

# Szociális gazdaság Útmutató

Sociálna ekonomika  
Príručka





**Akronym: Economy**  
SKHU/WETA/1901/4.1/336

### **Autori /Szerzők**

**Združenie maďarských ekonómov na Slovensku - Szlovákiai Magyar  
Közgazdász Társaság**

**Arrabonus Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Egyesület**



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósul meg.  
*Projekt je spolufinancovaný z prostriedkov Európskej únie z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.*

Jelen tanulmány tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió hivatalos álláspontját.  
*Obsah tejto štúdie nemusí odzrkadľovať oficiálne stanovisko Európskej únie.*

# **SOCIÁLNA EKONOMIKA**

## **- NÁVOD**

**2021**

# Obsah

<b>I. časť - Sociálna ekonomika</b> .....	<b>124</b>
1. Historický vývoj sociálnej ekonomiky .....	124
2. Pojem sociálnej ekonomiky .....	127
3. Vzťah sociálnej ekonomiky a klasického mimovládneho sektoru .....	132
4. Činnosti sociálnej ekonomiky .....	134
5. Úloha sociálnej ekonomiky v zamestnanosti .....	137
<b>II. časť - sociálna ekonomika v praxi</b> .....	<b>142</b>
1. Subjekty sociálnej ekonomiky, úloha partnerstiev .....	142
2. Právna úprava založenia a spôsob financovania sociálnych a spoločenských podnikov .....	149
2.1. Právna úprava v Maďarsku .....	150
2.2. Právna úprava na Slovensku .....	158
2.3. Finančná regulácia v Maďarsku .....	167
2.4. Finančná regulácia na Slovensku .....	170
3. Mapovanie potrieb .....	174
3.1. Prečo sa vyžaduje mapovanie potrieb? .....	174
3.2. Čo má obsahovať mapovanie potrieb? .....	174
3.3. Informačné zdroje .....	175
3.4. Príprava výskumov a prognóz .....	176
4. Príprava podnikateľského plánu .....	179
4.1. Obsah a štruktúra podnikateľského plánu .....	179
5. Hospodárenie sociálnych a spoločenských podnikov .....	188
5.1. Prevádzkové náklady sociálnych a spoločenských podnikov .....	189
5.2. Príjmy sociálnych a spoločenských podnikov .....	191

6. Manažment ľudských zdrojov v sociálnej ekonomike .....	195
6.1. Ciele manažmentu ľudských zdrojov .....	195
6.2. Organizácia práce a plánovanie pracovnej náplne .....	196
6.3. Rozvoj ľudských zdrojov .....	197
6.4. Vedenie organizácií, rozvoj riadenia .....	199
6.5. Človek v centre pozornosti - alebo vytvorenie citlivej rovnováhy ekonomických a ľudských aspektov .....	200
7. Marketing a PR v sociálnej ekonomike .....	201
7.1. Hodnotenie situácie, odhalenie situácie, analýza marketingových možností .....	201
7.2. Vymedzenie cieľov, cieľových skupín, segmentácia trhu .....	202
7.3. Vytvorenie marketingovej koncepcie .....	203
7.4. PR činnosť v sociálnej ekonomike .....	205
8. Vzťah s verejnou sférou .....	207
8.1. Možnosti uplatnenia záujmov sociálnej ekonomiky .....	212
8.2. Objavenie sociálnej ekonomiky vo vykonávaní verejných úloh .....	214
9. Sociálna ekonomika v rozvojových stratégiách a programoch .....	217
10. Podporné zázemie, európske a domáce siete sociálnej ekonomiky .....	218
11. Životné cesty a rozvojové príležitosti v sociálnej ekonomike: .....	219
Súhrn .....	220
Použitá literatúra .....	222

# I. ČASŤ - SOCIÁLNA EKONOMIKA

## 1. Historický vývoj sociálnej ekonomiky

Začiatky sociálnej ekonomiky siahajú až do 18. a 19. storočia: vznikla ako reakcia najzraniteľnejších a bezbranných sociálnych skupín na nové životné podmienky, ktoré vznikli rozvojom priemyselného kapitalizmu, v dôsledku ktorého sa vytvárali svojpomocné organizácie.

Aj keď dobročinnosť a organizácie vzájomnej pomoci zaznamenali v stredoveku významný rast, ľudové združenia, družstvá a vzájomné spoločnosti dostali mimoriadny impulz až v 19. storočí prostredníctvom iniciatív pracujúcich tried. V 90. rokoch 18. storočia sa vo Veľkej Británii znásobil počet tzv. friendly societies a v Európe vzniklo mnoho spoločností vzájomnej pomoci. V krajinách Latinskej Ameriky sa hnutie vzájomnosti významne rozrástlo v druhej polovici 19. storočia.

V Londýne v roku 1895 bola vytvorená Medzinárodná družstevná aliancia (International Cooperative Alliance – ICA), ktorá významne prispela k rozvoju modernej koncepcie sociálnej ekonomiky.

Aj keď v Európe bola sociálna ekonomika v prvej tretine 20. storočia relatívne výrazná, v západnej Európe v období rokov 1945 – 1975 hral hlavnú úlohu v modeli rastu najmä tradičný súkromný kapitalistický sektor a verejný sektor. Na začiatku rokov 1960 napredoval proces budovania konzumnej spoločnosti, ale do konca desaťročia klesla intenzita vytvárania nových pracovných miest. Neformálne vzťahy už nepostačovali na umiestnenie sa na trhu práce. Nedostatočné prúdenie informácií zabránilo tomu, aby uchádzači o prácu okamžite našli vhodných zamestnávateľov ponúkajúcich pracovné miesta. Problém frikčnej nezamestnanosti vyriešili prostredkovatelia práce.

Od konca 70. rokov do polovice 80. rokov 20. storočia boli príčinou nezamestnanosti už nielen priestorová izolácia alebo špeciálne životné situácie, ale rozhodujúcim faktorom pri zamestnaní

bolo aj to, že v ktorom sektore mal daný uchádzač záujem zamestnať sa. Modernizáciou výroby sa poľnohospodárstvo a priemysel dostali do úzadia, pričom do popredia sa posúval terciárny sektor, t.j. sektor služieb. Zamestnancov, ktorí stratili prácu vo výrobnom sektore, bolo potrebné presmerovať do nových, dynamicky sa rozvíjajúcich hospodárskych odvetví, a to prostredníctvom rozširovania a reorganizovania vzdelávacieho systému. Počet uchádzačov o zamestnanie bol rádovo zhodný s počtom voľných pracovných miest, odlišnosti boli len v remeselnej štruktúre, a práve na riešenie tohto problému slúžili vzdelávacie programy.

Do konca 80. rokov sa už jednoznačne a viditeľne prejavil vplyv globalizácie, modernizácie a sektorovej zmeny: drastický pokles objemu voľných pracovných miest spôsobilo vyradenie veľkého počtu zamestnancov z trhu práce na dlhé obdobie.

Klasickými nástrojmi politiky trhu práce tento problém nebolo možné riešiť, pretože základným cieľom hospodárstva nie je uspokojenie potrieb, ale maximalizovanie profitu. Vyžadovalo sa teda vytvorenie takej alternatívnej ekonomiky, ktorá je budovaná zospodu a ktorá namiesto orientácie na zisk sleduje iné zásadné hodnoty a má dlhodobé ciele. Na to existuje aj dopyt, pretože chýbajúce služby v rôznych oblastiach sú nahradené neformálnou a čiernou ekonomikou, resp. neplatenou prácou v domácnosti. Sociálna ekonomika ponúka alternatívu aj oproti týmto javom.

V roku 1997 Komisia na základe iniciatívy Európskeho parlamentu zaviedla dôležitý pilotný program s názvom Tretí sektor a zamestnanosť - ako jediný rozsiahly program osobitne zameraný na sociálnu ekonomiku. Cieľom programu bolo preskúmať a podporiť potenciál tretieho sektora, pokiaľ ide o zamestnanosť.

Na význam sociálnej ekonomiky poukázal v Európe aj svetová hospodárska kríza: takmer 2 milióny spoločenských podnikov po celej Európe zamestnalo v roku 2014 takmer 11 miliónov ľudí a zodpovedá tak za 4 percent HDP.

Svetová hospodárska kríza upriamila pozornosť v súvislosti so sociálnou ekonomikou a spoločenskými podnikmi na nasledovné:

- subjekty sociálnej ekonomiky zaujali v európskej spoločnosti miesto pólu verejnej služby medzi kapitalistickým a verejným sektorom.
- sektor sociálnej ekonomiky tvoria rôzne subjekty pôsobiace v rôznych právnych formách;
- vďaka projektom a partnerstvám je možné pozorovať postupne sa rozvíjajúcu spoluprácu v rôznych spoločenských vrstvách;
- organizácie sú schopné efektívne reagovať na nové spoločenské požiadavky;
- čoraz viac spoločenských podnikov sa objavuje na klasických oblastiach podnikania, ako napríklad v oblasti poľnohospodárstva, priemyslu, maloobchodu alebo služieb;
- organizácie sociálnej ekonomiky prispievajú k udržateľnému rozvoju a zabraňujú spoločenskému vylúčeniu.

Aj z hore uvedených skutočností vyplýva, že sociálna ekonomika, resp. spoločenské podniky pôsobiace medzi klasickou obchodnou sférou a verejným sektorom, majú významnú spoločenskú hodnotu, pretože vytýčia dôležité spoločenské ciele a pôsobia vo verejnom záujme.

Sociálna ekonomika tradične prispieva k vytváraniu pracovných miest, udržaniu pracovných miest v sektoroch a podnikoch v kríze, ku zvýšeniu miery stability pracovných miest, zachovaniu niektorých zručností (napr. remesiel) a k zaradeniu znevýhodnených a sociálne vylúčených skupín do pracovného procesu.



## 2. Pojem sociálnej ekonomiky

Pojem „sociálna ekonomika“ sa po prvý krát v ekonomickej literatúre objavil pravdepodobne v 19. storočí. Francúzsky ekonóm Charles Dunoyer uverejnil svoj „Traktát o sociálnej ekonomike“, v ktorom obhajuje morálny prístup k hospodárstvu. Moderná koncepcia sociálnej ekonomiky sa sformovala až na konci 19. storočia na základe hodnôt demokratického združovania, hnutia vzájomnosti a družstevníctva.

Pojem sa rozšíril aj v oficiálnych dokumentoch Európskej únie, okrem iného v Európskej stratégii zamestnanosti. Dvaja autori stratégie, Westlund a Westerdahl (1997) používali tento pojem na pomenovanie takých organizácií, ktoré sledovali skôr hospodárske ako idealistické ciele a zároveň zachovali aj klasické hodnoty neziskového sektoru. Inými slovami: *„Sociálna ekonomika znamená občanmi prevádzkovaný tretí sektor, ktorý sa umiestni medzi trhovým hospodárstvom zameranom na maximalizovanie profitu a štátnym sektorom financovaným z daní.“*

Westlund a Westerdahl zaviedli pojem „nová sociálna ekonomika“ vo svojom štúdiu z roku 1997 (Contribution of the Social Economy to Local Employment). Tento pojem používali na pomenovanie organizácií, ktoré *sledovali skôr hospodárske ako idealistické ciele a zároveň zachovali aj klasické hodnoty neziskového sektoru.*

Podľa autorov sa „nová sociálna ekonomika“ vyznačuje nasledovnými charakteristickými znakmi:

- umiestňuje sa medzi činnosťou štátneho sektoru financovanej z daní, resp. činnosťou trhového hospodárstva so zameraním na maximalizovanie profitu;
- organizácie patriace do tejto skupiny sa nezaraďujú medzi svojpomocné hospodárske subjekty, ani medzi inštitucionalizované výrobné alebo spotrebné družstvá.

### Činnosti „novej sociálnej ekonomiky“ majú tri funkcie:

1. **Ochranná funkcia:** ide o činnosti zamerané na zabezpečenie trvalého alebo periodického zamestnávania osôb so slabými schopnosťami umiestniť sa na trhu práce bez podpory. Patria sem projekty, ktorých cieľom je podpora uplatnenia sa dlhodobo nezamestnaných osôb na trhu práce a ich súčasná spoločenská integrácia.
2. **Funkcia mostu:** patria sem projekty zamerané na (re-)integráciu nezamestnaných na bežnom pracovnom trhu, a to zabezpečením prechodného zamestnania, vzdelávania, sociálnym, psychologickým poradenstvom, resp. poradenstvom v oblasti hľadania zamestnania.
3. **Obchodná funkcia:** patria sem projekty zamerané na výrobu takých hodnôt (produktov a/alebo služieb), ktoré v počiatočnom období po zavedení na trh zisk neprinášajú, alebo prinášajú iba v nepatrnej miere. Nízky alebo chýbajúci profit je kompenzovaný štátnou podporou, nakoľko iniciatívy patriace do tejto kategórie si vyžadujú externú podporu a zapojenie cudzích zdrojov. Napriek tomu tieto projekty sú najbližšie k hlavnému prúdu pracovného trhu.

Spoločným znakom projektov plniacich hore uvedené funkcie je to, že poskytujú zamestnanie, vzdelávanie, poradenstvo a sociálne myslenie pre takých ľudí, pre ktorých je problematické uplatniť sa na primárnom trhu práce.

Ak si chceme priblížiť pojem sociálnej ekonomiky z organizačnej stránky, sociálnu ekonomiku tvoria podľa všeobecne rozšírenej definície družstvá, vzájomné spoločnosti, združenia, nadácie a sociálne podniky. Názov sociálny podnik používajú vo Veľkej Británii na všetky organizačné formy sociálnej ekonomiky.

Aj z hore uvedených vyplýva, že nie je možné jednoznačne načrtnúť hranice sociálnej ekonomiky, nie je možné konkrétne určiť organizácie, ktoré sa zaraďujú do tejto kategórie. Z pragmatických dôvodov sme si zvolili jednoduchú definíciu: **do kategórie sociálnej ekonomiky zaraďujeme také miestne iniciatívy, ktorých cieľom je pracovné začlenenie a zamestnanie ľudí, ktorí majú problémy uplatniť sa na trhu práce, rozvoj ich odborných znalostí a poradenstvo v súvisiacich oblastiach.**

Do sektoru sociálnej ekonomiky sa môžu zaradiť aj iné ako neziskové organizácie, ktoré iba príležitostne realizujú pracovné (re-)integračné projekty, ďalej neziskové organizácie realizujúce sociálny pozemkový program, resp. tento sektor posilňujú aj pracovné organizácie mikroregionálnych združení a samosprávne združenia.

V Maďarsku sa pojem sociálna ekonomika objavila v časoch vstupu krajiny do Európskej únie. Po roku 2000 začali pojem používať aj odborní politici v rozhodujúcich pozíciách a výskumníci danej oblasti.

Organizácie sociálnej ekonomiky pôsobia na lokálnej úrovni v priestore medzi verejným a trhovým sektorom, reagujú na potreby neuspokojené súkromnými firmami a štátnymi inštitúciami, vytvárajú nové pracovné miesta, generujú príjmy a ich cieľom je postupne dosiahnuť samofinancovanie. Ich cieľovou skupinou sú dlhodobo nezamestnaní, mladí ľudia, absolventi s problémami umiestniť sa na trhu práce, ženy s povinnosťou opatrovať člena rodiny, zdravotne postihnutí a osoby s poruchou integrácie.

V organizáciách sociálnej ekonomiky sú popri spoločenských cieľov prítomné aj hospodárske prvky, resp. prvoradým cieľom je vytvorenie pracovných miest. Hlavnou úlohou týchto organizácií je teda riešenie problémov vyskytujúcich sa z nedostatočnej sociálnej politiky štátu.

Sociálna ekonomika v inom ponímaní je definovaná dvomi aproximáciami: „na jednej strane je solidárnou alternatívou neoliberálneho ekonomického modelu, ktorý počíta iba s trhovými a verejnými subjektmi a v užšom slova zmysle ide o hospodársku činnosť dopĺňujúcu trhovú hospodárstvo, ktorá je úzko spojená s tretím sektorom.“ (Regionális Humán Innováció Közhasznú Nonprofit Kft., 2012). V prípade obidvoch priblížení sa do tohto sektoru zaraďujú popri neziskových organizáciách aj družstvá, vzájomné spoločnosti a spoločenské podniky.

V posledných rokoch vznikli rôzne definície na popísanie **spoločenských podnikov**, o jednotnom, všeobecne akceptovanom ponímaní však nemôžeme hovoriť. Vo všeobecnosti je možné vyhlásiť, že spoločenský podnik je uvedomelo plánovaná podnikateľská činnosť vytvorená na inovatívne riešenie konkrétneho spoločenského problému. Spoločenské podniky môžu byť neziskové organizácie, ktoré k dosiahnutiu svojich cieľov si zvolia obchodné modely,

resp. môžu fungovať aj ako podnikateľské subjekty, ktoré popri obchodných cieľov sa usilujú dosiahnuť aj spoločenský efekt.

Je dôležité poznamenať, že spoločenské podniky vznikajú nielen na spoločenské účely, ale aj na uspokojenie trhových potrieb, pričom ponúkajú kvalitné a konkurencieschopné produkty a služby. Pri realizácii činnosti sa teda spoločenské podniky usilujú o dosiahnutie spoločenských aj finančných cieľov a súčasne sa snažia udržiavať ich rovnováhu.

