup>	Doporučená hodnota	Sociální podnik	Odvětví <sup>14</sup>	Doporučená hodnota
<b>2013</b>	1,35	0,05	≥0,2	1,53	1,50	0,7-1,0	1,53	2,05	1,5-2,5
<b>2014</b>	0,65	0,04		0,74	1,62		0,74	2,14	
<b>2015</b>	1,04	0,04		1,52	1,05		1,72	1,52	
<b>2016</b>	4,73	0,23		5,32	1,18		5,81	1,62	
<b>2017</b>	1,08	0,18		1,21	1,19		1,47	1,75	

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti Dřevo NB, s. r. o. za roky 2013-2017*

Z tabulky lze vidět, že z pohledu všech tří ukazatelů se hodnoty likvidity společnosti Semitam za analyzované období pohybovaly téměř vždy mimo doporučené hodnoty, a to většinou nad těmito doporučenými hodnotami, což pro společnost znamená, že nebyla v ohrožení platební neschopnosti, pouze byla snížena její výnosnost.

Likvidita společnosti byla nejvíce ohrožena v roce 2014, tedy, stejně jako ostatní analyzované podniky, v začátcích podnikání. Potíže s platební schopností potvrzuje i zástupce sociálního podniku: „*Problémy s platební schopností jsme měli při rozjezdu podniku, tedy při vstupu na trhu, a to z důvodu nedostatečných příjmů.*“

Se získáním určité pozice na trhu již sociální podnik platební neschopností ohrožen nebyl. V roce 2016 byly dokonce hodnoty likvidity společnosti vysoko nad doporučenými hodnotami, a to z důvodu již výše zmíněných velmi nízkých krátkodobých závazků.

#### **4.2.1 Shrnutí analýzy společnosti Dřevo NB, s. r. o.**

Vznik sociálního podniku Dřevo NB byl založen na možnosti využití výzev z operačních programů EU k financování záměru vzniku sociálního podniku. Na základě zjednodušené analýzy nákladů, výnosů a hospodářských výsledků lze konstatovat, že tento sociální podnik v počátečních letech svého podnikání dosahoval vysokých nákladů, nicméně příjmy z aktivní činnosti podniku nebyly natolik velké, aby z nich mohla společnost svoji činnost financovat. Dotace tak byly pro společnost nezbytným příjmem, aby dosáhla v počátečních letech podnikání kladného hospodářského výsledku. V následujících letech tržby společnosti výrazně narostly. „*Růst tržeb byl v těchto letech podpořen dobrým marketingem,*“ uvedl zástupce společnosti. V současné době již sociální podnik dokáže fungovat samostatně, tj. nečerpá žádné dotace, nežádá o příspěvky od ÚP, nepřijímá sponzorské dary apod., jediným příjmem jsou tedy tržby za prodej výrobků či poskytování služeb.

Důležitým zdrojem financování je pak pro společnost zisk, který je v případě jeho dosažení částečně reinvestován zpět do podniku. „*Zisk reinvestujeme z 51 % do nákupu strojního vybavení a kurzů pro zaměstnance,*“ uvedl zástupce společnosti a dále uvedl: „*Preferujeme pro financování zdroje vlastní a dotační. Půjčku měl podnik od města pouze na rozjezd podniku.*“

Vlastní kapitál sociální podnik od začátku podnikání meziročně navyšuje a každý rok ho také zhodnocuje. Výnosnost vlastního kapitálu vloženého vlastníky podniku byla v některých letech dokonce vyšší než průměrná hodnota rentability v odvětví.

Finančním rizikem při vstupu na trh byla pro sociální podnik Dřevo NB jeho platební schopnost, resp. platební neschopnost, která byla způsobena nedostatkem zakázek. V následujících letech již měla společnost dostatek likvidních prostředků na splnění svých závazků a nebyla tak ohrožena platební neschopností.

Za slabé stránky sociálního podnikání považuje zástupce sociálního podniku obdobné skutečnosti jako zástupci předchozích sociálních podniků a dále vyjadřuje nesouhlas s návrhem zákona o sociálním podniku. Uvádí tedy slabou stránku sociálního podnikání v případě, že byl schválen současný návrh zákona: *„Pravidlo, aby obce mohly mít max. 49 % podíl v podnicích v podstatě působí proti tomu, aby obec jako subjekt mohla ovlivňovat vytváření pracovních míst pro osoby ohrožené sociálním vyloučením. Je to nesmysl a jsme důrazně proti němu.“*

Co se týká celkového zhodnocení sociálního podnikání oproti klasickému tržnímu podnikání, zástupce společnosti Dřevo NB říká: *„Rozdíl tam moc nevidím, možná v tom, kdo je tam zaměstnán.“*



## 5 ZHODNOCENÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ JAKO ALTERNATIVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Následující část této práce se bude, na základě teoretických východisek, předchozí kapitoly a rozhovorů se zástupci vybraných sociálních podniků, zabývat zhodnocením sociálního podnikání jako alternativní formy podnikání. Tzn., bude zhodnoceno, do jaké míry se dá sociální podnikání považovat za podnikání v pravém slova smyslu, jak obtížný je vůbec vznik takového konceptu podnikání a jak náročné je pro sociální podniky, na rozdíl od klasických podniků, fungovat a udržet se na trhu, a to jak z hlediska financování, tak z hlediska získávání zákazníků, konkurenceschopnosti, vytváření tržeb, rentability či udržování platební schopnosti podniku.