Väčšina definícií spoločenských podnikov ich chápe ako neziskové organizácie. Platná legislatíva však nevyklučuje ani podniky orientované na zisk a aj medzinárodné trendy poukazujú na to, že sa postupne zvyšuje počet sociálnych podnikov orientovaných na zisk. Potvrdzujú to aj také spoločenské podniky, ktorých cieľom je podpora nezamestnaných alebo osôb zo znevýhodneného prostredia, a v záujme dosiahnutia tohto cieľa prevádzkujú napríklad reštauráciu, ktorá nielen ponúka jedlo týmto znevýhodneným osobám, ale zabezpečuje im aj prácu a tým umožňuje zarábať si na vlastné živobytie.

**Na definovanie sociálnych (alebo spoločenských) podnikov Európska komisia stanovuje nasledovné spoločné charakteristiky:**

- Namiesto zamerania na dosiahnutie zisku sa činnosť sociálnych podnikov vyznačuje najmä tým, že ponúkajú sociálne výhody pre skupinu občanov a rovnako aj pre jednotlivcov.
- V zásade je na tieto organizácie charakteristické neziskovosť, v zmysle ktorej značnú mieru zisku dosiahnutého svojou činnosťou investujú späť do svojej činnosti a nerozdeľujú medzi súkromnými akcionármi alebo majiteľmi;
- Sociálne podniky majú nasledovné právne formy alebo modely:
  - o družstvá,
  - o svojpomocné spolky,
  - o dobrovoľnícke organizácie,
  - o nadácie, združenia,
  - o podniky zamerané na dosiahnutie zisku,
  - o neziskové organizácie (podniky).

- Sociálne podniky sú ekonomické subjekty, ktoré ponúkajú tovar alebo služby často so silným sociálnym inovačným obsahom;
- Pôsobia ako nezávislé, demokraticky fungujúce organizácie, ktoré sa výrazne vyznačujú účasťou a spoluprácou ich zamestnancov, členov a užívateľov.

### 3. Vzťah sociálnej ekonomiky a klasického mimovládneho sektoru

Neziskové organizácie zaradené do sektoru sociálnej ekonomiky sa z rôzneho hľadiska líšia od klasických európskych mimovládnych organizácií:

- Vznikli na výrobu takých tovarov a na poskytovanie takých služieb, ktoré verejný sektor nedokáže uspokojiť. Je potrebné k tomu získať finančné zdroje, resp. organizovať výrobnú činnosť.
- Ich cieľom je predovšetkým vytvorenie nových pracovných miest, najmä pre osoby, ktoré sa ťažko umiestňujú na trhu práce.
- Úzko spolupracujú s miestnymi spoločnosťami, pri organizovaní svojej činnosti zohľadňujú ich potreby.
- Považujú za dôležité jednoznačne sformulovať sociálny cieľ, zabezpečiť vhodné zastupovanie zriaďovateľov a demokratické fungovanie organizácie.
- V porovnaní s klasickými mimovládnyimi organizáciami sú menej závislé na daroch.
- Usilujú sa predovšetkým o vytvorenie nových pracovných miest hlavne pre znevýhodnené osoby. Za týmto účelom často spolupracujú aj s organizáciami zameranými na zisk.
- uprednostňujú miestne záujmy a potreby, kým klasické mimovládne organizácie majú väčšinou celoštátnu pôsobnosť.
- Sústreďujú sa na inovatívne služby a produkty, ktoré sú ináč nedostupné.

O neziskových organizáciách patriacich do sektoru sociálnej ekonomiky je možné vyhlásiť, že preferujú priebežnú výrobu tovaru a poskytovanie služieb, vyznačujú sa výraznou samostatnosťou, pri svojej činnosti musia rátať so značným ekonomickým rizikom, resp. zamestnávajú platenú pracovnú silu.

Ďalším charakteristickým znakom subjektov sociálnej ekonomiky je **orientácia na trh**, čo znamená, že tieto organizácie väčšinu svojich príjmov dosiahnu na trhu, alebo prostredníctvom zmluvných transakcií uskutočnených s verejnými inštitúciami.

**Sociálna dimenzia** organizácií sociálnej ekonomiky sa vyjadruje nasledovnými ukazovateľmi:

- ide o iniciatívy skupiny súkromných osôb;
- je na nich charakteristická priama účasť osôb, ktorých sa činnosť organizácie týka;
- rozdelenie zisku je obmedzené;
- činnosť organizácie prináša spoločenský osoh;
- ich hlavnou motiváciou je zabezpečiť príjem aktívnou činnosťou oproti pasívnemu zásobovaniu.

## 4. Činnosti sociálnej ekonomiky

Sociálna ekonomika ako nástroj zamestnávania na miestnej úrovni sa od roku 1997 každoročne uvádza v usmerneniach týkajúcich sa zamestnanosti, sformulovaných členskými krajinami EÚ, pričom členovia sformulujú príslušné opatrenia vo svojich národných programoch reforiem.

**Biela kniha Európskej únie o raste, konkurencieschopnosti, zamestnanosti** obsahuje koncepciu sociálnej ekonomiky, ktorú považuje za jednu z rozvojových ciest 21. storočia. Európska únia sa usiluje o realizáciu takého integrovaného rozvojového modelu, ktorého hlavnými prvkami sú

- zamestnanosť,
- sociálna kohézia,
- konkurencieschopnosť a
- udržateľný rozvoj.

V realizácii tohto komplexného modelu môže sociálna ekonomika zohrávať dôležitú úlohu, nakoľko svoju činnosť vykonáva s prihliadnutím na všetky štyri prvky.

Spoločenské podniky vykonávajú činnosti v rôznych oblastiach s významnou spoločenskou hodnotou, z ktorých je potrebné vyzdvihnúť **boj proti chudobe** a - najmä na lokálnej úrovni - **tvorbu nových pracovných miest**. Spoločenské podniky zapoja do svojej činnosti také znevýhodnené skupiny, ktoré by ináč nemali možnosť získať skúsenosti o tom, ako funguje podnik alebo pracovisko.

Takmer vo všetkých európskych krajinách existujú neziskové organizácie alebo sociálne podniky ponúkajúce služby v súvislosti s **pracovnou integráciou**. Ich činnosť sa zakladá čiastočne na predchádzajúcich skúsenostiach zamestnávateľov prevádzkujúcich chránené dielne alebo chránené pracovisko, a to s dvomi odlišnosťami:

1. Sú menej závislé na verejných zdrojoch, a venujú väčšiu pozornosť trhovej dynamike;
2. Ich cieľom je, aby znevýhodnené osoby dosiahli prostredníctvom zamestnania príjem podobný bežným zamestnancom. Často sa tieto organizácie vznikajú za účelom poskytnúť vzdelávanie a služby potrebné na uplatnenie sa na trhu práce znevýhodneným osobám, pomocou ktorých sa tieto osoby lepšie integrujú na pracovnom trhu.



Ďalším typom činnosti neziskových organizácií alebo sociálnych podnikov je **poskytovanie služieb**. Aj tieto organizácie sa nachádzajú vo väčšine európskych krajín, ale nie nevyhnutne plnia úlohy súvisiace s pracovnou (re-)integráciou, resp. často sa líši aj typ poskytovaných služieb.

Často sú spojené dva typy činností: mnohé neziskové organizácie poskytujú sociálne služby spolu so službami zameranými na pracovnú (re-)integráciu.

Je čoraz príznačnejšie, že organizácie sociálnej ekonomiky rozširujú svoju činnosť na ďalšie oblasti, napr. na ochranu životného prostredia, kultúrne činnosti, resp. na uspokojenie iných potrieb miestneho spoločenstva. Okruh konkrétnych činností závisí vždy od štruktúry služieb v danej krajine, od životosprávy obyvateľov a od daňového systému.

Rozvoj sociálnych podnikov je mimoriadne dôležité tak z ekonomického hľadiska ako aj z pohľadu zamestnanosti, a pritom môže úspešne podporovať vzájomnú solidaritu a zodpovednosť, resp. posilniť kohéziu. Európska komisia vo svojej „Bielej knihe“ zverejnenej v roku 1994 stanovila svoje odporúčania o činnostiach, ktoré sa dajú účelne vykonávať v rámci sociálnych podnikov. Tieto činnosti sú väčšinou služby širokého rozsahu a ponúkajú množstvo príležitostí na realizáciu kreatívnych nápadov a metód.

#### **Biela kniha EÚ spomína napríklad nasledovné činnosti:**

##### A.) Osobné služby:

- domáca pomoc seniorom alebo telesne, či duševne postihnutým osobám
- práce v domácnosti: varenie, pranie, žehlenie, upratovanie
- opatrovanie detí
- doučovanie mladistvých s poruchami učenia, organizovanie voľnočasových a športových aktivít pre problematické deti
- stráženie obytných domov, vrátnická služba
- prevádzkovanie obchodu na vidieku alebo na miestach na väčšiu vzdialenosť od mestských centier
- donáška vareného jedla alebo zakúpeného tovaru.

##### B.) Audiovizuálne služby, zavedenie nových informačných a komunikačných technológií

C.) Organizovanie voľnočasových a kultúrnych programov, zachovanie tradícií

D.) Starostlivosť o prostredie:

- obnovenie, stráženie zastaralých budov, úpravy na zvýšenie komfortu
- organizovanie miestnej dopravy za účelom zvýšenia pohodlia, častejšej premávky a dostupnosti
- prevádzkovanie taxislužby v rámci obce aj medzi jednotlivými obcami
- selektívny zber a recyklácia odpadov

E.) Ochrana životného prostredia:

- starostlivosť o prírodné rezervácie
- kanalizácia, čistenie kanálov
- monitorovanie dodržiavania štandardov kvalít
- rozšírenie metód úspory energie predovšetkým v domácnostiach.

## 5. Úloha sociálnej ekonomiky v zamestnanosti

Otázka zamestnanosti sa od začiatku 90. rokov stáva čoraz dôležitejšou. Pod vplyvom ekonomickej a finančnej krízy sa hospodársky rast spomalil, jeho ročná miera klesla zo 4% na 2%. V rokoch 1992-93 zaniklo takmer 5 miliónov pracovných miest. Počet obyvateľov v aktívnom veku rástol o 28 miliónov, čo výrazne presiahol počet novovytvorených pracovných miest. To všetko spôsobilo rast nezamestnanosti, ktorý sa na rok 1993 zvýšil na 12%.

Vývoj situácie bol v USA a v Japonsku oproti tomu oveľa lepší: miera zamestnanosti pohybovala okolo 70%, kým miera nezamestnanosti pohybovala v rozmedzí 5-6%. Európska únia zdanlivo zaostáva za týmito dvomi krajinami nielen vo významnejších makroekonomických ukazovateľoch, ale aj v oblastiach vývoja produktov, inovácie a podielu na exporte.

Každý druhý nezamestnaný evidovaný v Európskej únii sa stal dlhodobo nezamestnaným. Zmenu naštartovala jednak Maastrichtská zmluva, ktorá definitívne stanovila spôsob vybudovania hospodárskej a finančnej únie, na strane druhej v oblasti zamestnanosti Amsterdamská zmluva, ktorá pripojila Európsku stratégiu zamestnanosti k Rímskej zmluve.

Podľa Európskej stratégie zamestnanosti (ESZ) Európska komisia každoročne analyzuje situáciu zamestnanosti v Európskej únii, vychádzajúc z výročných správ jednotlivých členských krajín a následne prijíma tzv. usmernenia politík zamestnanosti, ktoré poskytujú rámec pre vypracovanie národných programov reforiem členských krajín. Tieto usmernenia sa rozdeľujú do štyroch skupín, ktoré sú tzv. piliermi ESZ:

- zvyšovanie zamestnateľnosti;
- podpora podnikania;
- rozvoj prispôsobivosti a
- podpora rovnakých príležitostí mužov a žien.

Medzi usmerneniami sa od roku 1997 každoročne nachádzala sociálna ekonomika.

Rôzne výskumy potvrdzujú pozitívny vplyv sociálnej ekonomiky na zamestnanosť. Organizácie sociálnej ekonomiky ponúkajú prácu takým osobám, pre ktorých je to jediná možnosť zlepšiť výhliadky na zamestnanie.

Sociálna ekonomika prispieva k zamestnanosti a k jeho ďalšiemu vývoju na miestnej úrovni cez nasledovné mechanizmy:

- Organizácie sociálnej ekonomiky poskytovaním produktov a služieb vytvárajú, resp. rozvíjajú už existujúce podniky, ktorých potreba pracovných síl priamo pozitívne vplyva na mieru zamestnanosti rovnako, ako v prípade sektoru orientovaného na zisk.
- Novovytvorené podniky a ich zamestnanci (ktoré boli pred tým väčšinou nezamestnaní s minimálnou kúpou silou) aj sami sa objavili na trhu ako spotrebitelia kupujúci produkty a využívajúci služby, čo má aj nepriamy vplyv na rast zamestnanosti.
- Prevažná väčšina vzniknutých pracovných miest je náročná na prácu, čiže tento rast ponúka alternatívu v riešení problematiky rastu a/alebo pracovnej náročnosti. Rozvoj uskutočnený kapitálovo náročnou investíciou pomocou vyspelej technológie vo všeobecnosti vytvorí málo pracovných miest.
- Služby sociálnej ekonomiky prispievajú k pracovnému začleneniu osôb, ktoré tieto služby využívajú, resp. k rastu pracovných hodín, napríklad dočasné opatrovanie dieťaťa uľahčuje rodičom vrátiť sa do práce, kým rozvoj miestnej dopravy pomáha v tom, aby sa zamestnanci dostali aj na vzdialenejšie pracoviská.
- Zapojením nezamestnaných do pracovného života podniky sociálnej ekonomiky sa podieľajú na boji proti vylúčeniu týchto osôb z pracovného trhu.
- Registrovaní nezamestnaní majú pracovnoprávnu ochranu a sociálne poistenie, čo nepochybne pomáha pri stabilizácii ich spoločenského uplatnenia a finančnej situácie.

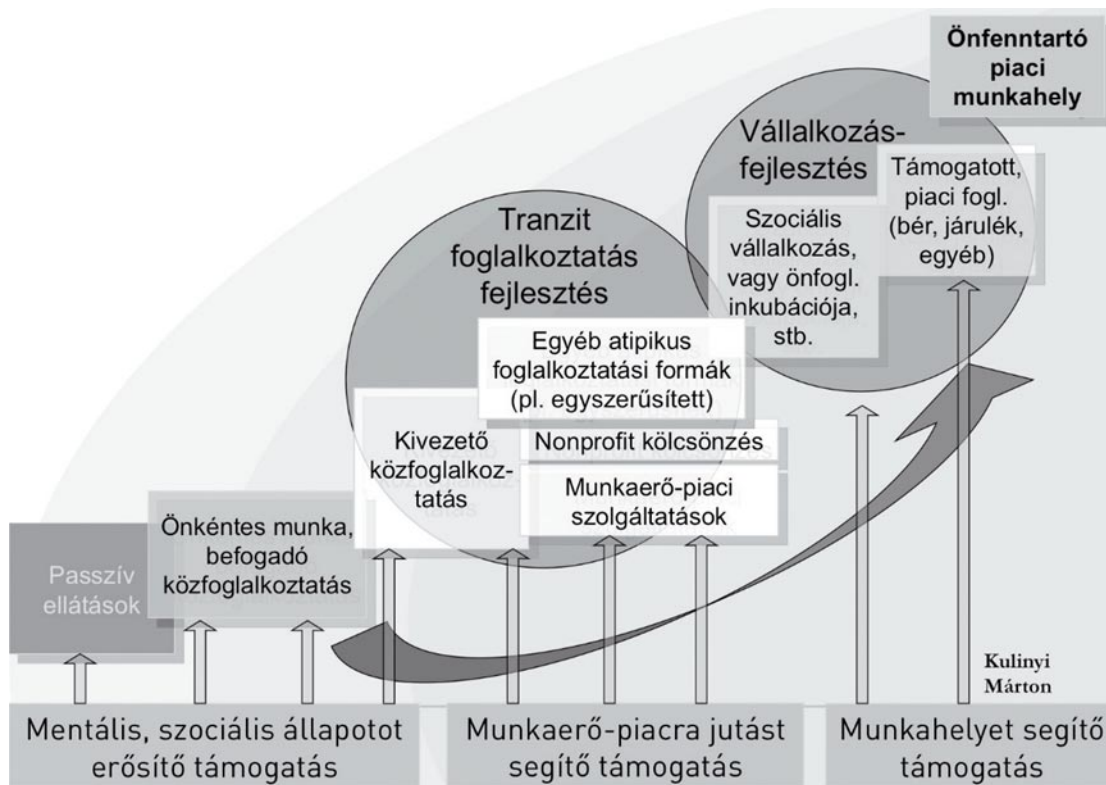
Ako synergický efekt hore uvedeného šesťstupňového mechanizmu sa realizuje komplexný rozvoj na miestnej úrovni. Tento rozvoj vedie k zníženiu nerovností v rámci miestnych komunít, vďaka tomu, že kvalita poskytovaných služieb sa vyrovnáva, resp. aj chudobnejšie vrstvy majú prístup k týmto službám.