Zatímco klasické podnikání bývá zpravidla prováděno za účelem zhodnocení vloženého kapitálu, zvyšování hodnoty podniku a dosahování zisku, sociální podnikání stojí na dvou pilířích – ekonomickém a sociálním, tzn. kromě ekonomického motivu je motivem sociálního podnikání i provádění sociálně prospěšné činnosti, například zapojováním osob znevýhodněných na trhu práce do pracovního procesu. Jeden ze zástupců vybraných sociálních podniků říká: „*Oproti klasické komerční firmě, v sociálním podniku nejsou zaměstnanci pro firmu, ale firma pro zaměstnance.*“ „*Někteří z nich s ohledem na svoje postižení jen těžko hledají na trhu práce uplatnění, a právě pro takové lidi zřizujeme sociální podnik,*“ zmínil další. „*Věděla jsem téměř okamžitě, že nejvíc lidem pomůžu, když jim dám skutečnou práci za skutečné peníze,*“ vysvětlila motiv založení sociálního podniku zakladatelka dalšího z podniků. Kromě sociálního dopadu mohou sociální podniky dbát i na pozitivní ekologický dopad, a to řešením určitého environmentálního problému s ohledem na místní potřeby. Lze tedy říct, že sociální podnikání je na rozdíl od klasického podnikání založeno na sociálním či environmentálním prospěchu, přičemž ale je kladen důraz i na podnikání, tj. na to, aby si na sebe sociální podniky dokázaly vydělat.

Pokud se již někdo rozhodne založit podnik, důležitým aspektem je mít dobrý nápad v čem podnikat. Stejně jako klasické podniky, musí i ty sociální najít správnou oblast na trhu, tzn. oblast, ve které bude poptávka a podnik se v ní uживí. Sociální podnikatelé však na rozdíl od běžných podniků musí zvažovat i další aspekty. Sociální podniky vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Sociální podnikatelé by tedy měli vycházet z toho, co jsou takto znevýhodněné osoby schopny dělat

a jaká jsou jejich omezení. S tím souvisí například možnost přizpůsobení pracovních podmínek a prostředí v sociálním podniku. „*Obor úklidu jsme si vybrali proto, že na něj nepotřebujete žádnou velkou vstupní investici, nepotřebujete ani žádné velké prostory, protože výkon práce probíhá v jiných budovách,*“ uvedla majitelka jednoho z podniků. Jak lze vidět i u této firmy, některé sociální podniky se dokonce zaměřují na více činností, a to například z důvodu rozložení podnikatelského rizika či možnosti výběru náplně práce zaměstnanými osobami. „*Někdo je totiž šikovný na ruce, ale zase mu vadí úklid. Je pro ně poté lepší místo v dílně,*“ uvádí majitelka podniku.

Samotné založení sociálního podniku se příliš neliší od založení klasického podniku. Sociální podnik může být založen fyzickou či právnickou osobou jako nová samostatná firma s jakoukoliv právní formou, dále může přejít na sociální podnikání již existující klasický podnik, případně může být sociální podnik vyčleněn jako organizační jednotka v rámci větší organizace. Aby byl podnik považován za sociální, měl by zanést do zakládacích dokumentů či vnitřní směrnice podniku prohlášení, že bude podnikat v souladu s principy sociálního podnikání, což ale není nutné, protože dosud neexistuje žádný zákon, který by to vyžadoval, spíše se jedná o jakýsi etický kodex, ke kterému se sociální podniky hlásí. Jiná situace ale nastává v případě, že se chce sociální podnik stát žadatelem a příjemcem dotace z evropských fondů. V tomto případě je pro sociální podniky závazná sada rozpoznávacích znaků pro sociální podnik upravená dle zadavatelů dotačních titulů, která mimo jiné říká, že sociální podnik musí mít společensky prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v zakládacích dokumentech zveřejněných ve veřejném rejstříku.

Stejně jako běžné podniky, i sociální podniky potřebují určité zdroje k financování počátku podnikání, běžného provozu podniku i dalšího rozvoje. Zatímco sociální podnikání představuje úspěšnou alternativu pro řešení globálních společenských problémů, jeho financování stále zůstává problémem. Sociální podniky mají zpravidla přístup ke zdrojům, které jsou mírně odlišné od zdrojů dostupných pro běžné podnikatele.