Pracovné miesta vytvorené sociálnou ekonomikou znamenajú výraznú úsporu aj pre štátny rozpočet pokiaľ ide o výšku štátnej pomoci pre nezamestnaných. Samozrejme to isté platí aj v prípade pracovných miest vytvorených v trhovom prostredí alebo vo verejnej správe, avšak sociálna ekonomika generuje aj iné výhody:

- Vytvorené pracovné miesta sú obsadené takými osobami, ktoré by sa nemohli umiestniť na primárnom pracovnom trhu, ba čo viac, patria prevažne k najviac znevýhodneným spoločenským vrstvám.
- Tieto podniky poskytujú služby na miestnych trhoch, kde nie sú prítomné trhové subjekty pre nízku profitabilitu. Tu vytvorené pracovné miesta sa vytvárajú nad rámec pracovných miest v štátnej a trhovej sfére.
- Organizácie sociálnej ekonomiky nadobudnú príjem predajom tovarov a služieb, a sú schopné mobilizovať aj dobrovoľné, resp. iné nemateriálne zdroje. To všetko umožňuje usporiť náklady v porovnaní s tým, keď sa tieto pracovné miesta vytvárajú verejnou sférou.

Sociálne podniky z hľadiska rozvoja pracovnej sily predstavujú efektívny medzistupeň medzi nezamestnanosťou a pracovným miestom na otvorenom trhu. V prvom kroku zabezpečujú jednoduchší prestup hoc aj z nezamestnanosti, alebo z aktivačných prác do viac udržateľného zamestnania a neskôr pomáhajú nezamestnaným v tom, aby si postupom času našli uplatnenie v konkurenčnom prostredí na otvorenom trhu práce ako zamestnaní alebo aj ako živnostníci či podnikatelia.

Nasledovný náčrt vypracovaný združením Esély Labor Egyesület predstavuje komplexnú štruktúru rozvoja zamestnanosti.



1. nákres. Komplexná štruktúra rozvoja zamestnanosti - Esély Labor Egyesület (2007)

Hore uvedený nákres ukazuje tri hlavné stupne prechodu od pasívnych dávok (sociálne dávky) k samoudržateľným pracovným miestam na (otvorenom) trhu práce. Prvým stupňom je tzv. „integračná aktivačná činnosť“. Patria sem napríklad dobrovoľnícke práce, rôzne sociálne dávky, ktoré sú viazané k plneniu rôznych podmienok, alebo aktivačná činnosť pre sociálne slabšie skupiny či kondičná aktivačná činnosť. Druhým stupňom je **tranzitný typ** aktivačnej činnosti, ktorý podobne ako ten predchádzajúci typ, je zameraný a podporuje konkrétne osoby. Môžeme sem zaradiť aktivačné práce s cieľom uplatnenia sa uchádzačov na primárnom trhu práce alebo aktivačné práce reintegračného charakteru (napr. neziskové dočasné pridelenie zamestnancov). Tretím stupňom sú **systemy rozvoja podnikania** (podpora samozamestnania, rozvoj malých podnikov, sociálnych podnikov, rôzne príspevky na mzdy a iné podpory atď.), ktoré uľahčujú vytvorenie pracovných miest a pomáhajú v tom, aby sa stali samoudržateľnými. Intenzívnejšie rozšírenie sociálnych podnikov a napomáhanie ich udržateľnosti sa aj v medzinárodnom meradle považuje za významnú úlohu v oblasti rozvoja zamestnanosti. Vznik sociálnych družstiev boli podporované rôznymi grantovými programami a podarilo sa vytvoriť

aj priaznivejšie legislatívne prostredie. Boli vykonané konkrétne kroky aj tým smerom, aby sa vytvárali a plno fungovali moderné sociálne družstvá za účelom poskytovania aktivačných prác poľnohospodárskeho alebo spracovateľského charakteru.

Cieľom týchto opatrení bolo posunúť znevýhodnené osoby z aktivačných prác medzi členov alebo zamestnancov sociálnych družstiev, ktoré ponúkajú trvalo udržateľnejšie zamestnanie na vyššej úrovni.

# II. ČASŤ - SOCIÁLNA EKONOMIKA V PRAXI

## 1. Subjekty sociálnej ekonomiky, úloha partnerstiev

Subjekty sociálnej ekonomiky sú jednak klasické neziskové organizácie budované zospodu na charitatívnej báze a na druhej strane ekonomické subjekty vytvorené a/alebo podporované verejnými inštitúciami za účelom zamestnávania či regionálneho rozvoja, ktoré sú čiastočne zamerané na dosiahnutie zisku. Predpokladom ich vzniku a efektívneho fungovania v danej lokalite sú:

- neuspokojená potreba určitého produktu alebo služby,
- voľná, motivovaná pracovná sila,
- solidarita ako mobilizovateľný spoločenský kapitál nahromadený vzájomnými vzťahmi,
- špeciálne organizačné zázemie a manažment.

Sociálnu ekonomiku rozdeľujeme na dva sektory: na trhový/obchodný sektor, resp. na netrhový (neziskový) sektor. **Trhový, resp. obchodný sektor** tvoria v podstate družstvá, svojpomocné organizácie a nimi kontrolované obchodné skupiny a iné neziskové inštitúcie obsluhujúce sociálne podniky.

Tieto organizácie boli založené za účelom uspokojenia potrieb ich členov prostredníctvom zásady svojpomoci, tzn. ide o podniky, v ktorých sú spoločníci zároveň aj užívateľmi poskytovaných činností. Hlavným cieľom týchto subjektov je vykonávať činnosti smerujúce k obsluhu potrieb ich členov (spoločníkov) - ide najmä o súkromné osoby, domácnosti alebo rodiny -, a to vo forme družstva alebo svojpomocnej organizácie. Napríklad činnosť zamestnaneckého družstva smeruje k zamestnávaniu členov, kým činnosť hospodárskeho družstva k predaji výrobkov vyhotovených členmi atď.



Subjekty sociálnej ekonomiky zaradené do trhového sektoru vyrábajú na trh, tzn. vyrobené produkty sú určené na predaj za ekonomicky významnú cenu. Zisk alebo nadbytočný zisk je síce prerozdeľovaný medzi členmi, to však nie je úmerné k rozsahu nimi investovaného kapitálu alebo nimi zaplateného príspevku, ale zodpovedá transakciám vykonávaným medzi členmi a organizáciou.

Najväčšiu časť **netrhového (neziskového) sektoru** tvoria združenia a nadácie. Patria sem všetky sociálne hospodárske subjekty, ktoré väčšiu časť svojich produktov ponúkajú bezodplatne alebo z ekonomického hľadiska za nepatrne nízku cenu.

Tieto subjekty sú teda vyslovene neziskové organizácie, pretože aplikujú zásadu neprerozdelenia zisku alebo nadbytočného zisku, a podobne ako pri sociálnych hospodárskych podnikoch skutočnými prijímateľmi nimi poskytovaných služieb sú súkromné osoby.

Hlavným zdrojom ich činnosti - nezohľadňujúc príležitostný predaj - tvoria dobrovoľné finančné alebo naturálne príspevky, výplaty od vládnych organizácií a príjem pochádzajúci z verejného vlastníctva.

**Na sociálnej ekonomike sa podieľajú externé aj interné subjekty.** Medzi **externé subjekty** zaraďujeme súkromné hospodárske subjekty a subjekty verejnej správy, ktoré sú spojené a sa podieľajú na činnosti sociálnej ekonomiky, ako napríklad podniky zamerané na dosiahnutie zisku, ktoré sú v obchodnom styku so sociálnymi podnikmi, štátne orgány poskytujúce podporu sociálnym podnikom, poradné inštitúcie alebo organizácie poskytujúce odbornú pomoc atď.

Primárnym cieľom externých subjektov nie je podieľať sa na činnosti sociálnej ekonomiky, ale svojou činnosťou vplývať na činnosť interných subjektov.

Primárnym cieľom interných subjektov je podieľať sa na činnosti sociálnej ekonomiky, zvýšiť spoločenský kapitál zabezpečujúci budúcnosť spoločenstva a rozširovanie možností zamestnávania. Zaraďujeme sem neziskové nadácie, združenia, družstvá, finančné inštitúcie špecializované na poskytovanie úverov pre sociálne podniky, odborné organizácie, ako aj súkromné osoby a ich organizácie, ktoré pôsobia ako spotrebitelia a/alebo zamestnanci sociálnych podnikov.

Vzťahy medzi jednotlivými subjektmi majú rozhodujúcu úlohu pri úspešnosti rozvojových procesov. **Partnerstvo** je forma spolupráce medzi dvomi alebo viacerými subjektmi na základe vzájomnej formálnej alebo neformálnej dohody za účelom dosiahnutia vzájomne výhodného a dôležitého miestneho cieľa v oblasti hospodárstva alebo zamestnávania. Spolupráca sa týka oblastí od stanovenia spoločných cieľov až po spoločné plnenie úloh vytýčených vo vzájomnej dohode. Najdôležitejšou vlastnosťou partnerstva je to, že spoločne dosiahnutý pozitívny spoločenský a ekonomický výsledok presahuje výhody dosiahnuteľné osobitne jednotlivými organizáciami.

Prvým krokom partnerstva je zmapovanie záujmov potenciálnych partnerov. Pri tzv. analýze zainteresovaných strán (stakeholder analysis) je potrebné skúmať spoločné záujmy podporujúce spoluprácu, resp. protichodné záujmy, ktoré pri spolupráci prekrážajú. Partneri môžu urobiť analýzu aj individuálne, účelnejšie je však spoločne objasniť záujmy, motivácie a kritériá úspechu.

Partneri samozrejme môžu mať individuálne ciele a motivácie, ale vo všetkých prípadoch je potrebné prihliadnuť aj na špeciálne postavenie jednotlivých účastníkov. V nasledujúcej časti prehliadneme hlavné motivácie subjektov sociálnej ekonomiky.

#### **a.) Sociálne podniky:**

Sociálny podnik je hospodárskym subjektom a zároveň aj sociálnou inštitúciou a neziskovou (občianskou) organizáciou. Hospodárskym subjektom je z toho dôvodu, že vyrába produkty a poskytuje služby, vyznačuje sa silnou závislosťou na trhu, v jeho manažmente sa uplatňuje podnikateľský duch. Je sociálnou ustanovizňou, pretože je na ne charakteristická sociálna citlivosť a zodpovednosť, podieľa sa na vykonávaní verejných úloh a preto má vytvorené silné vzťahy so samosprávami. Na občiansky charakter organizácie poukazuje demokratické fungovanie, zabezpečenie účasti na rozhodnutiach pre členov a zapojenie dobrovoľníkov.

S ohľadom na organizačnú formu sociálnym podnikom môže byť združenie, nadácia alebo družstvo. V Maďarsku je zaužívanou organizačnou formou pre vykonávanie činnosti sociálnej ekonomiky nezisková hospodárska organizácia a sociálne družstvo. Hlavným cieľom a motiváciou sociálnych podnikov je čím dokonalejšie uspokojenie potrieb daného spoločenstva,

a takisto zvýšenie zamestnávateľských kapacít a spoločenského kapitálu. Zväzy, strešné organizácie sociálnych podnikov sa usilujú o to, aby podporovali svojich členov informáciami, odbornými znalosťami a finančnými zdrojmi.

### **b.) Dobrovoľnícke a spoločenské organizácie**

Sektor dobrovoľníckych a spoločenských organizácií tvoria pestré skupiny ľudí a projektov. Často spolupracujú s miestnymi samosprávami, resp. s ich inštitúciami. Sektor poskytuje rôzne poradenstvá a iné sociálne služby pre miestne komunity. Charakteristické znaky mimovládneho sektoru sú nasledovné:

- Organizácie majú demokratickú štruktúru, vedúci majú voči členstvu zodpovednosť za svoje rozhodnutia.
- Ich ciele a motivácie sa vzťahujú na realizáciu iniciatív stanovených členmi, ktoré majú väčší či menší význam aj pre širšiu komunitu. Pritom je silnou motiváciou pri ich činnosti zabezpečenie samoudržateľnosti a organizačného rozvoja.
- V partnerských vzťahoch sa finančne podieľajú iba obmedzene, v spoločných projektoch väčšinou zabezpečujú svojich zástupcov pri diskusiách, podieľajú sa na mobilizácii a komunikácii navonok, k vykonávaniu určitých úloh poskytujú pracovnú silu alebo administratívnu infraštruktúru.

### **c.) Verejný sektor**

Organizácie Európskej únie sa dostanú do kontaktu so subjektmi sociálnej ekonomiky prostredníctvom grantových programov. Hlavným cieľom európskych programov na podporu zamestnávania, miestnej ekonomiky a sociálnej podpory je posilnenie spoločenskej kohézie a zvýšenie konkurencieschopnosti na regionálnej úrovni. Vláda poskytuje pre projektov legitimitu a financovanie, vytvára národný rámec partnerstva a sprostredkuje európske zdroje.

Hlavnou motiváciou národnej vlády pri partnerstve vytvorenom s internými subjektami sociálnej ekonomiky je zmiernenie problémov zamestnávania a posilnenie spoločenskej kohézie.

Miestne samosprávy sa zúčastňujú na sociálnej ekonomike ako faktor vytvárajúci trh, ich hlavným cieľom je zabezpečenie miestnych verejných služieb a mobilizácia zdrojov k miestnym rozvojovým projektom. Pri spolupráci so subjektami sociálnej ekonomiky im môžu prekážať, že sa príliš pridržiavajú svojich právomocí, informácií a tým pádom aj moci.

K úspešnej spolupráci je nevyhnutné, aby si zástupcovia samospráv uvedomili, že prostredníctvom partnerstva dokážu zabezpečiť verejné služby lacnejšie a v lepšej kvalite, sú schopní zapojiť nové zdroje, čo im zároveň ponúka možnosť zostať pri moci a posilniť svoje postavenie.

#### **d.) Subjekty zamerané na dosiahnutie zisku**

Subjekty zamerané na dosiahnutie zisku zohrávajú dôležitú úlohu vo fungovaní sociálnej ekonomiky, stačí spomenúť zásobovanie surovinami, technologické kooperácie alebo predaj. Predstavujú však významné hodnoty v oblasti manažérskych schopností, odborných znalostí resp. finančných zdrojov. Podnikateľský sektor je spojený so sociálnou ekonomikou prostredníctvom partnerstva tým, že jej zabezpečuje finančné zdroje, sponzoring a odborné poradenstvo.

Hlavnou motiváciou podnikateľského sektora pri partnerstve so subjektmi sociálnej ekonomiky je dosiahnutie zisku, prístup k verejným zdrojom a iniciatívam, ako aj účasť na spoločensky významných procesoch podporujúcich dosiahnutie spoločenských cieľov.

#### **e.) Odborné organizácie**

Pre subjekty sociálnej ekonomiky môže byť dôležitá spolupráca s miestnymi podnikateľmi, zamestnávateľskými, sociálnymi a inými odbornými organizáciami vykonávajúcimi činnosť v školení, rekvalifikácii, vzdelávaní a budovaní vzťahov. Finančné zdroje do partnerstva väčšinou neprinášajú, ich najdôležitejšou úlohou je, aby z odborného hľadiska podporovali sformovanie a realizáciu jednotlivých projektov.

#### **f.) Cieľové skupiny v rámci obyvateľstva**

Miestne obyvateľstvo zohráva rozhodujúcu úlohu vo vytváraní a rozvoji sociálnej ekonomiky. Zákazníci, ktoré nakupujú produkty a využívajú služby sociálnej ekonomiky, svojim správaním

a rozhodnutiami priamo ovplyvňujú fungovanie sociálnej ekonomiky. Svojimi pripomienkami dávajú spätnú väzbu na produkt/službu, skutočnosť, že sa podelia o svoje názory, zohráva dôležitú rolu pri marketingu. So zohľadnením spotrebiteľských názorov a spätných väzieb môžu aj subjekty sociálnej ekonomiky zvyšovať svoju konkurencieschopnosť.

Tzv. uvedomelí spotrebiteľia vo zvýšenej miere dbajú na vplyv produktov/služieb na životné a spoločenské prostredie, svoju zaviazanosť k udržateľnému rozvoju a solidarite uprednostňujú pred kúpnu cenou, a tým sa stanú aj sami súčasťou a zároveň aj podporovateľmi sociálnej ekonomiky.

**Partnerstvo sa môže vytvoriť z dvoch dôvodov:**

- existuje medzi partnermi určitý vzťah alebo záujem o spoluprácu, alebo
- niektorý z partnerov chce partnerstvom dosiahnuť niečo, k čomu potrebuje cudziu pomoc.

**Efektívne spolupracovať v oblasti sociálnej ekonomiky sú schopní najmä partneri, ktorí:**

- vysvetľujú rozvoj podobným spôsobom a majú porovnateľný hodnotový systém,
- majú rovnaké záujmy a ciele,
- dokážu zabezpečiť vedomostné a informačné zázemie, ako technické podmienky potrebné k realizácii projektov.
- majú vlastné zdroje a sú vhodné na podporu v danom grantovom programe.

Základom partnerstva je v každom prípade vytýčená vízia, ktorú je možné dosiahnuť vypracovaním akčných plánov prijatých všetkými partnermi.

**Na začiatku spolupráce je potrebné vytvoriť rámec alebo organizáciu partnerstva, ktoré musia odzrkadliť práva, spôsob účasti a zodpovednosť všetkých partnerov. Je potrebné stanoviť:**

- rozdelenie úloh, ktoré bude pre všetkých partnerov prijateľné a vykonateľné;
- zdroje a odborné predpoklady zabezpečené partnermi;
- silné stránky a slabé stránky partnerstva;
- motivácie a ciele jednotlivých partnerov;
- problémy, ktoré sa majú riešiť v rámci partnerstva.

Partnerstvo môže mať formálny aj neformálny rámec. **Neformálne partnerstvo** sa uskutočňuje bez zmluvy, na báze vzájomnej dôvery. Táto forma môže byť vhodná pri menších projektoch uskutočnených už spolupracujúcimi partnermi. Základným predpokladom **formálneho partnerstva** je uzatvorenie zmluvy, partnerstvo je riadené spoločnosťou alebo inou právnickou osobou.