Pro počáteční financování, dle výše zmíněné analýzy, využívají sociální podnikatelé obvykle vlastní zdroje a dotace. Proces získání dotace je však pro ně složitý a administrativně náročný. Zástupci podniků bývají často zaskočeni častými změnami pravidel a jejich výkladem. Rizikem jsou zde sankce za porušení pravidel při čerpání dotace. I přes tyto nástrahy ale začínající sociální podniky tuto možnost využívají, neboť často nemají dostatek vlastních zdrojů a běžné investiční úvěry jsou pro ně, oproti klasickým podnikům, nedosažitelné. Sociální podniky jsou

v porovnání s běžnými podniky rizikovější, většinou nemají čím ručit a při posuzování jejich rizikovosti běžnými metodami jsou žádosti o úvěry zamítány. V případě sociálního podniku zakládaného mateřskou společností, případně zřizování sociálního podniku obcí, je zde možnost půjčky finančních prostředků právě od těchto zřizovatelů. Z uvedeného tedy vyplývá, že pokud zakladatelé sociálních podniků nemají dostatek vlastních zdrojů, dotace jsou pro ně nezbytné. To ostatně potvrdili i zástupci vybraných sociálních podniků. „*Ano, pro vznik a první 2 roky podnikání byla úvodní dotace nutná. Bez této podpory by podnik nevznikl a nebyl schopen 2 roky přežít. Dotační podpora tak nahradila vstupní kapitál nutný k rozjezdu podnikání.*“ „*Bez projektu z ESF bychom nemohli tak dobře podnikání nastartovat, pro začátek to byla zásadní finanční injekce.*“

Po ukončení čerpání dotace na vznik a rozvoj sociálního podniku jsou již tyto podniky zpravidla schopny dosahovat určitých tržeb a financovat tak část běžného provozu z vlastních zdrojů, které preferují před cizím kapitálem, neboť nechtějí zvyšovat riziko zadlužením. Z výše uvedené analýzy lze vidět, že i když sociální podniky dosahují tržeb, často to na pokrytí všech nákladů nestačí. Tento problém řeší do určité míry pobíráním příspěvků od Úřadu práce na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. „*Asi 34 % našich mzdových nákladů je pokryto příspěvkem z ÚP,*“ uvedl jeden z dotazovaných, další uvedl: „*Osobní náklady jsou dotovány z 47 %.*“ Žádání o tento příspěvek je však dle sociálních podnikatelů administrativně náročný.

Sociální podnik může svoji činnosti financovat i z dalších cizích zdrojů. Jedním z těchto zdrojů může být provozní financování sociálních podniků z programů vybraných bank, dalším zdrojem pak může být čerpání další dotace z ESF. Zde však vzniká otázka, jak dlouho a do jaké míry budou tyto evropské zdroje českým projektům k dispozici, neboť je pravděpodobné, že unijní fondy se budou snižovat a zřejmě bude klesat i míra spolufinancování ze strany EU. Tuto skutečnost si však sociální podniky uvědomují, tedy že by neměly být existenčně závislé na veřejné podpoře, byť se to jeví jako nejjednodušší řešení. V následujících letech tedy chtějí tuto závislost snižovat ve prospěch vlastních zdrojů: „*Náš cíl je být v budoucnu finančně soběstačný podnik nezávislý na podpoře.*“ „*Řekli jsme si od začátku, že budeme dělat všechno pro to, abychom se uživilí prací, aby to byl náš hlavní zdroj příjmů.*“ Další z respondentů si uvědomuje, že evropské fondy nejsou nekonečné: „*Víte, ty částky na dotace se budou postupně snižovat, na to my musíme reagovat a stát se konkurenceschopnými i bez závislosti na těch dotacích.*“ A dále říká: „*Řešení vidím spíše ve veřejných zakázkách. Pokud by byly realizovány za dobrou*

*cenu, která by pokryla provozní náklady sociálního podniku, pak by to pomohlo státu i znevýhodněným lidem.“*

Další zdroje financování, jako je například sponzorství, dary, fundraising atd., sociální podniky pravděpodobně často nevyužívají, v tomto ohledu se tedy oproti klasickým podnikům příliš neliší.

Z analýzy zadluženosti jednotlivých sociálních podniků lze vidět, že v prvních dvou letech podnikání byla celková zadluženost podniků vysoká, a to již z výše zmíněných důvodů, tedy z důvodu přijatých úvěrů či přislíbených dotací. Ve třetím roce podnikání již celková zadluženost u všech podniků klesla a pohybovala se od 38 do 65 %, tzn. u všech podniků v doporučeném rozmezí.

Jak již bylo zmíněno, primárním účelem investice do sociálního podniku není pro samotné vlastníky těchto společností zhodnocení vloženého kapitálu, jak je tomu u klasického podnikání, nýbrž hlavním cílem je určitý veřejný prospěch. Pro sociální podnik jako celek je však dosahování zisku a zhodnocování vlastního kapitálu důležité, neboť právě zisk a obecně vlastní kapitál sociální podniky preferují jako zdroj financování jejich provozu a rozvoje.

Ze základní analýzy vybraných sociálních podniků vyplynulo, že rentabilita vlastního kapitálu těchto podniků se rovná či dokonce je vyšší než odvětvové hodnoty, případně se odvětvovému průměru přibližuje.

V čem se však sociální podnikání oproti tomu klasickému liší, je rozdělování zisku, v případě že je ho v podniku dosaženo. Zatímco běžný podnik může vzniklý zisk z předchozího účetního období použít v zásadě v jakémkoliv poměru různými způsoby, principem sociálního podniku je použít případný zisk přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. Pokud chce sociální podnik žádat o dotace, zpravidla je pro něj dokonce podmínkou, aby alespoň 51 % zisku reinvestoval do rozvoje podniku či naplňování deklarovaných veřejně prospěšných cílů. Otázkou často je, zda mají vlastníci sociálního podniku právo na zisk. V případě čerpání dotace podnikem může společníkům náležet nejvýše 49 % zisku. Z rozhovorů se zástupci vybraných sociálních podniků však bylo zjištěno, že sociální podniky obvykle reinvestují více než 51 %, neboť zisky nejsou natolik vysoké, aby provozní či investiční výdaje, případně ztrátu z minulých let,

pokryla pouze jejich polovina. Sami vlastníci sociálních podniků přiznávají, že jejich podíly na zisku jsou pouze minimální a doba návratnosti investice je několik let.

Na počátku podnikání byla pro vybrané sociální podniky určitým finančním rizikem snížená platební schopnost, to lze vidět z analýzy likvidity vybraných podniků výše. Postupně však hodnoty likvidity všech těchto podniků směřovaly k doporučeným hodnotám a dokonce, na úkor výnosnosti podniků, dosahovaly vyšších hodnot, tzn., že podle výpočtů měly všechny podniky dostatek likvidních prostředků na uhrazení svých krátkodobých závazků. I přes to však sociální podnikatelé zmínili problémy s jejich platební schopností: *„Důvodem je vyplácení příspěvku od Úřadu práce za čtvrtletí zpětně, např. příspěvek na mzdy za leden až březen ÚP pošle koncem dubna.“* Stejný problém nastává i v případě platby za veřejné zakázky: *„Zakázky od veřejné správy získané v rámci výběrových řízení jsou většinou placeny zpětně a zpravidla není možnost požádat o zálohu.“*

Pro sociální podniky je velkým úskalím snížená konkurenceschopnost vůči klasickým podnikům, a to z důvodu zaměstnávání specifické skupiny lidí. Tito znevýhodnění zaměstnanci mají často sníženou pracovní výkonnost, větší nemocnost a potřebují od zaměstnavatele speciální přístup. *„Pokud přibíráme někoho s duševním onemocněním, zajedeme s ním na místo výkonu práce, vyzkoušíme si vše, poznáme rozsah práce, aby příště dotyčný věděl, co jej čeká,“* vysvětluje speciální přístup zakladatelka jednoho ze sociálních podniků. Další respondent dodává: *„Jsme oproti normálním podnikům víc variabilnější pro zaměstnance, pracovní dobou i zkrácenými úvazky.“* U sociálních podniků nejsou výjimkou situace, kdy se musí, z důvodu přechodného snížení výkonnosti nebo onemocnění zaměstnanců, do běžného provozu zařadit sami manažeři, aby podnik splnil své závazky vůči klientům. Oproti klasickému podnikání v tom sociálním totiž zpravidla nelze nahradit jednoho pracovníka druhým z důvodu jejich zdravotních omezení. Další odlišností od běžného podnikání je také odměňování zaměstnanců sociálních podniků. Sociální podnikatelé shodují na tom, že odměňování nelze provádět na základě tabulkových hodnot, ale je třeba ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. Zaměstnávání znevýhodněných osob je tedy sice jedním z principů sociálního podnikání, nicméně i přes to musí sociální podniky dosahovat určité produktivity práce a musí se udržet v konkurenčním prostředí běžných podniků. Zástupce jednoho z podniků uvádí: *„Jako všechny firmy jsme závislí na zájmu o naše zboží a přiměřený zisk je pro udržení na trhu nezbytný. Jinak by přece nešlo o podnikání.“* Jak již bylo zmíněno výše, určitou kompenzací za sníženou konkurenceschopnost z důvodu vyšších nároků zaměstnaných osob s určitým znevýhodněním,

jsou pro sociální podniky například finance z evropských fondů či specifické příspěvky na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Přítěžující okolností v oblasti konkurence jsou pro sociální podniky, minimálně zpočátku podnikání, také předsudky vůči těmto podnikům. Tyto předsudky mají na sociální podniky, dle jejich zástupců, dopad především ze strany potenciálních odběratelů. Jedná se zpravidla o předsudky způsobené tím, že tito odběratelé podceňují schopnosti znevýhodněných osob, případně mají obavy z výkonu práce dosti nesourodých skupin lidí, například bývalých vězňů či Romů. To potvrzuje i zakladatelka jednoho z vybraných sociálních podniků: „*Musíte si získat důvěru. Jakmile lidé vidí, že to jde bez problémů, máte z části vyhráno. Na začátku jsme museli prolomit bariéry a učinit tak velký krok.*“ Každý nový sociální podnik si tedy musí vždy nejprve vybudovat mezi zákazníky důvěru.