## **2. Právna úprava založenia a spôsob financovania sociálnych a spoločenských podnikov**

Formy sociálneho podnikania v súčasnosti nemajú jednotnú legislatívnu úpravu ani na úrovni Európskej únie, ani v jednotlivých členských štátoch. Nie je z právneho hľadiska definované, ktoré konkrétne formy podnikania spadajú do kategórie sociálnych podnikov. Organizácie sociálnej ekonomiky vykonávajúce činnosť v Európskej únii pôsobia vo všetkých krajinách v rôznych formách a za odlišných legislatívnych pravidiel. Európska legislatíva stanovuje miesto sociálnych podnikov medzi klasickým súkromným sektorom a verejným sektorom. Avšak osobitosťou sociálnych podnikov je práve to, že sa v nich zmieša spoločenský a sociálny cieľ s podnikateľským duchom súkromného sektoru.

**Podľa európskej legislatívy sa medzi sociálne podniky zaraďujú nasledovné právne formy:**

- družstvá;
- svojpomocné spolky;
- združenia a nadácie;
- rodinné podniky.

Počiatočným bodom vzniku sociálnych podnikov - s výnimkou sociálnych družstiev - nie je vytýčenie obchodného cieľa, ale zmapovanie problémov a potrieb menších či väčších komunít, právnických a fyzických osôb, pričom niektoré organizačné formy (spoločenské podniky) ponúkajú na riešenie týchto problémov vhodný rámec.

Po sformulovaní cieľov sa vynorí otázka, z akých finančných zdrojov je možné ich realizovať, aké príjmy pomôžu zabezpečiť ďalšiu činnosť a financovanie organizácie. Tieto príjmy v závislosti od organizačnej formy môžu pochádzať z členských príspevkov (v prípade združení), finančných príspevkov zakladateľov (v prípade nadácií, neziskových hospodárskych subjektov), podpôr, z grantových zdrojov a v prípade všetkých organizačných foriem môžu pochádzať z hospodárskej či podnikateľskej činnosti. Pri rozhodnutí o tom, ktorá organizačná

forma je najvhodnejšia pre realizáciu toho-ktorého spoločenského cieľa, je potrebné zobrať do úvahy mnoho finančných a právnych aspektov.

## **2.1. Právna úprava v Maďarsku**

Maďarská právna úprava oproti európskej legislatíve nedefinuje pojem sociálnej ekonomiky a sociálneho podniku. V maďarskom práve nie sú žiadne priame ani nepriame odkazy na to, že by takáto právna kategória existovala. Pritom subjekty, ktoré sa podľa európskej legislatívy považujú za sociálne podniky a nemajú jednotnú právnu úpravu na európskej úrovni, v maďarskom práve sa nachádzajú ako samostatný predmet práva, ich činnosť upravujú príslušné osobitné zákony.

V maďarskej spoločnosti už od stredoveku existujú spoločenské organizácie takého typu, aké sú napríklad spolky, nadácie či družstvá. Prvé družstvo bolo založené v roku 1845 a v druhej polovici 19. storočia sa postupne objavili spotrebiteľské, úverové, poľnohospodárske a iné výrobné družstvá.

V časech štátneho socializmu (1949-1989) bolo zakázané zriaďovať nadácie, túto právnu formu zrušili v roku 1949. Povolenie dostali iba spolky vykonávajúce činnosť v politicky neutrálnych oblastiach, napríklad v oblasti kultúry a športu. Družstvá sa dostali pod štátnu kontrolu. V 80. rokoch centralizovaný systém sa postupne zmiernil, krajina pomaly prešla najprv na zmiešané a následne na čisté trhové hospodárstvo.

Vďaka novej úprave od roku 1989 sa začali v hojnom počte vytvárať rôzne organizácie, predovšetkým nadácie. Viaceré z nich boli malé organizácie, ktoré sa vytvárali s nízkym kapitálom za účelom zbierania darov, ktoré nemali záujem prijímať zamestnancov ani v dlhodobom horizonte.

Pred zmenou režimu bolo v podstate povinné stať sa členom družstva. V rokoch 1991 a 1992 sa začal proces likvidácie poľnohospodárskych družstiev, ktoré už neboli životaschopné. V dôsledku toho sa tisíce ľudí stali nezamestnanými, v značnej miere rástla vidiecka chudoba. Od začiatku 90. rokov do roku 2011 sa počet družstiev znížil z cca 7.600 na 3.000.



V 90. rokoch sa objavili nové právne formy organizácií: verejný orgán, verejná nadácia a verejnoprospešná spoločnosť. Boli väčšie ako mimovládne organizácie starého typu a boli užšie spojené so štátom. Podpora neziskových organizácií v Maďarsku zo strany štátu a samosprávy síce rástla, ale veľkú mieru podpôry získali organizácie blízke štátu, ktoré boli menej autonómne a neboli budované zospodu.

Rok po vstupe krajiny do Európskej únie, v roku 2005 bol prijatý zákon o dobrovoľníckej verejnoprospešnej činnosti, ktorý upravil obsah dobrovoľníckej činnosti a stanovil právne garancie dobrovoľníckej práce. Zákon umožnil mimovládnym organizáciám, aby vyúčtovali náklady dobrovoľníckej práce podľa účelu, resp. poskytovali príspevky pre dobrovoľníkov.

Zákon č. IV z roku 2006 o hospodárskych spoločnostiach vytvorila novú právnu formu, neziskovú hospodársku spoločnosť, preto od tejto doby bolo umožnené, aby otvorené komanditné spoločnosti, verejné obchodné spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti boli vytvorené v neziskovej forme. Účelom zákona bolo zmeniť systém nedostatočne efektívnych právnych foriem tak, aby doterajšie spoločnosti fungujúce ako verejnoprospešné spoločnosti mohli pokračovať svoju činnosť ako neziskové spoločnosti bez potreby zmeny štruktúry majiteľov.

V roku 2006 sa objavila v Maďarsku aj právna forma sociálnych družstiev. Tieto obchodné spoločnosti orientované na zisk majú právo získať aj verejnoprospešný status, pričom môžu vykonávať obchodnú činnosť voľnejšie ako čisté neziskové organizácie.

V programovom období od roku 2014 bol explicitným rozvojovým cieľom podpora sociálnej ekonomiky a spoločenských podnikov. Bol naštartovaný so spolufinancovaním maďarského štátu aj prvý eurofond zameraný vyslovene na poskytovanie zdrojov pre spoločenské podniky (GINOP-5.1.2.).

Kľúčovú úlohu v rozvoji sociálnej ekonomiky v Maďarsku zohráva spoločnosť **OFA Nonprofit Kft.**, a to nielen v koordinácii domácich aj európskych finančných prostriedkov, ale aj vo vybudovaní odborného zázemia na podporu činnosti spoločenských podnikov.

V príručke OFA vydanéj v roku 2017 je uvedený súhrn organizácií vykonávajúcich činnosť v záujme dosiahnutia spoločenského vplyvu:

Hlavné rozdiely	Nezisková ekonomická spoločnosť		Sociálne družstvo	Nadácia	Spolok
	Neziskové s.r.o.	Nezisková a.s.			
Kapitál	Základné imanie min. 3 milióny Ft	Základné imanie min. 5 miliónov Ft	Minimálny vklad nie je predpísaný	Je potrebné zabezpečiť majetkový vklad potrebný na realizáciu cieľa nadácie.	Členovia nezabezpečia štartovací kapitál, len zaplatia členský príspevok
Cieľ	Vykonávanie spoločnej nezárobkovej ekonomickej činnosti		Zabezpečenie pracovných podmienok pre znevýhodnených členov a zlepšenie sociálnej situácie členov	Priebežná realizácia dlhodobého cieľa stanoveného zakladateľom	Priebežná realizácia dlhodobého cieľa stanoveného členmi spoločne
Zakladajúci členovia	Môže byť aj jednočlenná spoločnosť	Musí mať minimálne 7 zakladajúcich členov, okrem fyzických osôb minimálne jedna miestna alebo národnostná samospráva, resp. ich združenie alebo verejnoprospešná spoločnosť vykonávajúca charitatívnu činnosť		Môže ju vytvoriť aj jeden zakladateľ	Vyžaduje sa minimálne 10 členov

2. nákr. Porovnanie právnych foriem spoločenských podnikov identifikovaných spoločnosťou OFA (2017)

### **Zvoliteľné právne formy:**

Pri voľbe typu organizácie je potrebné poznať najčastejšie právne formy hospodárskych spoločností. Je účelné zvoliť optimálnu právnu formu, v rámci ktorej chceme činnosť sociálnej ekonomiky vykonávať a je dobré mať informácie aj v súvislosti s takými typmi spoločností, s ktorými sa budeme stretávať ako trhovými subjektmi alebo zmluvnými partnermi.

Pri voľbe právnej formy je potrebné zobrať do úvahy mnohé faktory: príslušné právne predpisy v oblasti účtovníctva a daní, výhody aj nevýhody daného typu; čas potrebný na vykonávanie úloh konateľa a na administratívu; výšku disponibilného kapitálu; atď. Najdôležitejšie je však to, akú činnosť daný typ organizácie vykonáva, resp. do akej miery je daná spoločnosť

rozhodnutá vykonávať pravidelnú ekonomickú činnosť za účelom získania majetkového prospechu. Pri výbere typu spoločnosti je účelné si vyžiadať právne poradenstvo.

Jediným legislatívne upraveným špeciálnym typom sociálneho podniku v Maďarsku je **sociálne družstvo**. Táto právna forma znamená takú autonómnu komunitu, ktorá má za cieľ uspokojenie potrieb vytvorených v dôsledku spoločenskej a ekonomickej deľby práce. Rozdelenie zisku v prípade maďarských sociálnych družstiev nie je zakázané. Zákon stanovuje iba také obmedzenie, že minimálne polovica zisku sa má rozdeliť osobným zapojením členov.

Mnoho sociálnych podnikov si vyberie klasickú ziskovú formu. Zákon č. V z roku 2013 o Občianskom zákonníku upravuje otázku, v akej právnej forme sa môžu založiť hospodárske spoločnosti. Na základe tejto úpravy hospodárska spoločnosť môže mať nasledovné právne formy:

- verejná obchodná spoločnosť;
- komanditná spoločnosť;
- spoločnosť z ručením obmedzeným alebo
- akciová spoločnosť;

Aj z hore uvedených vyplýva, že sociálne podniky môžu vykonávať svoju činnosť v rôznych právnych formách.

Maďarské zákony umožňujú, aby neziskové organizácie vykonávali hospodársku či podnikateľskú činnosť, ale iba s doplnkovým charakterom a len pokiaľ táto činnosť neohrozuje pôvodný zámer organizácie.

Ustanovenia týkajúce sa podnikateľskej činnosti pri rôznych právnych formách sa nachádzajú vo viacerých právnych normách, ktoré často vzájomne odporujú. Nejasný výklad súvisiacich pojmov (napríklad hospodárska činnosť, hospodársko-podnikateľská činnosť, pravidelná ekonomická činnosť vykonávaná za účelom majetkového prospechu, podnikateľská činnosť atď.) spôsobuje, že opatrenia súvisiace s podnikateľskou činnosťou často závisia od súdnej praxe.

Všetky spoločenské podniky sú právnické osoby, čiže príslušné časti Tretieho zväzku Občianskeho zákonníka týkajúce právnických osôb obsahujú ustanovenia na všetky organizácie

takéhoto typu. Ustanovenia § 3:1 až 3:48 Občianskeho zákonníka upravujú pravidlá zriadenia, súdnej registrácie, organizačnej štruktúry, činnosti a zániku právnických osôb, pričom tieto pravidlá platia plošne a všeobecne na všetky právnické osoby (vrátane spoločenských podnikov). Po všeobecných pravidlách sú uvedené špeciálne pravidlá platné na jednotlivé právne formy.

Všetky organizácie sociálnej ekonomiky podliehajú registrácii súdom. To znamená, že je potrebné požiadať na súde o registráciu spoločnosti predložením zriaďovacej listiny (v prípade spolku a sociálneho družstva je to štatút, v prípade nadácie zakladateľská listina, v prípade neziskovej hospodárskej spoločnosti spoločenská zmluva alebo zriaďovacia listina). Registrácia mimovládnych organizácií sa uskutočňuje na miestne príslušných župných súdoch a na súdoch hlavného mesta podľa sídla organizácie, v prípade neziskových hospodárskych spoločností a sociálnych družstiev registráciu vykonávajú miestne príslušné obchodné sudy pri župných súdoch.

Všetky spoločnosti zaradené medzi spoločenské podniky môžu získať štatút verejnoprospešnej organizácie. Podmienky preradenia a pravidlá činnosti a hospodárenia verejnoprospešných organizácií upravuje „zákon č. CLXXV z roku 2011 o práve združovať sa, o verejnoprospešnom právnom postavení a o činnosti a podpore mimovládnych organizácií“ (zákon o mimovládnych organizáciách).

V zmysle právneho predpisu verejnoprospešné organizácie a ich podporovatelia sú oslobodení od platenia daní a poplatkov alebo im prislúcha úľava na dani a poplatkoch.

Zákon obsahuje množstvo nevyhnutných vysvetľovacích ustanovení v súvislosti s mimovládnyimi organizáciami a verejnoprospešným právnym postavením. Môžeme dostať odpoveď na také dôležité otázky v súvislosti s činnosťou spoločenských podnikov, ako napríklad:

- Aké sú kritériá organizácie vykonávajúcej hospodársko-podnikateľskú činnosť?
- Čo sa považuje za hospodársku činnosť a čo za hospodársko-podnikateľskú činnosť?
- Aký je štartovací kapitál pri mimovládnych organizáciách?
- Čo znamená záväzok vo verejnom záujme?

- Čo znamená verejnoprospešná činnosť?

### ***Pravidlá založenia spoločenských podnikov:***

Spoločenský podnik je možné založiť a prevádzkovať s akýmkoľvek účelom a na akúkoľvek činnosť.

Spoločníci - s výnimkou spoločníka neziskovej verejnej obchodnej spoločnosti, resp. komplementára komanditnej spoločnosti - nezodpovedajú vlastným majetkom.

O založení všetkých spoločenských podnikov je potrebné rozhodnúť formou zriaďovacej listiny, ktorá musí povinne obsahovať názov, sídlo, cieľ organizácie, hlavnú činnosť, priezviská, mená a adresu bydliska zakladateľov a označenie štatutárneho zástupcu.

Zakladajúci členovia všetkých spoločenských podnikov sú povinní zložiť pri založení majetkový vklad. Výnimku samozrejme tvoria zriaďovatelia spolku v zmysle § 3:9 ods. (2) Občianskeho zákonníka.

### ***Špeciálne pravidlá založenia spolku:***

Zriaďovacou listinou spolku je štatút, v ktorom stanovujú členovia spoločné dlhodobé ciele činnosti. Nemôžu byť primárne určené hospodárske ciele, ale spolok môže vykonávať všetky ekonomické činnosti, ktoré prispievajú k realizácii cieľa uvedeného v štatúte alebo s týmto cieľom súvisia. Nakoľko v prípade spolku zákon zakazuje rozdeliť zisk medzi členmi, výsledok hospodárenia sú povinní využívať v záujme dosiahnutia cieľa.

Členský vzťah môže vzniknúť pri zakladaní (pri registrácii spolku) alebo po zakladaní, prijatím žiadosti a vstupe do spolku, o ktorom spravidla rozhoduje valné zhromaždenie. O údajoch členov spolku je organizácia povinná viesť zoznam, tieto údaje však v štatúte nie sú uvedené.

K zakladaniu spolku sa vyžaduje minimálne desať zakladajúcich členov. Zakladajúcimi členmi môžu byť fyzické aj právnické osoby.

### ***Špeciálne pravidlá založenia nadácií:***

Nadácia je založená na priebežné plnenie dlhodobého cieľa určeného zakladateľmi. Zakladateľom môže byť jedna alebo viacero fyzických a právnických osôb. Nadácia nemá členov.

Zriaďovacou listinou je zakladajúca listina, v ktorej sú upravené pravidlá činnosti, ciele a pravidlá spravovania majetku. Okrem toho zakladajúca listina musí obsahovať ustanovenia o kuratóriu (správnom výbore), o jeho členoch, o podmienkach prístúpenia k nadácii, o okruhu prijímateľov podpôr, ekonomických činnostiach vykonávaných nadáciou, ako aj o zastúpení.

***Pravidlá založenia neziskových hospodárskych spoločností:***

V zriaďovacej listine neziskových hospodárskych spoločností je potrebné vo všetkých prípadoch určiť neziskový cieľ, v záujme ktorého organizácia vykonáva svoju činnosť.

V zriaďovacej listine neziskových obchodných spoločností je potrebné uviesť okrem povinných obsahových náležitostí týkajúcich sa právnických osôb aj hlavnú činnosť spoločnosti, na registračnom formulári aj elektronickú doručovaciu adresu spoločnosti. Nie je potrebné uviesť v zriaďovacej listine všetky činnosti spoločnosti, preto v prípade zmeny predmetu podnikania nie je potrebné vykonať zmenu spoločenskej zmluvy. Zmeny predmetu podnikania je potrebné oznámiť daňovému úradu elektronickou cestou, pričom zmena je spravidla vykonaná aj vo výpise z obchodného registra spoločnosti už do niekoľkých dní.