Významnou překážkou při zajišťování chodu sociálního podniku je dle sociálních podnikatelů také chybějící legislativa v oblasti sociálního podnikání a s tím spojená neexistence výhod pro sociální podniky, které zaměstnávají osoby neumístitelné na běžném trhu, přitom na standardním trhu působí. „*Sociální podnik není zakotven v legislativě, takže sociální podnik se vlastně stará o někoho znevýhodněného, ale sám skoro žádné výhody nemá.*“ Sociálním podnikatelé by například ocenili podporu od státu směrem k osobám znevýhodněným i jinak než zdravotně. „*Existuje stálá podpora ze strany státu jen směrem k OZP, ale jsou tu další skupiny, které vyžadují větší podporu při zařazování do pracovního procesu (lidé bez přístřeší, mladí po ústavní výchově i další sociálně vyloučení) a k nim žádná systematická podpora nesměřuje,*“ uvedla zakladatelka jednoho z podniků. Další říká: „*Problém je v legislativě. Jde o to, že sociální podniky nejsou nějak vymezené. My totiž s těmi zaměstnanci musíme pracovat jinak než v normálním podniku. Ta výkonnost je často nízká a nemáme takovou konkurenceschopnost jako ostatní. Myslím si, že by ten stát mohl třeba sociálním podnikům nějak pomoci, např. úlevou na dani.*“

Zákon o sociálním podniku připravuje Úřad vlády ČR ve spolupráci s MPSV a MPO již od roku 2014. V lednu tohoto roku byl zveřejněn návrh zákona o sociálním podniku a do konce února bylo podáno několik připomínek z různých připomínkových míst. Jeden z vybraných sociálních podniků, který je zřízen obcí, se k návrhu zákona vyjádřil následovně: „*Zákon je v navrhované podobě zbytečný, rigidní, plný nesmyslných povinností a znemožňuje efektivní zakládání a řízení SP obcím a krajům. Záměrně ochuzuje tyto subjekty o peníze, které do sociální ekonomiky jdou.*“

Jistou výhodou je dle jednoho sociálního podnikatele, v případě zaměstnávání více než 50 % osob se zdravotním postižením, poskytování náhradního plnění. Tato skutečnost může sociálním podnikům přinést stálé odběratele a práci pro jejich zaměstnance. V této souvislosti se však někteří sociální podnikatelé setkávají ze strany odběratelů s pokusy o zneužívání zákona: „*Pokud někdo chce využít náhradní plnění, tak jsme samozřejmě rádi, ale chceme, aby naši zaměstnanci skutečně pracovali. Nechceme to dělat jenom jako nějakou přefakturaci, chceme dát lidem práci.*“

Z předchozích odstavů tedy vyplývá, že v případě společensky prospěšného podnikání je nutno počítat s jeho specifiky a určitými kritickými faktory. Zjištěné kritické faktory sociálního podnikání jsou tedy následující:

- omezený předmět činnosti – aktivity sociálního podniku musí být pečlivě vybírány, neboť ne všechny činnosti jsou pro sociální podnikání vhodné z důvodu zaměstnávání znevýhodněných osob,
- vyšší počáteční náklady – plnění společenský prospěšných cílů s sebou může nést dodatečné náklady, např. na bezbariérový přístup do firmy atd.,
- horší přístup k běžným formám financování – v případě úvěrů jsou sociální podniky v porovnání s běžnými podniky rizikovější, většinou nemají čím ručit a při posuzování jejich rizikovosti běžnými metodami jsou žádosti o úvěry zamítány,
- nízká návratnost vložených prostředků – ve srovnání s klasickým podnikáním je návratnost vložených prostředků zpravidla nižší,
- nižší produktivita práce – znevýhodněním zaměstnanci mají často sníženou pracovní výkonnost, větší nemocnost a potřebují od zaměstnavatele speciální přístup,
- nedůvěra zákazníků – minimálně z počátku podnikání se sociální podniky setkávají s předsudky ze strany odběratelů, a to z důvodů podcenění schopností znevýhodněných osob,
- chybějící legislativní rámec – sociální podnikatelé postrádají právní předpisy, které by obsahovaly zakotvení určité podpory a mohly vést i k lepšímu porozumění ze strany obchodních partnerů či širší veřejnosti.

Sociální podnikání je tedy v mnohém náročnější než podnikání klasické, nicméně již nyní existuje řada podniků, které jsou názorným příkladem, že sociální podnikání může uspět v konkurenci ostatních firem, a zároveň naplňovat principy sociálního prospěchu.

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce byla věnována tématu sociální podnikání. Poznatky a informace byly získávány studiem odborné literatury, materiálů či prostřednictvím jiných zdrojů, které se tímto tématem zabývají. Cílem práce bylo zhodnotit přístupy k sociálnímu podnikání, analyzovat současný stav vyžívání této formy podnikání v ČR a zhodnotit ekonomickou situaci vybraných sociálních podniků.

Práce byla rozdělena do pěti částí. První kapitola představuje úvod do problematiky sociálního podnikání, seznamuje s vymezením sociálního podnikání v USA a v Evropě a uvádí definice sociálního podnikání dle různých autorů. Druhá kapitola se zabývala sociálním podnikáním v České republice, jeho stručným vývojem a současným stavem. Dále zde byly uvedeny relevantní zákony, které se týkají tohoto druhu podnikání, a popsány byly také právní formy, které může sociální podnik využít, včetně výhod a nevýhod jednotlivých forem. Tato kapitola se také zabývala možnostmi financování sociálních podniků.

Třetí část se věnovala analýze současného využívání této formy podnikání, a to jak z hlediska oboru činnosti, tak podle krajů, ve kterém sociální podniky působí, dle právní formy, kterou si sociální podniky pro svoji činnost vybraly, a také z hlediska jejich samostatnosti, tzn. zda jsou součástí větší organizace či samostatnou právnickou osobou. Ve čtvrté kapitole bylo analyzováno hospodaření čtyř vybraných sociálních podniků, a to na základě analýzy jejich účetních výkazů a dále na základě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci těchto podniků. Konkrétně byl u těchto podniků analyzován vývoj výnosů, nákladů a hospodářského výsledku a dále vývoj zadluženosti, rentability a likvidity, včetně srovnání s doporučenými hodnotami, případně s průměrnými odvětvovými hodnotami. Poslední část práce se zabývala zhodnocením sociálního podnikání jako alternativní formy podnikání, a to na základě předchozí kapitoly a na základě informací získaných od zástupců vybraných sociálních podniků.

Zjištění vyplývající z práce jsou následující. Sociální podnikání je na vzestupu a zajímá se o něj čím dále tím více odborné, akademické i široké veřejnosti. Sociální podnikání by nemělo být zaměňováno s komerčním podnikáním, které si za primární cíl klade zisk a činí tak s ohledy na společenské dopady. Sociální podnikání si stanovuje veřejně prospěšný cíl, což je zpravidla i hlavním motivem založení sociálního podniku, před cíl ziskový. Jedná se tedy o veřejně prospěšnou činnost pro společnost či komunitu, která je zároveň ekonomickou činností fungující na základě tržních principů. Sociální podnik je tak opatření, kterým lze řešit několik



problémů zároveň. Kromě dlouhodobé nezaměstnanosti může pomoci vyřešit také nedostatek prostředků či pracovních sil na údržbu zeleně nebo úklidové práce, či nedostatek určitého zboží na lokálním trhu apod. Při výběru oboru činnosti však musí sociální podnik zvažovat pracovní možnosti znevýhodněných osob. Samotné založení podniku je nyní, vzhledem k chybějící právní úpravě, totožné jako u klasického komerčního podnikání, přičemž nejčastěji volí sociální podnikatelé formu společnosti s ručením omezeným.

Úroveň podpory sociálního podnikání finančními nástroji je v České republice na nízké úrovni. Sociální podnikání nemá v českém prostředí nijak zásadní postavení, a proto sociální podniky těží, alespoň z počátku podnikání, hlavně z veřejných zdrojů financování, především z dotací a finančních příspěvků od ÚP. Pro překlenutí doby, kdy budou finanční prostředky z Evropské unie nedostupné, může sloužit nový finanční nástroj – zvýhodněný úvěr s poradenstvím zavedený MPSV. Možností financování ze soukromého sektoru je nabídka vybraných bank nabízejících podporu začínajícím sociálním podnikatelům. Jiné zdroje financování jsou pro sociální podniky v tuto dobu jen těžko dostupné.

Problémem finančních příspěvků od ÚP je však zaměření pouze na zdravotně postižené. Zde by bylo vhodné určité rozšíření státní politiky zaměstnanosti na integraci i jinak znevýhodněných či sociálně vyloučených osob. Konkrétně na tyto účely lze využít dotaci v rámci Operačního programu Zaměstnanost, nicméně ne každý sociální podnik, zaměstnávající tyto znevýhodněné osoby, na dotaci dosáhne.

Některé podniky jsou na dotacích závislé více, některé méně. Problematická je úvaha, zda by tyto podniky dokázaly fungovat dále i v případě, že by tato podpora skončila. Nebezpečí závislosti na dotacích si však samotní sociální podnikatelé uvědomují a jejich cílem je tak finanční soběstačnost bez závislosti na podpoře. Zvyšování finanční soběstačnosti prokazují postupným snižováním zadluženosti, byť se často pohybují nad odvětvovým průměrem. Rentabilita těchto podniků je naopak nadprůměrná, nicméně zisky nejsou často takové, aby si na sebe podniky dokázaly vydělat pouze ze své činnosti.

Zde jsou určitým řešením veřejné zakázky. Jedním z hlavních hodnotících kritérií zadavatele je však často nízká nabídková cena a sociální podniky zde mnohdy, z důvodu vyšších nákladů, nemohou konkurovat běžným komerčním společnostem. Sociální podniky se mohou účastnit zadávacího řízení tzv. vyhrazených veřejných zakázek, pokud zaměstnávají alespoň 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců. Zde by mohlo být vhodné určité

rozšíření, tzn. aby se zákon neomezoval pouze na zdravotně postižené, ale i ostatní znevýhodněné či sociálně vyloučené osoby. K určitému zvýhodnění sociálních podniků ve výběrových řízeních by mohlo dojít schválením připravovaného zákona o sociálním podniku.

Příčinou nižších zisků sociálních podniků je především snížená konkurenceschopnost na trhu práce z hlediska výkonnosti zaměstnanců. I když dotace mají za úkol tyto nedostatky zmírnit, často to nestačí pro komerčně srovnatelnou kvalitu. Ukázalo se také, že problémem v konkurenceschopnosti mohou být i předsudky ze strany odběratelů, které jsou způsobené tím, že tito odběratelé neznají pojem sociální podnik a podceňují schopnosti znevýhodněných osob.