**Nezisková verejná obchodná spoločnosť a nezisková komanditná spoločnosť** sú existujúce, ale veľmi zriedkavo používané právne formy, hlavne preto, lebo hoci aj na tieto formy platí zákaz rozdelenia zisku, za prípadné dlhy však aspoň jeden zo spoločníkov neobmedzene zodpovedá vlastným majetkom.

V okruhu spoločenských podnikov je najviac rozšírená právna forma - po neziskových organizáciách - **nezisková spoločnosť s ručením obmedzeným**, ktorá neobmedzene môže vykonávať hospodársko-podnikateľskú činnosť, avšak príjmy pochádzajúce z tejto činnosti je povinná investovať do realizácii neziskového cieľa.

Neziskovú hospodársku spoločnosť môžu založiť fyzické aj právnické osoby, a to aj vo forme jednočlennej neziskovej spoločnosti s ručením obmedzeným.

Všetky spoločníci neziskovej s.r.o. sú povinní zložiť majetkový vklad v minimálnej výške 100.000 maďarských forintov. Štartovací kapitál, t.j. základné imanie spoločnosti je najmenej 3.000.000,- forintov, do predloženia žiadosti o registráciu registrovému súdu však spoločníci nie sú povinní splatiť túto sumu. Na splatenie vkladov je možné stanoviť v spoločenskej zmluve aj dobu dlhšiu ako jeden rok odo dňa registrácie spoločnosti v obchodnom registri, v tomto prípade spoločníci zodpovedajú vlastným majetkom do výšky ich nesplateného majetkového vkladu.

Stať sa spoločníkom je možné pri založení spoločnosti alebo pri prevode obchodného podielu. Právny vzťah zaniká okrem iného prevodom obchodného podielu spoločníka, odkúpením obchodného podielu alebo vylúčením spoločníka.

Zákonom stanovené základné imanie neziskovej akciovej spoločnosti založenej so spoločenským cieľom je v prípade súkromnej akciovej spoločnosti 5.000.000 forintov, v prípade verejnej akciovej spoločnosti 20.000.000 forintov. Zriaďovateľskou listinou je štatút. Pre výšku štartovacieho kapitálu a zložitost' prevádzkovania týchto spoločností fyzické osoby spravidla nezvolia túto právnu formu na vykonávanie svojich činností v oblasti riešenia spoločenských problémov či dosiahnutia cieľov miestnych komunít.

#### ***Pravidlá založenia sociálnych družstiev:***

Zákon č. X z roku 2006 o družstvách bol v podstate zabudovaný do nového Občianskeho zákonníka nadobudnutím účinnosti novej právnej úpravy, nebola však zrušená účinnosť spomínaného zákona. Ustanovenia Občianskeho zákonníka sa nevzťahujú iba na sociálne družstvá, ale uplatňujú sa všeobecne na všetky družstvá. Občiansky zákonník ďalej obsahuje všeobecné ustanovenia týkajúce sa členstva, zriadenia, registrácie, činnosti aj zániku spoločností.

Pravidlá, ktoré sa od všeobecných ustanovení líšia a týkajú sa najmä družstiev obsahuje zákon č. X z roku 2006. V tomto právnom predpise sú ustanovené napríklad pravidlá členskej práce, t.j. ako sa členovia podieľajú na práci v družstve, ktoré je charakteristické výlučne na sociálne družstvá, tieto ustanovenia však boli k 1. januáru 2017 novelizované. Podľa nových pravidiel môže zriadiť a udržiavať právny vzťah smerujúci k výkonu členskej práce osoba, ktorá:

- je najmenej tri mesiace evidovaným uchádzačom o zamestnanie, alebo
- má najmenej tri mesiace zriadený právny vzťah smerujúci k vykonávaniu aktivačných prác.

Sociálne družstvo je jediným takým spoločenským podnikom, ktorý je orientovaný na zisk a výsledok hospodárenia je možné prerozdeliť medzi členmi.

K založeniu sociálneho družstva sa vyžaduje najmenej 7 zakladajúcich členov. V súlade s ustanoveniami Občianskeho zákonníka účinnými k 1. januáru 2017 musí byť medzi členmi minimálne jedna miestna alebo národnostná samospráva, resp. ich združenie s právnou subjektivitou, alebo organizácia s verejnoprospešným štatútom vykonávajúca zákonom stanovenú charitatívnu činnosť.

Členov a zakladateľov družstva súd neevviduje - rovnako ako v prípade neziskových organizácií. Zoznam členov vedie družstvo.

Štatút družstva - zriaďovacia listina sociálneho družstva - musí obsahovať okrem všeobecných pravidiel týkajúcich sa právnických osôb aj špeciálne ustanovenia obsiahnuté v Občianskom zákonníku a zákone o družstvách.

Členovia sociálneho družstva sú povinní aj osobne sa podieľať na činnosti družstva - s výnimkou, ak sú členmi družstva samosprávy a charitatívne organizácie. Špeciálnou formou osobnej účasti je priama účasť na spoločnej výrobe, alebo iným názvom členská práca. Člen, ktorý vykonáva členskú prácu, nemôže uzatvoriť pracovnoprávny vzťah alebo obdobný pracovný vzťah s družstvom ani s iným zamestnávateľom.

## **2.2.Právna úprava na Slovensku**

Slovenská legislatíva definuje pojem sociálnej ekonomiky a sociálneho podniku od roku 2018. Už roky dopredu venovala vláda osobitnú pozornosť rozvoju menej rozvinutých, zaostávajúcich regiónov. Do tejto kategórie v súčasnosti patrí 20 okresov, v ktorých je miera nezamestnanosti vyššia ako 1,6 násobok celoslovenského priemeru. Z 20 okresov 8 sa rozprestiera pozdĺž slovensko-maďarských hraníc. Hoci je nepochybné, že bola venovaná



dostatočná pozornosť tejto problematike, avšak na rozvoj týchto okresov bolo vynaložených málo finančných prostriedkov, resp. nezamestnanosť a dlhodobú nezamestnanosť - ktorá je ešte väčším problémom - sa snažili znižovať schematickými akčnými programami. Za účelom pozdvihnutia týchto okresov vznikol návrh, aby do boja proti nezamestnanosti sa zapojili aj sociálne podniky, a preto Národná rada Slovenskej republiky dňa 18. marca 2018 prijala zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.

Samozrejme na územie súčasného Slovenska, ktorá bola historicky súčasťou Uhorského kráľovstva, rovnako platí, že aj na tomto území už od stredoveku existovali spoločenské organizácie takého typu, aké sú napríklad spolky, nadácie či družstvá. Prvé družstvo bolo založené v 50. rokoch 19. storočia, následne sa postupne objavili spotrebiteľské, úverové, poľnohospodárske a iné výrobné družstvá. V časoch štátneho socializmu (1949-1989) bolo aj na Slovensku zakázané zriaďovať nadácie, družstvá sa dostali pod štátnu kontrolu. Nezamestnanosť sa presunula do podnikov, na vidieku do družstiev, oficiálne nebola vykázaná, nezamestnaní v podstate neexistovali. Po nežnej revolúcii nadbytočná pracovná sila sa dostala na ulicu, marginalizované rómske skupiny zachvátila dlhodobá nezamestnanosť, hlavne v chudobnejších oblastiach krajiny, kam už vyše 30 rokov neprichádzala významnejšia investícia, ktorá by vytvárala nové pracovné miesta.

Hore uvedené skutočnosti sa samozrejme v plnej miere odzrkadlili v zákone o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, hlavnou ambíciou zákona bol poskytnúť prostriedok na riešenie problémov, ktoré boli zhrnuté.

Zákon ustanovuje subjekty sociálnej ekonomiky, sociálne podniky, organizácie sektora sociálnej ekonomiky, poskytovanie podpory pre podniky v širšom priestore sociálnej ekonomiky a vymedzuje sektor sociálnej ekonomiky a štátnu správu v oblasti sociálnej ekonomiky. Pozitívnym sociálnym vplyvom na účely tohto zákona je napĺňanie verejného záujmu alebo komunitného záujmu a poskytovanie spoločensky prospešnej služby znevýhodneným osobám alebo zraniteľným osobám.

**Spoločensky prospešnou službou** na účely tohto zákona je:

- poskytovanie zdravotnej starostlivosti,

- poskytovanie sociálnej pomoci a humanitárna starostlivosť,
- tvorba, rozvoj, ochrana, obnova a prezentácia duchovných a kultúrnych hodnôt,
- ochrana ľudských práv a základných slobôd,
- vzdelávanie, výchova a rozvoj telesnej kultúry,
- výskum, vývoj, vedecko-technické služby a informačné služby,
- tvorba a ochrana životného prostredia a ochrana zdravia obyvateľstva,
- služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti,
- zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu,
- poskytovanie finančných prostriedkov subjektom sociálnej ekonomiky na vykonávanie spoločensky prospešnej služby.

Keďže zákon osobitne sa zaoberá s osudom znevýhodnených alebo zraniteľných osôb, uvádza aj definíciu týchto osôb.

**Znevýhodnená osoba:**

- v predchádzajúcich šiestich mesiacoch nebola zamestnaná (v úhrne 40 dní v kalendárnom roku) a jej zdaniteľné mesačné príjmy, starobný dôchodok alebo iné príjmy nepresiahli v úhrne sumu životného minima,
- osoba mladšia ako 26 rokov veku, ktorá od ukončenia dennej formy štúdia pred menej ako 2 rokmi nemala zamestnanie, ktoré trvalo najmenej 6 po sebe nasledujúcich mesiacov,
- osoba staršia ako 50 rokov veku,
- je vedená v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej 12 po sebe nasledujúcich mesiacov,
- dosiahla vzdelanie nižšie ako stredné odborné vzdelanie,
- žije ako osamelá plnoletá osoba s jednou alebo viacerými osobami odkázanými na jej starostlivosť alebo sa stará aspoň o jedno dieťa pred skončením povinnej školskej dochádzky,

- patrí k národnostnej menšine alebo etnickej menšine a potrebuje rozvíjať svoje jazykové znalosti, odborné znalosti alebo nadobúdať pracovné skúsenosti na účely získania trvalého zamestnania
- má trvalý pobyt v najmenej rozvinutom okrese,
- je osobou so zdravotným postihnutím alebo má znížené telesné, duševné a zmyslové schopnosti, ktoré bránia jej zapojeniu sa do pracovného prostredia.

### **Zraniteľná osoba:**

- prijímateľ sociálnej služby,
- fyzická osoba v nepriaznivej sociálnej situácii,
- dieťa so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami,
- dieťa alebo plnoletá fyzická osoba, pre ktorých sú vykonávané opatrenia sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately,
- plnoletá fyzická osoba po skončení ústavnej starostlivosti dosiahnutím plnoletosti, alebo plnoletá fyzická osoba, ktorá bola zverená do osobnej starostlivosti inej fyzickej osoby ako rodiča,
- fyzická osoba odkázaná na pomoc inej fyzickej osoby,
- fyzická osoba navracajúca sa na trh práce po skončení poberania materského,
- fyzická osoba navracajúca sa na trh práce po skončení vykonávania osobnej asistencie,
- fyzická osoba, ktorá je poberateľom starobného dôchodku,
- fyzická osoba – nepodnikateľ, ktorej mesačný príjem nepresahuje trojnásobok sumy životného minima,
- fyzická osoba po prepustení z výkonu trestu odňatia slobody, a to 36 mesiacov od prepustenia,
- fyzická osoba bez štátnej príslušnosti,
- azylant alebo cudzinec, ktorému sa poskytuje doplnková ochrana.

Zákon definuje aj **zainteresované osoby**, ktoré môže byť

- zamestnanec príslušného sociálneho podniku,

- spotrebiteľ tovaru alebo služby, ktoré vyrába, dodáva, poskytuje alebo distribuuje príslušný sociálny podnik,
- obyvateľ obce, v ktorej je umiestnená prevádzka príslušného sociálneho podniku,
- fyzická osoba, ktorá pre príslušný sociálny podnik v predchádzajúcich 12 po sebe nasledujúcich mesiacoch vykonala dobrovoľnícku činnosť v rozsahu najmenej 150 hodín,
- ďalej nepriamo zainteresovaná osoba môže byť člen, zamestnanec, štatutárny orgán alebo člen štatutárneho orgánu iného sociálneho podniku alebo fyzická osoba, ktorá má majetkovú účasť v inom sociálnom podniku.
- A podobne fyzická osoba, ktorá prispieva najmenej 1 % zo svojich zdaňovaných príjmov neziskovej organizácii.

Právny predpis definuje aj pojem **sociálnej ekonomiky**, ktorá je súhrn produktívnych, distribučných alebo spotrebiteľských aktivít vykonávaných prostredníctvom hospodárskej činnosti alebo nehospodárskej činnosti nezávisle od štátnych orgánov, ktorých hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu.

**Subjektom sociálnej ekonomiky** je občianske združenie, nadácia, neinvestičný fond, nezisková organizácia, účelové zariadenie cirkvi, obchodná spoločnosť, družstvo alebo fyzická osoba – podnikateľ, ktorá je zamestnávateľom.

Nie sú väčšinou riadení štátnym orgánom, štátny orgán ich z väčšej časti nefinancuje. Štátny orgán nevymenúva ani nevolí štatutárny orgán ani viac ako polovicu jeho členov a nevymenúva ani nevolí viac ako polovicu členov riadiaceho orgánu alebo dozorného orgánu.

Vykonávajú hospodársku činnosť alebo nehospodársku činnosť v rámci aktivít sociálnej ekonomiky. Ak podnikajú, podnikateľskú činnosť nevykonávajú výhradne na účely dosiahnutia zisku.

**Sociálny podnik** vykonáva sústavne, samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť hospodársku činnosť, ktorého hlavným cieľom je dosahovanie merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu. Vyrába tovar, dodáva službu, **a ak zo svojej činnosti dosiahne zisk, použije viac ako 50 % zo zisku po zdanení na dosiahnutie sociálneho vplyvu.**

Podnikom so sociálnym dosahom je občianske združenie, nadácia, nezisková organizácia, účelové zariadenie cirkvi, obchodná spoločnosť, družstvo alebo fyzická osoba – podnikateľ, ktorí vykonávajú sústavne, samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť hospodársku činnosť.

Viac ako polovicu zisku po zdanení nie je potrebné okamžite vynaložiť na dosiahnutie sociálneho vplyvu, ale môžu byť použité na investíciu, prevedené na osobitný účet v banke na ich budúce použitie, alebo môžu byť použité na krytie účtovnej straty.

Sociálnemu podniku môže byť priznaný **štatútu registrovaného sociálneho podniku**, zákon podrobne upravuje súvisiaci postup. Musia splniť zákonom stanovené podmienky, pričom majú vypracovaný projekt činnosti registrovaného sociálneho podniku vo vzťahu k činnosti, ktorou dosahujú merateľný pozitívny sociálny vplyv, a sú povinní uviesť aj kalkuláciu predpokladaných príjmov a výdavkov.

O priznaní štatútu rozhoduje Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, a registrovaný sociálny podnik je pri svojom obchodnom mene alebo názve povinný uvádzať označenie „registrovaný sociálny podnik“ alebo skratku „r. s. p.“. Ministerstvo práce zruší štatút registrovaného sociálneho podniku, ak registrovaný sociálny podnik porušil svoje povinnosti.

Zákon sa osobitne zaoberá pojmom **demokratickej správy**. V registrovanom sociálnom podniku, ktorý je družstvom alebo občianskym združením, sa uplatňovaním demokratickej správy rozumie stav, keď zamestnanci tvoria väčšinu členov družstva alebo občianskeho združenia, alebo väčšina zamestnancov je členom družstva alebo občianskeho združenia, alebo pri hlasovaní na členskej schôdzi alebo obdobnom orgáne občianskeho združenia má každý člen jeden hlas.

V registrovanom sociálnom podniku, ktorý je obchodnou spoločnosťou, sa uplatňovaním demokratickej správy rozumie stav, keď väčšina zamestnancov vlastní podiel na obchodnej spoločnosti, alebo väčšinu majiteľov podielov tvoria zamestnanci, alebo pri hlasovaní na valnom zhromaždení alebo obdobnom orgáne má každý majiteľ podielu jeden hlas bez ohľadu na veľkosť podielu.

V registrovanom sociálnom podniku, ktorý je neziskovou organizáciou, nadáciou alebo účelovým zariadením cirkvi, sa uplatňovaním demokratickej správy rozumie stav, keď má v štatúte, nadačnej listine alebo v stanovách ustanovené valné zhromaždenie, ktoré má právo voliť správnu radu, alebo zamestnanci majú väčšinu hlasov na valnom zhromaždení, alebo väčšinu oprávnených hlasujúcich na valnom zhromaždení tvoria zamestnanci, alebo pri hlasovaní na valnom zhromaždení má každý oprávnený hlasujúci jeden hlas.

Zákon uznáva dva druhy registrovaných sociálnych podnikov. Podnik, ktorý dosahuje pozitívny sociálny vplyv napĺňaním verejného záujmu, je verejnoprospešný podnik, ktorý to dosahuje napĺňaním komunitného záujmu, je komunitnoprošpešný podnik.

Z hľadiska zamerania činnosti môže byť registrovaný sociálny podnik integračným podnikom, sociálnym podnikom bývania, resp. všeobecným registrovaným sociálnym podnikom.

**Integračný podnik** je verejnoprospešný podnik, ktorého pozitívnym sociálnym vplyvom je podpora zamestnanosti prostredníctvom zamestnávania znevýhodnených osôb alebo zraniteľných osôb.

Pozitívny sociálny vplyv sa meria percentom zamestnaných znevýhodnených osôb a zraniteľných osôb. Pozitívny sociálny vplyv sa považuje za dosiahnutý, ak integračný podnik zamestnáva z celkového počtu zamestnancov najmenej 30 % znevýhodnených osôb a zraniteľných osôb v pracovnom pomere dohodnutom najmenej v rozsahu polovice ustanoveného týždenného pracovného času, a ak ide o znevýhodnené osoby, najmenej v rozsahu štvrtiny ustanoveného týždenného pracovného času.

V integračnom podniku, v ktorom počet zamestnávanych znevýhodnených osôb a zraniteľných osôb klesne pod 30 %, podnik má 6 mesiacov na splnenie kritéria zamestnávania 30% znevýhodnených osôb.

**Sociálny podnik bývania** je verejnoprospešný podnik, ktorého pozitívnym sociálnym vplyvom je zabezpečovanie spoločensky prospešného nájomného bývania.

Spoločensky prospešným nájomným bývaním je poskytovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu prostredníctvom výstavby, prestavby alebo obstarania bytov na účely

ich nájmu oprávneným osobám alebo prostredníctvom nájmu bytov týmto fyzickým osobám. Spoločensky prospešné nájomné bývanie je sociálnou službou všeobecného záujmu podľa osobitného predpisu. Oprávnenými osobami sú fyzické osoby, ktoré tvoria domácnosť a ktorých mesačný príjem v úhrne neprevyšuje štvornásobok sumy životného minima.

Pozitívny sociálny vplyv sa meria počtom bytov vo výstavbe, prestavbe alebo obstaraných bytov alebo percentom prenajímaných bytov. Pozitívny sociálny vplyv sa pri výstavbe bytov alebo prestavbe bytov považuje za dosiahnutý, ak sociálny podnik bývania uskutočňuje výstavbu alebo prestavbu v súlade so stavebným povolením, najviac však počas troch rokov odo dňa vydania stavebného povolenia.

Pozitívny sociálny vplyv sa pri prenajímaní bytov považuje za dosiahnutý, ak sociálny podnik bývania prenajíma najmenej 70 % bytov, na ktoré bolo vydané kolaudačné rozhodnutie, ktorým sa povoľuje užívanie bytu, a ktoré vlastní alebo má v nájme, za nájomné zodpovedajúce nákladom na byt. Sociálny podnik bývania nesmie byty, na ktorých výstavbu boli použité prostriedky získané z podpory podľa tohto zákona, predať počas 30 rokov.

Zákon určuje aj pravidlá účtovania pre sociálne podniky, zaväzuje ich k vypracovaniu výročnej správy, v ktorej je potrebné uviesť aj pozitívny sociálny vplyv. Výročná správa sa predkladá do 15. júla nasledujúceho kalendárneho roka ministerstvu práce, ktoré ju zverejňuje na svojom webovom sídle.

### **Podpora sociálnych podnikov**

Zákon podrobne upravuje aj podpory, ktoré sa môžu sociálnym podnikom poskytnúť. Identifikuje investičnú pomoc, kompenzačnú pomoc a pomoc na podporu dopytu. Na účely poskytnutia podpôr ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny vytvorí dotačné schémy.

V týchto schémach môžu uchádzať o investičnú a kompenzačnú pomoc aj neregistrované sociálne podniky.

### **Investičná pomoc**

Investičná pomoc sa poskytuje na účel podpory investície alebo prípravy projektu a poradenských služieb súvisiacich s prípravou. Investičná pomoc môže byť poskytnutá vo forme

finančného nástroja, prípadne aj zľavneného predaja tovaru, prenájmu nehnuteľnosti, resp. úľavy na dani z príjmov. Ako náklady môžu byť vyúčtované náklady na obstaranie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku, odhadované mzdové náklady na pracovné miesta vytvorené v súvislosti s projektom a iné náklady.

### **Kompenzačná pomoc**

Kompenzačnú pomoc je možné poskytnúť podniku, ak je v dôsledku dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu znevýhodnený oproti podnikateľom, ktorí obdobnú činnosť vykonávajú na účel dosiahnutia zisku. Spravidla sa poskytuje vo forme finančného nástroja.

### **Dotácia**

Dotácia sa poskytuje žiadateľom, ktorí splnili podmienky na jej poskytnutie podľa tohto zákona, a to až do vyčerpania týchto finančných prostriedkov. Poskytovateľom dotácie je ministerstvo práce, Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, resp. iné ministerstvo kompetentné v oblastiach, v ktorých registrovaný sociálny podnik dosahuje pozitívny sociálny vplyv.

### **Pomoc na podporu dopytu**

Pomoc na podporu dopytu sa realizuje formou odkúpenia servisnej poukážky od registrovaného sociálneho podniku, ktorý poskytol službu starostlivosti o domácnosť a záhradu fyzickej osobe alebo odkázanej osobe.

Fyzická osoba teda môže ako odplatu za službu starostlivosti o domácnosť a záhradu poskytnutú registrovaným sociálnym podnikom použiť servisnú poukážku. Servisná poukážka ponúka iba možnosť a môže sa vzťahovať aj na poskytnutie určitej zľavy pre odkázaných. To znamená, že odkázané osoby ich môžu zakúpiť za určité percento nominálnej hodnoty.

**Servisné poukážky** vydáva ministerstvo práce. Ministerstvo, obce alebo vyššie územné celky zabezpečujú odkúpenie, spätný výkup poukážok a kontrolujú nakladanie so servisnými poukážkami. Servisné poukážky sa vydávajú v nominálnej hodnote desať eur. Platnosť servisnej poukážky môže byť obmedzená časovo, územne alebo osobou, ktorá ju môže použiť.

Kontrola sociálnych podnikov patrí v plnej miere do kompetencie ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny. Ako je to viditeľné, vytvorili právnu úpravu, ktorá jednak upravuje



priestor pre činnosť sociálnych a podnikov a zároveň poskytuje veľa možností vládam, aby sociálne podniky podporoval. Treba však povedať, že vláda tieto možnosti nie často využíval.

### **2.3.Finančná regulácia v Maďarsku**

Pred voľbou právnej formy je potrebné zvážiť, za akých podmienok môže daný sociálny podnik vykonávať hospodársko-podnikateľskú činnosť, tzn. pravidelnú ekonomickú činnosť vykonávanú za účelom získania majetkového prospechu.

Cieľom ekonomických subjektov je vo všetkých prípadoch dosiahnutie zisku, základom ich činnosti nie je dosiahnutie spoločenského záujmu alebo komunitného cieľa. Sociálne podniky oproti tomu síce vykonávajú/môžu vykonávať hospodársku činnosť, avšak zisk pochádzajúci z tejto činnosti môžu použiť výlučne na dosiahnutie, realizáciu cieľov uvedených v zriaďovacej listine. Spoločenský cieľ a obchodný cieľ tvoria pevnú jednotu, ale obchodný cieľ je vo všetkých prípadoch podriadený spoločenskému cieľu.

Na sociálne podniky sa nevzťahujú diskriminačné daňové pravidlá, ale ani výraznejšie daňové zľavy, s výnimkou, ak majú nejaký špeciálny štatút, napríklad verejnoprospešný.

Sociálne podniky fungujúce v neziskovej forme sú oslobodené od daní z príjmov právnických osôb, ak ich podnikateľskú činnosť je možné zaradiť do činnosti so sociálnym zameraním. Hospodárske spoločnosti oproti tomu nedostávajú žiadne úľavy na dani, aj keď majú spoločenský cieľ aj osôb. Práve preto málo štartujúcich organizácií si vyberie túto právnu formu, skôr sa postupom času, vykonávaním činnosti načrtne, že ide v skutočnosti o sociálne podniky.

Neziskové hospodárske spoločnosti vykonávajú podnikateľskú činnosť zameranú na dosiahnutie zisku iba doplnkovou formou, ale dosiahnutý zisk nemôže byť rozdelený medzi spoločníkmi, zisk bude súčasťou majetku spoločnosti.

Zákon ustanovuje výšku minimálneho základného imania iba v prípade neziskových spoločností s ručením obmedzeným a neziskových akciových spoločností. V prípade s.r.o. je

minimálna výška základného imania 3 milióny forintov, v prípade akcioviiek 5 miliónov forintov.

Pred vytvorením sociálneho podniku je potrebné pripraviť finančný plán o výdavkoch, ktoré sú potrebné k začatiu podnikateľskej činnosti. Je potrebné odhadnúť výšku nákladov založenia podniku, náklady na zaobstaranie prostriedkov potrebných na fungovanie, majetkové náklady a náklady na služby. Na základe premyslene vypracovaného finančného plánu je možné určiť optimálnu výšku investičných nákladov potrebných na prevádzkovanie podniku.

#### **Súčasti finančného plánu:**

- Investičný plán;
- Výkaz príjmov a výdavkov;
- Výpočet bodu vzratu;
- Súvaha;
- Výkaz ziskov a strát;
- Výpočet peňažných tokov (cash-flow);
- Finančné výkazy, výpočet návratnosti.

Pri výbere organizačnej formy sociálneho podniku sa oplatí preskúmať pravidlá platenia daní a odvodov platných pre štatutárnych zástupcov a spoločníkov.

V prípade **neziskovej akciovej spoločnosti** vzniká daňová a odvodová povinnosť len pre akcionárov a štatutárnych zástupcov, a to v prípade, ak dostanú odmenu za prácu, pracovnú mzdu, inú odmenu alebo honorár.

Pre štatutárneho zástupcu **neziskovej komanditnej spoločnosti** alebo **neziskovej spoločnosti s ručením obmedzeným** oproti tomu vzniká daňová a odvodová povinnosť aj v tom prípade, ak nedostane žiadnu odmenu za činnosť vykonávanú na poste štatutárneho zástupcu, tieto úlohy nevykonáva v pracovnoprávnom vzťahu. Príslušné pravidlá sú obsiahnuté v zákone č. LXXX z roku 1997 o osobách, ktoré majú nárok na dávky sociálneho zabezpečenia a na dôchodok z doplnkových dôchodkových poisťovní a o krytí týchto služieb.

Pre štatutárneho zástupcu **sociálneho družstva** vzniká daňová a odvodová povinnosť vtedy, ak na základe odmien získaných od sociálneho družstva sa stane poistencom, t.j. ak jeho príjem

alebo odmena získaná v danom mesiaci tvoriaca vymeriavací základ na výpočet odvodov dosiahne 30 percent aktuálnej minimálnej mzdy, alebo ak túto funkciu vykonáva v pracovnoprávnom vzťahu.

To isté platí aj na štatutárnych zástupcov **mimovládnych organizácií**: pre štatutárnych zástupcov nadácií a združení vzniká daňová a odvodová povinnosť v tom prípade, ak ich príjem alebo odmena nadobudnutá od organizácie dosiahne 30 percent aktuálnej minimálnej mzdy, alebo svoju funkciu vykonávajú v pracovnoprávnom vzťahu.

Sociálne podniky oznamujú daňovému úradu svoju registráciu na daň predložením tzv. **vyhlásenia o DPH**, to znamená, či si zvolili postavenie neplatiteľa DPH, alebo povinnosť platiť DPH na základe všeobecných pravidiel o dani z pridanej hodnoty. K vyplneniu vyhlásenia je potrebné sa oboznámiť so všeobecnými pravidlami DPH, je potrebné vedieť kedy a za akých podmienok je možné si zvoliť postavenie neplatiteľa DPH, aké nevýhody má postavenie platiteľa či neplatiteľa DPH na podnik.

V zmysle zákona č. CXXXVII z roku 2007 o dani z pridanej hodnoty neziskové organizácie, nadácie, združenia, neziskové hospodárske spoločnosti, sociálne družstvá sa považujú za daňové subjekty s registráciou na DPH. Podľa § 5 ods. 1 zákona o DPH daňovým subjektom je každá osoba alebo organizácia so spôsobilosťou mať práva a povinnosti, ktorá vo vlastnom mene vykonáva hospodársku činnosť, bez ohľadu na miesto, cieľ a výsledok činnosti. V § 85-86 zákona o DPH sa vymenúvajú činnosti oslobodené od DPH, ktoré sa môžu vykonávať bez ohľadu na právnu formu. Okrem stanovenia oslobodenia od dane zákon upravuje aj podmienky oslobodenia od dane.

V zmysle zákona o DPH sú daňové subjekty oprávnené si vybrať postavenie neplatiteľa DPH. Podmienkou je, aby ročná miera ich príjmu realizovaného z predaja produktov a poskytnutia služieb nepresahovala sumu uvedenú v právnom predpise (v roku 2021 je to 12 miliónov forintov).

Podľa § 6 ods. 1 zákona o DPH je **ekonomickou činnosťou dlhodobá alebo pravidelne vykonávaná činnosť za účelom dosiahnutia majetkového prospechu**, ak smeruje na **dosiahnutie protihodnoty** alebo jej výsledkom je získanie protihodnoty, a vykonáva sa **nezávislým spôsobom**.

## 2.4. Finančná regulácia na Slovensku

Sociálny podnik na Slovensku - v porovnaní s bežným podnikom - musí riešiť nielen finančnú udržateľnosť, ale aj určitý spoločenský problém. Svoj zisk musia investovať len do tej cieľovej činnosti, na ktorú bola daná organizácia založená a ktorá je uvedená v zriaďovacej listine. Z ekonomického hľadiska sú však náklady sociálneho podniku podobné obchodnému podniku, ale zisk používa - bez ohľadu na právnu formu - predovšetkým na dosiahnutie svojho hlavného cieľa. O rozdelení zisku medzi akcionármi a majiteľmi rozhoduje podľa predbežne stanovených pravidiel v súlade so stanovenými predpismi.

V niektorých prípadoch môže byť cieľom hlavnej obchodnej činnosti dosiahnutie zisku, ale spoločenský podnik ako entita sleduje vždy svoj cieľ: Pozitívny spoločenský vplyv s použitím prípadného zisku pochádzajúceho zo svojej činnosti (v stanovenej minimálnej výške). Ak sociálny podnik dosiahne zisk, tak viac ako 50% zisku po zdanení je povinný používať na svoj hlavný cieľ a na dosiahnutie merateľného pozitívneho spoločenského vplyvu.

A rovnako, keď zisk rozdeľuje podľa pravidiel stanovených Obchodným zákonníkom, musí to robiť podľa stanovených pravidiel dodržiavaním verejného alebo spoločenského záujmu a poskytovaním spoločensky výhodnej služby.

Sociálne podniky sa v praxi stretávajú s rôznymi koncepciami, či už ide o podnikateľské plány, podnikateľské zámery, projekt činnosti, obchodný projekt. U sociálnych podnikoch vysvetľujeme pojem podnikateľský plán, ako vypracovanie obchodného zámeru alebo myšlienky. Ide o víziu, ktorú obchodník chce realizovať.

Podnikateľský plán je kľúčovým dokumentom pre spoločenský podnik pri vykonaní, riadení a ďalšom plánovaní obchodných činností. Je to akýsi „živý“ dokument obsahujúci činnosti podniku, ktorý je potrebné neustále aktualizovať podľa vývoja okolitého prostredia - trhu, priemyslu, regiónu, miestneho spoločenstva alebo právnych predpisov. Plán je základným

dokumentom aj pri komunikácii s bankami, investormi, občanmi, zákazníkmi, miestnymi spoločenstvami a verejnou správou.

Pri registrácii sociálneho podniku je povinné predložiť podnikateľský plán, ktorý musí byť jasne a zrozumiteľne formulovaný, musí obsahovať také informácie, ktoré sú dôležité pri hodnotení relevancie, realizovateľnosti a udržateľnosti podniku.

Finančný plán obsahuje podnikateľský plán a jeho rentabilitu v číslach.

Základ finančného plánu

- odhad základných údajov (významné položky na strane príjmov a výdavkov, majetok a záväzky)
- ekonomické informácie (výročná správa v stanovenej štandardizovanej forme /súvaha, výkaz ziskov a strát/, v prípade nových sociálnych podnikov zjednodušená finančná správa)
- Mesačný výkaz cash-flow

(obsahuje časové rozlíšenie príjmov a výdavkov, štruktúru príjmov a výdavkov za dané obdobie na 1-2 roky dopredu, spracované povinne v mesačných intervaloch)

V zmysle § 30d zákona o dani z príjmov č. 595/2003. registrovaný sociálny podnik má nárok na úľavu na dani z príjmov. Daňovník má nárok na úľavu na dani v obmedzenej výške, ktorá zodpovedá percentuálnej miere záväzku, ktorý daňovník vynaloží na dosiahnutie hlavného cieľa v tom daňovom období, na ktoré úľavu požiadal, resp. sumu pozitívneho rozdielu medzi úľavou na dani a nákladov za dosiahnutie cieľa je povinný previesť na osobitný (tuzemský alebo zahraničný) bankový účet, otvorený výlučne na príjem a použitie týchto finančných prostriedkov.

Finančné prostriedky uložené na tomto bankovom účte vrátane príslušných úrokov môže daňovník použiť v zmysle § 5 zákona o daní z príjmov na zaobstaranie hmotného investičného majetku, a to najneskôr do piatich rokov.

Registrovaný sociálny podnik v zmysle § 27 zákona o dani z pridanej hodnoty č. 222/2004 má právo uplatniť 10% sadzbu DPH na tovary a služby dodávané klientom ako súčasť činností sociálnej ekonomiky, ak

- registrovaný sociálny podnik využíva 100% svojho zdaniteľného príjmu na dosiahnutie svojho cieľa (socializácia 100% zisku),

- pri poskytovaní služby pre oprávneného kupujúceho nedôjde k porušeniu pravidiel obchodnej súťaže, ktoré by bolo nezlučiteľným s vnútorným trhom.