Aktuálním tématem v oblasti sociálního podniku je nyní již zmiňovaný návrh zákona o sociálním podniku, který je v současné době ve fázi ukončeného připomínkového řízení. Tento zákon by sociální podnikatelé uvítali, ať už z důvodu potřeby přesnějšiho vymezení pojmu „sociální podnik“, či lepšího porozumění ze strany obchodních partnerů a širší veřejnosti nebo z důvodu zakotvení určité podpory pro sociální podniky. Sociální podniky je tedy nutné legislativně vymezit, avšak pouze takovým způsobem, aby to sociálním podnikatelům nepřineslo povinnosti, které pro ně mohou představovat nemalou zátěž. Zavádění velkého množství omezujících regulací do tohoto stále mladého prostředí, které by bylo žádoucí spíše podporovat v jeho rozvoji, by mohlo být destruktivní.

Sociální podnikání je tedy v mnohém náročnější než podnikání klasické, nicméně již nyní existuje řada podniků, které jsou názorným příkladem, že sociální podnikání může uspět v konkurenci ostatních firem, a zároveň naplňovat principy sociálního prospěchu.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Knižní zdroje

1. BAČUVČÍK, R., 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.
2. BEDNÁRIKOVÁ, D., FRANCOVÁ, P., 2011. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky ČR: plná verze*. Praha: Nová ekonomika. ISBN 978-802-6009-344.
3. BORZAGA, C., DEFOURNY, J., 2001. *The emergence of social enterprise*. New York: Routledge. ISBN 0415253012.
4. DEFOURNY, J., 2009. *The worldwide making of the social economy: innovations and changes*. Den Haag: Acco. ISBN 9789033475979.
5. DOHERTY, B., 2009. *Management for social enterprise*. Los Angeles: SAGE. ISBN 9781412947480.
6. DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., LEGNEROVÁ, K., 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-060-9
7. DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-269-3
8. DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L., et al., 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-573-1
9. EVERS, A., LAVILLE J. L., 20014. *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing Ltd. ISBN 1843764008.
10. FISCHER, H. L., 2016. *Social Enterprise: How to successfully set up and grow a social enterprise*. United Kingdom. ISBN 978-0-9957486-0-6.
11. JURČÍK, R., MRAVCOVÁ, J., 2009. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. Praha: Otevřená společnost. ISBN 978-80-87110-16-4.
12. KERLIN, J. A., 2009. *Social enterprise: a global comparison*. Hanover: University Press of New England. ISBN 9781584657897.
13. KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2010. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9
14. KNÁPKOVÁ, A., et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-802-7105-632.

15. KURKOVÁ, G., FRANCOVÁ, P., 2012. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 – People, Planet, Profit. ISBN 978-80-260-4042-2.
16. LIGHT, P. Ch., 2008. *The search for social entrepreneurship*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. ISBN 9780815752103.
17. NYSSSENS, M., ADAM S., JOHNSON T., 2006. *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9780415378796.
18. REKTOŘÍK, J., 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6.
19. SKOVAJSA, M., 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.
20. TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ H., ŠUBRTOVÁ J., 2009. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem: metodika, pravidla, návody*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025126493

### Online zdroje

21. CENTRUM PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY, 2017. *Integrovaný regionální operační program* [online]. [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/cs/irop/o-programu-irop/>
22. CVNS, 2005. *Sociální ekonomika a NNO v ČR* [online]. [cit. 2018-09-23]. Dostupné z: [http://cvns.econ.muni.cz/prenos\\_souboru/is/soubory/web/147-scan77-socialni-ekonomika-a-nno.pdf](http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/147-scan77-socialni-ekonomika-a-nno.pdf)
23. ČESKÁ SPOŘITELNA, 2018. *Česká spořitelna se dohodla s Evropským Investičním Fondem: sociální podniky získají přístup k 12 milionům euro* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2018/06/21/ceska-sporitelna-se-dohodla-s-evropskym-investicnim-fondem>
24. ČESKÁ SPOŘITELNA, 2018a. *Sociální bankovníctví* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/socialni-bankovnictvi>
25. ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, 2019. *Adresář sociálních podniků* [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku>
26. ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, 2018. *Otázky a odpovědi* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://www.ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/otazky-a-odpovedi>

27. DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., 2010. *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Journal of Social Entrepreneurship [online]. [cit. 2018-10-27]. DOI: 10.1080/19420670903442053. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420670903442053>
28. DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., 2012. *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. Emes working Paper Series 12/03. [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
29. DŘEVO NB, 2019. *O společnosti* [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <http://www.drevonb.cz/o-spolecnosti/>
30. EKOVSOCINA, 2019. *O nás* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.ekovysocina.cz/o-nas/>
31. IROP, 2014. *Představujeme IROP*. [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.irop.mmr.cz/cs/Pro-media/Predstavujeme-IROP>
32. KERLIN, J. A., 2006. *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations [online]. [cit. 2018-08-15]. DOI: 10.1007/s11266-006-9016-2. ISSN 0957-8765. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11266-006-9016-2>
33. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2015. *Operační program zaměstnanost 2014-2020* [online]. [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: [http://www.dotaceu.cz/getmedia/2ec9a47a-9e48-4013-9897-da0d2febff1b/OPZ\\_2014-2020\\_FINAL.pdf?ext=.pdf](http://www.dotaceu.cz/getmedia/2ec9a47a-9e48-4013-9897-da0d2febff1b/OPZ_2014-2020_FINAL.pdf?ext=.pdf)
34. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2018. *Výzva 129* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/6529653/text+v%yzyv%y%a%+129.pdf/4961c363-60ac-4925-8c79-aa1d0a5edc66?t=1497275618591>
35. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2019. *Tisková zpráva: MPSV zavádí pro sociální podnikatele zvýhodněný úvěr s poradenstvím*. [online]. [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/35387/TZ\\_MPSV\\_zavadi\\_pro\\_socialni\\_podnikatele\\_zvyhodneny\\_uver\\_s\\_poradenstvim\\_.pdf?fbclid=IwAR29RQvE30KtB0gwpP4q\\_QiE-d1CAGw-GlcBSGWH0bLzGZe8JP-QwCYVA50](https://www.mpsv.cz/files/clanky/35387/TZ_MPSV_zavadi_pro_socialni_podnikatele_zvyhodneny_uver_s_poradenstvim_.pdf?fbclid=IwAR29RQvE30KtB0gwpP4q_QiE-d1CAGw-GlcBSGWH0bLzGZe8JP-QwCYVA50)

36. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2014. *Specifický cíl 2.2* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/8befe579-0511-4c87-9e20-4fd39e697253/Informacni-letak-k-SC-2-2.pdf>
37. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019. *Analytické materiály* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
38. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Akrobrab, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=912161>
39. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Dřevo NB, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=285788>
40. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Ekovysočina, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=916104>
41. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Semitam, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=195177>
42. NESsT, 2017. *What Is A Social Enterprise?* [online]. [cit. 2018-08-28]. Dostupné z: <https://www.nesst.org/social-enterprise>
43. NOYA, A., 2006. *What is social entrepreneurship?* [online]. [cit. 2018-08-30]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/regional/leed/37508561.pdf>
44. OECD/EUROPEAN UNION, 2013. *Policy Brief on Social Entrepreneurship* [online]. [cit. 2018-08-28]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf)
45. PENÍZE PRO PRAHU, 2015. *Operační program Praha - pól růstu ČR* [online]. [cit. 2018-0-23]. Dostupné z: <http://penizeproprahu.cz/o-programu/#po3>
46. PENÍZE PRO PRAHU, 2019. *Výzva č. 38 – Podpora vzniku a rozvoje sociálních podniků a chráněných pracovišť.* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://penizeproprahu.cz/vyzva-c-38-podpora-vzniku-a-rozvoje-socialnich-podniku-a-chranenych-pracovist/>
47. PRADELNKA BARBORKA, 2019. *Sociální podnikání* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://pradlenkabarborka.cz/home/socialni-podnikani>

48. SEMITAM, 2019. *Sociální podnikání* [online]. [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <http://www.semitam.cz/socialni-podnikani>
49. SOCIÁLNÍ ZEMĚDĚLSTVÍ, 2015. *Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s.* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.socialni-zemedelstvi.cz/pgrlf/>
50. TESSEA, 2011. *Definice a principy sociálního podniku* [online]. [cit. 2018-08-28]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>
51. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, 2015. *Vláda schválila věcný záměr zákona o sociálním podnikání* [online]. [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jan\\_chvojka/aktualne/vlada-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-156279/](https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jan_chvojka/aktualne/vlada-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-156279/)
52. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Návrh zákona o sociálním podniku* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: [https://apps.odok.cz/veklep-detail?p\\_p\\_id=material\\_WAR\\_odokkpl&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_material\\_WAR\\_odokkpl\\_pid=KORNB8QPT8KT&tab=detail](https://apps.odok.cz/veklep-detail?p_p_id=material_WAR_odokkpl&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=3&_material_WAR_odokkpl_pid=KORNB8QPT8KT&tab=detail)
53. VYSKOČIL, M., 2014. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020: sociální podnikání* [online]. Centrum pro výzkum neziskového sektoru, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova Univerzita. [cit. 2018-10-16]. 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)
54. ZIEGLEROVÁ, A., 2016. *Vše, co potřebujete vědět o připravovaném zákonu o sociálním podnikání* [online]. Institut pro sociální inkluzi. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <http://socialniinkluze.cz/chysta-se-zakon-o-socialnim-podnikani-co-noveho-prinese/>

## **Zákony**

55. ČESKO. Zákon č. 83/1990 o sdružování občanů. In: Sbírnka zákonů České republiky. 1990, částka 19. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-83>
56. ČESKO. Zákon č. 89/2012, občanský zákoník. In: Sbírnka zákonů České republiky. 2012, částka 33. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
57. ČESKO. Zákon č. 90/2012 o obchodních korporacích. In: Sbírnka zákonů České republiky. 2012, částka 34. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
58. ČESKO. Zákon č. 435/2004 o zaměstnanosti. In: Sbírnka zákonů České republiky. 2004, částka 143. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435#cast4>