Znížená sadzba DPH sa vzťahuje na tie tovary a služby, ktoré sociálny podnik poskytuje oprávneným spotrebiteľom v rámci svojej činnosti sociálnej ekonomiky.

V trhovom prostredí sa ani nemôže vynoriť otázka, či takáto výhoda neporušuje základné pravidlá fungovania trhu a či nediskriminuje iných účastníkov trhu. Samozrejme nie, pretože kým podniky zamerané na dosiahnutie zisku môžu svoj činnosť založiť na zvyšovanie produktivity, sociálne podniky zamestnávajú znevýhodnené osoby, u ktorých je produktivita nižšia. Aj preto je dôležité zabezpečenie týchto výhod pre znevýhodnené organizácie. Neznamenajú zásah do pravidiel voľného trhu a kompenzuje nižšiu produktivitu.

Ďalšou povinnosťou registrovaného sociálneho podniku bez ohľadu na jeho právnu formu je vedenie podvojného účtovníctva v zmysle zákona o účtovníctve č. 431/2002. Účtovné obdobie trvá od 1. januára do 31. decembra predmetného roku, teda kalendárny rok.

Finančné výkazy je potrebné povinne dať kontrolovať audítorom, ak

- ročný príjem z verejných zdrojov a z venovaných daní v účtovnom období presahuje výšku 200 000 eur; alebo
- celkový príjem registrovaného sociálneho podniku v predmetnom účtovnom období presahuje 500 000 eur.

Ďalej popri vyhotovení finančných výkazov je podnik povinný pripraviť aj výročnú správu za daný kalendárny rok.

V posledných rokoch sa na Slovensku zvýši záujem o sociálne podniky. Predovšetkým preto, lebo mnohé európske a štátne programy sú zamerané na poskytnutie prostriedkov na ich financovanie a urýchľujú ich rozvoj.

Okrem finančných aspektov pochádza motivácia aj z pracovných možností znevýhodnených osôb. Dostanú príležitosť pracovať, je pre nich dôležitý pocit sebadisciplíny a spolupatričnosti a dostanú oprávnenie k tomu, aby zasahovali do fungovania podniku.

Ak zamestnávateľ zamestnáva ľudí zo znevýhodneného prostredia, prispieva tým k rozvoji regiónu. Keď takýto obyvatelia nadobudnú pravidelný príjem, vytvára sa u nich určitá pracovná morálka a tým sociálne podniky prispievajú k spoločenskej zodpovednosti.

### **3. Mapovanie potrieb**

Cieľom mapovania potrieb je príprava analýzy a mapovania potrieb, na ktorý daný subjekt zakladá plnenie cieľov, ku ktorým sa zaviazal. Analýza musí obsahovať popis miesta realizácie projektu z hľadiska ekonomiky, pracovného trhu, infraštruktúry a sociálnych podmienok.

#### **3.1. Prečo sa vyžaduje mapovanie potrieb?**

Mapovanie potrieb je systematický proces, v ktorom sa zbierajú a analyzujú údaje v záujme rozhodnutia o prerozdelení zdrojov. Cieľom mapovania potrieb je odhalenie a identifikácia materiálnych hodnôt a služieb, ktoré v porovnaní so všeobecne prijatými štandardami v danej obci chýbajú, a v súvislosti s ktorými existuje určitý konsenzus o zodpovednosti komunity ohľadne zabezpečenia týchto služieb.

Mapovanie potrieb môžeme charakterizovať aj tak, ako zbieranie a analýza údajov a informácií a následné vyvodenie záverov. V praxi sa však vyskytujú rôzne situácie, ktoré ovplyvňujú cieľ a funkciu, pričom tá posledná aj obsah a metódy mapovania potrieb. O mapovaní potrieb môžeme hovoriť z dvoch pohľadov: na základe jedného mapovanie potrieb je prostriedkom na identifikáciu nových služieb a rozvojových vízií, pri ktorom je hlavným cieľom odhaliť konkrétnu oblasť a získať informácie a údaje potrebné k plánovaniu týchto činností. Podľa druhého pohľadu mapovanie potrieb je pravidelne sa opakujúca činnosť, ktorá sa postupne stane organickou súčasťou procesu poskytovania služieb, ktorú vykonávame väčšinou v ročných intervaloch preto, aby sme získali aktuálne informácie o potrebách a očakávaniach v súvislosti so službami.

#### **3.2. Čo má obsahovať mapovanie potrieb?**

Mapovanie potrieb slúži na potvrdenie potreby všetkých prvkov plánovaného rozvoja, ako aj opodstatnenosť vybraných metód. Do mapovania potrieb je potrebné zahrnúť všetky



organizácie, ktorých sa daný program alebo rozvoj služby týka (samospráva, sociálne služby a sociálnoprávna ochrana detí, školy a školské zariadenia).

Cieľové oblasti mapovania potrieb môže byť miestne alebo lokálne mapovanie ekonomickej a spoločenskej situácie (relevantné demografické ukazovatele, vzdelanostná úroveň, výška príjmov, spoločenská a sociálna situácia), mapovanie situácie, potrieb a požiadaviek cieľovej skupiny (demografické údaje, zdravotný stav, vzdelanosť, motivačné faktory, ochota spolupracovať, mapovanie špeciálnych požiadaviek), skúmanie sociálneho systému a sociálnych opatrení na podporu cieľovej skupiny (charakteristika miestnych služieb a poskytovateľov, spolupráca medzi príslušnými inštitúciami, ľudské zdroje).

Pri mapovaní potrieb sa hľadajú odpovede na nasledovné otázky:

- U koho sa potreba vyskytuje?
- O akú potrebu ide?
- Kde sa nachádzajú potrebné materiálne hodnoty a služby?
- Aké množstvo sa z týchto materiálnych hodnôt a služieb vyžaduje?
- Kde vznikol problém: nie je trhová rovnováha medzi dopytom a ponukou, alebo nie je rovnováha medzi rozdelením a prístupom k daným službám?
- Na čo je najmenšia potreba?
- Koľko bude stáť uspokojenie potrieb?
- Z čoho sa dá financovať uspokojenie potrieb?

### **3.3. Informačné zdroje**

V súvislosti s týmito procesmi je kľúčovým faktorom získanie informácií. Podľa súhrnu odborníčky Mártháné rozoznávame dva hlavné typy získania informácií:

#### **Primárne metódy:**

1. všeobecný prieskum verejnej mienky so zapojením obyvateľov,
2. prieskum verejnej mienky v subpopulácii,

3. prieskum so zapojením kľúčových informátorov,
4. prieskum so zapojením poskytovateľov služieb,
5. prieskum so zapojením prijímateľov služieb.

#### **Sekundárne metódy:**

1. epidemiologické štúdie,
2. štatistiky služieb,
3. sociálne indikátory,
4. inventár zdrojov,
5. potreby identifikované inými plánovacími systémami (napr. zamestnávanie, vzdelávanie)
6. prehľad rozpočtov.

Výhodou sekundárnych metód je, že sú pomerne lacné, ich nevýhodou v prípade informácií pochádzajúcich z cudzích zdrojov je to, že nie je známe, akým spôsobom identifikujú skúmanú populáciu či problém. K dôveryhodným informáciám sa dostaneme vtedy, ak sú zbierateľné, korektné, kompletné, porovnateľné a transparentné.

### **3.4.Príprava výskumov a prognóz**

Primárne metódy mapovania potrieb:

- Osobné rozhovory: ich výhodou je reprezentatívnosť, spoľahlivosť, nevýhodou je finančná náročnosť (podmienka: finančné zdroje, anketár).
- Telefonický prieskum: výhodou je, že je rýchlejší a finančne menej náročný, nevýhodou je, že nie je zabezpečená reprezentatívnosť. V prípade telefonického prieskumu verejnej mienky je situácia pri položení otázky úplne iná, ako pri osobnom stretnutí. Ľudia reagujú úplne odlišne na tieto dve situácie. Téma významne ovplyvňuje, ktorý spôsob prieskumu je vhodné si vybrať.

- Prieskum verejnej mienky prostredníctvom pošty: jeho výhodou je, že je lacný a je zabezpečená anonymita, nevýhodou je, že vracia sa málo odpovedí.
- Fókusová skupina: je to jedna z najčastejších kvalitatívnych techník. Ide o skupinový rozhovor, na ktorom sa zúčastňuje 8-10 dopredu vybraných osôb. Pri vytvorení fókusovej skupiny je zásadnou podmienkou, aby sme pozvali osoby, ktoré majú relevantné informácie o danej tematike (napr. členovia danej subpopulácie). Špeciálnym znakom rozhovoru vo fókusovej skupine je to, že pri zhromaždení empirických dát sa nachádza na jednom mieste viac účastníkov rozhovoru. Cieľom je získať čím viac prvkov z tých, ktoré tvoria predmet prieskumu.
- Anketa: zostavenie a používanie ankiet vyžaduje veľkú odbornú rutinu a obozretnosť. Všetky rozhovory sú v určitom slova zmysle zásahom do súkromnej sféry, preto musíme dôkladne odôvodniť, prečo sa pýtame. Je účelné pred rozhovorom informovať respondenta o ciele prieskumu, ako aj o tom, ako on sám s vlastnými skúsenosťami a vedomosťami môže prispieť k dosiahnutiu cieľa. Pri zostavení otázok je dôležité dbať na to, aby otázky nevnukali názor anketára.
- Pojem prieskumu verejnej mienky je veľmi široký a týka sa rôznych oblastí.

Pred tým, že by sme sa opýtali poskytovateľov služieb je dôležité vymedziť okruh poskytovateľov, ktorých chceme do prieskumu zapojiť (či ide o poskytovateľov služieb patriacich k jednému odvetviu, prípadne o poskytovateľov patriacich k rôznym odvetviám), nevýhodou môže byť, že poskytovateľ je ovplyvniteľný záujmami. Zapojením poskytovateľov služieb do prieskumu dostaneme najpresnejší obraz. Štatistiky služieb: štatistická databáza tvorí veľmi dôležitý základ pre identifikáciu potrieb. Vlastné štatistiky služieb môžu byť nasledovné: počet prijímateľov služieb, počet typov využitých služieb, počet osôb zaviazaných k prijímaniu služieb, počet osôb využívajúcich služby dobrovoľne. Iné prostriedky: periodiká a iné publikácie Štatistického úradu, iné štatistické publikácie napr. prieskumy vyhotovené úradmi práce, jednotlivými ministerstvami, alebo ich priamo riadenými inštitúciami, prípadne údaje a zistenia ucelených štúdií.

Pri mapovaní obecných (miestnych) potrieb môžu poskytnúť pomoc národnostné samosprávy, neziskové a cirkevné organizácie. Miestna verejnosť môže zohrávať dôležitú úlohu pri identifikácii potrieb prostredníctvom miestnych médií, komunitných centier vybavených multimediami prostriedkami, komunitných priestorov a iných služieb zameraných na miestne spoločenstvo.

Aj intenzívna komunikácia medzi inštitúciami môže významným spôsobom prispieť k uspokojeniu miestnych potrieb, slúžiť pri vynesení miestnych strategických rozhodnutí, napr. organizovanie miestnych okrúhlych stolov na sociálnu tému, skupiny organizované na konkrétne problémy, organizovanie programov miestneho záujmu.

## 4. Príprava podnikateľského plánu

Subjekty sociálnej ekonomiky musia disponovať všetkými zásadnými atribútmi úspešných podnikov zameraných na dosiahnutie zisku. Podniky patriace do sektoru sociálnej ekonomiky musia rovnako plánovať, hospodáriť, organizovať svoju činnosť, ako podniky orientované na profit, a to s jedným dôležitým rozdielom. Ide o to, že v prípade sociálnych podnikov sa ťažko plánujú príjmy, trh služieb aj podpory, resp. na ich činnosť výrazne vplývajú aj nesolventní zákazníci.

Každý úspešný podnik (vrátane sociálnych) sa zakladá na dôkladnom obchodnom pláne. K úspešnosti sociálneho podniku je rovnako nevyhnutné, aby svoju činnosť vykonával finančne udržateľným spôsobom, rovnako, ako je to v prípade iných podnikov. Pri príprave podnikateľského plánu je potrebné preskúmať, či je vybraná činnosť dlhodobo udržateľná.

### 4.1. Obsah a štruktúra podnikateľského plánu

#### Časti všeobecného podnikateľského plánu

- Úvod
- Manažérske zhrnutie
- Všeobecná charakteristika spoločnosti
- Odvetvová analýza
- Analýza konkurencie
- Charakteristika produktov a služieb
- Analýza rizík
- Marketingový plán
- Prevádzkový plán
- Plán organizačnej štruktúry
- Finančný plán

*Úvod:*

V krátkosti, teda v rozsahu pol až jednej strany je potrebné zhrnúť najdôležitejšie údaje spoločnosti: názov a adresa spoločnosti; DIČ; dátum založenia; názov banky a číslo účtu; údaje spoločníkov; predmet činnosti; atď.

### ***Manažérske zhrnutie:***

Manažérske zhrnutie je krátky, stručný, faktický súhrn podnikateľského plánu. Napriek tomu, že sa nachádza na začiatku podnikateľského plánu, je vhodné ho zostaviť po príprave ďalších kapitol, aby bolo vhodné na prezentáciu podnikateľského plánu ako súhrnného, stručného a logicky štruktúrovaného celku. Jeho ideálny rozsah je 1-2 strany.

Manažérske zhrnutie sa zameriava na funkcionálne oblasti, ako napríklad produktová škála, prevádzkový plán a finančný plán, ale rozširuje sa iba na základné myšlienky a fakty. Z finančného plánu vyzdvihne iba najdôležitejšie údaje, jeho dôležitou súčasťou sú hodnotenie tržieb a výnosov, body zvratu a návratnosť investície, trhovú podiel, index rentability, kapitálová štruktúra.

### ***Všeobecná charakteristika spoločnosti:***

Ak pri príprave podnikateľského plánu ešte podnik neexistuje, tak hlavné očakávané ekonomické/obchodné charakteristiky podniku je potrebné uviesť v tejto časti. V prípade už existujúcich podnikov táto časť podnikateľského plánu obsahuje krátku históriu podniku: kedy bol podnik založený, akú činnosť vykonával od založenia do súčasnosti, aké úspechy dosiahol a aké sú finančné dôkazy tohto úspechu.

### **Časť má vo všeobecnosti nasledovnú štruktúru:**

- história, okolnosti založenia spoločnosti;
- poslanie, misia, obchodná filozofia spoločnosti;
- právna forma;
- štruktúra majiteľov;
- charakter činnosti, okruh hlavných produktov/služieb;
- doterajšia história, veľkosť podniku;
- krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele a stratégie;
- potenciálni klienti, cieľová skupina;

- hlavné atribúty ľudských zdrojov, charakteristika infraštruktúry výroby/poskytovania služieb;
- majetková situácia a doterajšie výsledky podniku.

Veľkosť, rozsah podniku je potrebné charakterizovať tak zo strany vstupu aj výstupu, čo zahŕňa aj použité zdroje, náklady a výdavky, ako aj tržby. V prípade majetkovej situácie je dôležité, aby tá odzrkadlila stabilitu, úspešné a pritom efektívne fungovanie. Majetkovú a finančnú situáciu charakterizujeme predovšetkým zložením majetku, pomerom vlastného kapitálu a celkových aktív, stavom a vývojom celkového dlhu a ukazovateľom likvidity.

### ***Odvetvová analýza:***

Cieľom odvetvovej analýzy je predstavenie širšieho prostredia, uvádzame v nej najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce úspešnosť podniku.

Je potrebné brať do úvahy, že tí, ktorí čítajú podnikateľský plán (napr. fond rizikového kapitálu, finanční investori) nie vždy disponujú podrobnými informáciami o danom odvetví, o produktoch/službách ponúkaných v rámci odvetvia, aj preto je mimoriadne dôležité predstaviť túto oblasť takým spôsobom, ktorý bude zrozumiteľný aj pre „nezasvetených“ či laikov.

Najdôležitejším cieľom odvetvovej analýzy je analytické predstavenie odvetvia, v ktorom podnik vykonáva alebo má záujem vykonávať hlavnú činnosť. Ponúka obsiahly a zrozumiteľný obraz aj pre tých, ktorí sa v danom odvetví nevyznajú, preto budú mať možnosť posúdiť ekonomický potenciál či technologickú úroveň podniku.

### ***Analýza konkurencie:***

Za konkurenciu sa považujú všetky podniky, resp. organizácie, ktoré ponúkajú produkty alebo služby pre rovnakých potenciálnych zákazníkov. Konkurenčné organizácie existujú aj vtedy, ak daný produkt alebo službu v súčasnosti žiaden podnik neponúka. Môžu totiž ponúkať podobný produkt, alebo taký, ktorý ľahko nahradzuje náš produkt.

Podniky, ktoré už sú prítomné na trhu, majú, resp. môžu mať určité výhody oproti štartujúcim podnikom. Takéto výhody sú napríklad už existujúce obchodné skúsenosti, informovanosť o miestnych podmienkach, prístup k predajným kanálom atď. Je dôležité mať informácie o tom,

aký je súboj medzi konkurenčnými firmami, nakoľko to zásadne ovplyvňuje zisk dosiahnuteľný s danou činnosťou.

Pri analýze priameho konkurenčného prostredia skúmame to, koľko konkurenčných podnikov je v danom odvetví, v akom členení a aká je ich veľkosť. Je dôležité analyzovať aj to, cez ktorý predajný kanál dosiahnu tieto konkurenčné firmy ku svojim zákazníkom.

Získanie informácií o konkurenčných podnikoch poskytuje významnú pomoc aj pri odhalení trhových medzier. Je potrebné vedieť trhovú silu týchto subjektov, je potrebné poznať, aký vplyv má ich úloha na rozvoj vlastného podniku a na miesto podniku v rámci odvetvia.

Pri analýze konkurencie je vhodné skúmať nasledovné: trhový podiel, silné a slabé stránky, či je na nich charakteristický rozvoj alebo stagnácia, aké vlastnosti majú vedúci predstavitelia v súvislosti so životom konkurenčnej spoločnosti.

Rovnako je vhodné analyzovať potenciálnych spojencov, brať do úvahy členstvo v komore, resp. tých, ktorí svojou činnosťou akýmkoľvek spôsobom môžu podnik podporovať.

Dôležitým informačným zdrojom o činnosti konkurencie môžu byť informácie od zákazníkov. Je potrebné zohľadniť, že negatívne odozvy nie vždy znamenajú slabosť konkurencie na danom trhu - totiž zákazníci, ktorí sú spokojní s prácou, produktom konkurenčnej firmy, sa k nám nedostávajú. To však každopádne má svoju výpovednú hodnotu, ak v danom období sa výrazne zvýši počet tých, ktorí sa na daného konkurenta sťažujú.

Popri existujúcich konkurenčných firmách je potrebné odhaliť aj to, ktoré spoločnosti môžu byť (v budúcnosti) potenciálnymi protivníkmi, totiž aktuálnu konkurenčnú situáciu je potrebné posúdiť v súlade s dlhodobými rozvojovými plánmi a meniacimi sa trhovými pozíciami.

### ***Charakteristika produktov a služieb:***

V tomto bode podrobne popíšeme najdôležitejšie technické parametre produktov, obsah služieb ponúkaných spoločnosťou. Pri fyzickom predstavení produktu je účelné priložiť fotografiu, obraz alebo brožúru o produkte. Služby poskytované podnikom sa ľahšie predstavujú pomocou grafu postupu.



Keď sme už popísali produkt alebo službu, je potrebné uviesť ich rôzne spôsoby použitia, resp. pozitívne vlastnosti, ktoré zákazníkov lákajú. Tu sa vytvorí možnosť na vyzdvihnutie špeciálnych charakteristík produktu alebo služieb a na stanovenie potenciálu podniku.

Osobitnú pozornosť je potrebné venovať k predstaveniu tých vlastností produktu alebo služby, ktoré ich rozlišujú od produktov/služieb konkurentov. Je potrebné pripomenúť aj prípadné trhové medzery (napr. hungariká), ktoré naše produkty dokážu naplniť.

### ***Analýza rizík:***

Cieľom podnikateľského plánu je vytvoriť reálny obraz o budúcnosti podniku. V záujme toho je potrebné odhaliť rizikové faktory, ktoré môžu zabrániť dosiahnutiu strategických cieľov.

Rizikové faktory môžu byť nasledovné:

- zmena ekonomického, legislatívneho a politického prostredia;
- zmena trhovej situácie;
- zmena spotrebiteľského správania;
- zmena konkurenčného prostredia;
- odborné skúsenosti a osobnostné predpoklady manažmentu;
- zloženie ľudských zdrojov;
- stav zariadení.

Najčastejšou formou analýzy rizík je SWOT analýza, ktorá vymenúva silné stránky a slabé stránky podniku a mapuje príležitosti a hrozby ponúkané prostredím.

**O slabých stránkach** v prípade podniku hovoríme pri takých vlastnostiach podniku, kedy príležitosti nie sú efektívne využívané. Prekážka alebo nedostatok zdrojov alebo schopností môžu podstatným spôsobom obmedziť výkonnosť na vysokej úrovni. Zdrojmi slabých stránok môžu byť napríklad finančné zdroje, vedúce schopnosti, marketingové schopnosti, imidž značky, infraštruktúra atď.

Medzi **silné stránky** zaradíme také vlastnosti podniku, ktorých dokáže efektívne vykonávať v porovnaní s konkurentmi, resp. v prípade produktu ide o vlastnosti, ktoré lepšie uspokojia potreby zákazníkov. Silnou stránkou teda môže byť zdroj, schopnosť alebo iná relatívna výhoda oproti konkurencii a s prirovnaním so spotrebiteľskými a zákazníkymi požiadavkami, na ktoré

sa podnik zameriava. Ide o také osobné alebo organizačné vlastnosti/danosti, ktoré môžu byť nápomocné podniku pri dosiahnutí daného cieľa.

**Hrozby** dokážu výrazne ovplyvniť život podniku alebo určitého produktu na trhu, a to negatívnym smerom. Ide o vonkajšie faktory, ktoré môžu byť škodlivé alebo obmedzujúce pri dosiahnutí daného cieľa. Ako príklad môžeme uviesť objavenie nového konkurenta na trhu, spomalenie trhového rastu alebo nepriaznivú zmenu technológie. Ak podnik správne identifikuje hrozby, môže sa pripraviť na to, že nastanú, môže analyzovať pravdepodobnosť ich objavenia.

Prítomnosť alebo budúce objavenie **príležitostí** môže oproti tomu pozitívne vplyvať na osud podniku. Príležitosť je v zásade priaznivá situácia vyskytujúca sa v prostredí podniku. Trhové segmenty, ktoré boli v skoršom období nezohľadnené, zmeny v konkurenčnom boji alebo v regulačných podmienkach, technologické zmeny, zlepšenie vzťahov medzi zákazníkmi a dodávateľmi môžu poskytnúť príklad na príležitosti podniku.

Je potrebné urobiť rozdiel medzi jednotlivými rizikami podľa ich závažnosti a významu. Na určitú časť týchto rizík sa môže podnik pripraviť, preto v podnikateľskom pláne treba uviesť, čo sa stane, ak tieto riziká nastanú. Je dôležité prezentovať, že podnik má alternatívu na odstránenie týchto rizík.

Medzi riziká zaraďujeme také neisté udalosti alebo okolnosti, ktoré ak nastanú, majú negatívny vplyv na fungovanie podniku. Pri analýze rizík je potrebné rozlíšiť subjektívne a objektívne rizikové faktory a musíme skúmať pravdepodobnosť ich realizácie. Je účelné vytvoriť systém triedenia a zistiť prípadný vplyv jednotlivých rizikových faktorov na činnosť podniku.

Na základe analýzy rizík je potrebné určiť alternatívne aktivity na riešenie rizík v závislosti od rozsahu jednotlivých rizík.

**Hlavné metódy riešenia rizík sú nasledovné:**

- Odstúpenie od činnosti, alebo od určitých častí činnosti;
- Vytvorenie rezervy na lehoty a náklady;
- Prenesenie rizika, ktorá sa môže uskutočniť prostredníctvom rôznych garančných záväzkov, formou poistenia alebo záruky;

- Rozdelenie rizík medzi zainteresovanými stranami.

### ***Marketingový plán:***

Marketingový plán je najdôležitejšia časť podnikateľského plánu, ktorá predstavuje charakter plánovaného podniku, resp. to, ako je možné s ním dosiahnuť úspech. Obsahuje aj marketingové činnosti a prostriedky, s ktorými plánujeme dosiahnuť vytýčené ciele.

V tejto časti je potrebné vysvetliť, akým spôsobom chceme ovplyvniť trh, resp. reagovať na trhové pomery v záujme realizovania tržieb podniku. Je dôležité predstaviť aj to, akým spôsobom dosiahneme vytýčené ciele, je potrebné uviesť výsledky prieskumov trhu a trhových analýz, stratégiu vypracovanú na základe týchto údajov, pomocou ktorej môžeme využívať trhové príležitosti a konkurenčné výhody.

### ***Prevádzkový plán:***

Prevádzkový plán obsahuje informácie o fungovaní podniku. Tu sa uvádzajú činnosti a ekonomické cykly. V prevádzkovom pláne je potrebné informovať o tom, aké procesy a zdroje využíva podnik pri výrobe produktu a/alebo poskytnutí služby.

V prípade štartujúcich, predovšetkým malých podnikov sa vyžaduje načrtnutie takého základného nápadu, ktorý bude tvoriť základ pre fungovanie a hospodárenie podniku.

Z hľadiska prevádzky podniku nesmieme zabudnúť na to, aký veľký význam majú technologické procesy v súvislosti s výrobou produktu a prípravou služby. Výrobný podnik musí znázorniť výrobný proces, poskytovateľ služby proces poskytovania služby.

Prevádzkový plán musí obsahovať aj to, ktoré pracovné postupy budeme vykonávať vo vlastnej réžii a ktoré chceme realizovať prostredníctvom subdodávateľov. Štartujúce podniky môžu výrazne znížiť náklady, ak na realizáciu čiastkových úloh využívajú čím viac externých subjektov, vzhľadom k tomu, že tým nebude potrebné zaviazať investičné prostriedky a ľudské zdroje. Pri popise výrobného procesu je potrebné uviesť aj požadované zdroje (prístroje, závody, prevádzky, pracovná sila), výrobný proces ako aj na ukazovatele výkonnosti.

### ***Plán organizačnej štruktúry:***

Plán organizačnej štruktúry slúži na predstavenie organizačného rámca, riadenia a majiteľskej štruktúry, resp. politiky ľudských zdrojov.

Z pohľadu financovateľa - hlavne v prípade externého financovateľa (napr. banka, finančný investor atď.) - je mimoriadne dôležitá spoľahlivosť a angažovanosť majiteľov a zástupcov podniku, preto preštudovanie podnikateľského plánu často začínajú s organizačnou štruktúrou. Bonita manažmentu spoločnosti je v mnohých prípadoch rozhodujúcim faktorom pri rozhodnutí investorov o podpore podniku. Organizačná štruktúra, počet, odborné znalosti, vzdelanie a skúsenosti odborníkov, ktorí sa na prevádzkovaní podniku zúčastňujú, má významnú vypovedaciu hodnotu o odbornej angažovanosti manažmentu.

### ***Finančný plán:***

Finančný plán obsahuje finančné súvislosti údajov a procesov predstavených v predchádzajúcich častiach podnikateľského plánu, tzn. že musí byť s nimi v súlade. Finančný plán odzrkadľuje finančnú výkonnosť podniku, ktorá je jedným z najdôležitejších ukazovateľov úspešnosti podniku. Najdôležitejším cieľom finančného plánu je uviesť hodnoverné a podrobné finančné prognózy v súvislosti s plánovanou činnosťou podniku.

Vo finančnom pláne je potrebné určiť a predstaviť plánovateľné príjmy v jednotlivých obdobiach, výrobné náklady, očakávané výsledky, vývoj majetku podniku a finančné toky rozhodujúce z pohľadu likvidity. Je účelné v tejto časti uviesť ekonomické ukazovatele a ukazovatele hospodárnosti, resp. výsledky rôznych ekonomických analýz.

**Finančný plán** obsahuje požadované finančné zdroje obchodného nápadu, analýzu a predstavy o vytvorení alebo pretvorení finančnej štruktúry.

Finančný plán je mimoriadne dôležitou časťou podnikateľského plánu najmä ak cieľom plánu je využitie cudzieho zdroja.

V prípade štartujúceho podniku v tejto časti je potrebné uviesť, ako podnik plánuje vytvoriť štruktúru základného imania. V prípade už existujúcich podnikov je potrebné uviesť prípadné zmeny v štruktúre majiteľov alebo v štruktúre základného imania.

To, do akej miery sú realizovateľné činnosti uvedené v podnikateľskom pláne, potvrdzuje **harmonogram** plánovaných akcií. Je potrebné pripraviť podrobný harmonogram o úlohách, ktorý obsahuje dobu potrebnú na ich vykonanie, mená zodpovedných osôb, resp. mená a kompetencie zúčastňujúcich pracovníkov. Harmonogram môže poukázať na ďalšie rizikové faktory, ktoré môžu prekážať pri realizácii cieľov podniku.

## 5. Hospodárenie sociálnych a spoločenských podnikov

Podporu malých podnikov považujú jednotlivé krajiny za dôležité z rôznych dôvodov a tieto dôvody sa takmer vždy aj vymenúvajú. Predchádzajúce výskumy potvrdili, že rozvoj malých a stredných podnikov prispeje k hospodárskemu rastu. Preto je účelné dbať na vytvorenie priaznivého podnikateľského prostredia a vhodnej vládnej politiky. V rámci úspešného spoločenského reformného procesu pravdepodobne každý občan - od mladých absolventov až po dôchodcov pociťuje výhody ponúkané trhovou ekonomikou. Ak každý jeden mikropodnik zamestnávajúci jednu alebo dve osoby by vytvoril ešte jedno ďalšie pracovné miesto, vo väčšine krajín by nezamestnanosť jednoducho zanikla.

V najvyspelejších krajinách sa nahromadilo dostatočné množstvo vedomostí, zdrojov a skúseností k tomu, aby určitá časť obyvateľstva začala podnikat'.

Pri predstavení právneho rámca sociálnych a spoločenských podnikov sme už spomenuli, a pri podnikateľskom plánovaní sme osobitne poukázali na súvis sociálnej činnosti a jej rámca, čiže obsahu a formy, a rovnako sme vymenovali aj niektoré špecifiká tejto oblasti. Teraz budeme hovoriť o takých problémoch a protirečení, ktoré pri niektorých organizáciách výrazne sťažili, pri iných úplne znemožnili funkciu sociálnej ekonomiky.

### **Najčastejšie problémy:**

- všeobecný nedostatok finančných zdrojov už pri štartovaní podnikov a problémy s likviditou;
- projekty zamerané na potreby bez solventného dopytu a hospodárnosť projektu závisiaca na vonkajšej podpore;
- podnikateľská činnosť nevyhnutne podriadená základným spoločenským cieľom a potreba samoudržania;
- priebežné a prehnané prijatie úloh a záväzkov často bez profesionálneho manažmentu pri sociálnych organizáciách, pri ktorých je vybavenosť ľudskými zdrojmi klasicky poddimenzovaná;

- chýbajúca finančná stratégia, ktorá sa vyžaduje aj pri neziskovom fungovaní a následné problematické financovanie projektov;
- nedodržiavanie lehôt často bez následkov vo vzťahu k zodpovedným osobám, ktoré existenčne ohrozujú neziskové organizácie;
- nedostatok voľných zdrojov u finančných podporovateľov projektov.

Tieto príklady majú rôzne dôvody. V tejto časti budeme hovoriť o tých, ktoré sa vyskytujú v súvislosti s neziskovým charakterom sociálnych a spoločenských podnikov. To je už celkom zrejmé, že nové pravidlá, ktoré boli vytvorené za účelom „vyčistenia“ a legalizovania hospodárskych procesov a nastavenia reálnejších nákladov, dostali podniky do ťažkej situácie. Aj preto je predvídateľné, že zvyšovanie verejných dávok nebude podporovať proces rozdelenia neziskových a podnikateľských činností sociálnej ekonomiky, hoci je už dávno na čase, aby sa pomery a profily jednotlivých podnikov viac vyčistili, a onedlho bude dostupný legislatívny rámec vhodný na prijatie prichádzajúcich podpôr.

Sťažené podmienky makroprocesov aj teraz poskytujú dôvod na to, aby sa posúvalo vytvorenie úmyselnejšie plánovaného hospodárenia sociálnej ekonomiky. Ale bolo by škoda, keby to tak bolo, a nesmieme sa tu zastaviť. Je tu priestor premyslieť, aké proaktívne kroky sa vyžadujú pri vynútenej zmene.

## **5.1. Prevádzkové náklady sociálnych a spoločenských podnikov**

O štartovacím kapitálu sociálnej ekonomiky teraz nebudeme hovoriť, skôr sa zameriavame na prevádzku týchto podnikov. Keďže činnosť týchto podnikov je zameraná na výrobu produktov, obchod a služby, aj náklady sú spojené s týmito činnosťami: väčšinu nákladov tvoria materiálne náklady, náklady na polotovary a hotové tovary, poľnohospodárske produkty, nástroje nižšej či vyššej hodnoty. Čoraz väčší rozmer dosiahnu náklady na tzv. majetkové práva, ako napríklad náklady na softvéry. Znížiť tieto náklady je možné nahradením týchto nástrojov inými, lacnejšími nástrojmi, hromadnými nákupmi, spoločnou prepravou z väčších vzdialeností atď. Ďalší veľký balík nákladov tvoria mzdy, odvody a ďalšie náklady zamestnancov a

dobrovoľníkov. Ešte stále je potrebné zdôrazniť, že základom činnosti sociálneho podniku je platená práca. Historické korene sociálnych podnikov, ktoré sa pôvodne organizovali z dobrovoľníkov a filantropov, aj dnes nabádajú niektorých k presvedčeniu, že tieto podniky aj v súčasnosti vykonávajú činnosť bezodplatne. Avšak stabilita prevádzky, vypočítateľnosť, zodpovedanie kvalitatívnym kritériám a priebežný rozvoj organizácie je nepredstaviteľný bez platených zamestnancov, na ktorých nie je možné a ani sa neoplatí sporiť.

Formalizované, autonómne organizácie sociálnych a spoločenských podnikov - rovnako ako iné organizácie - majú svoje prevádzkové, iným slovom režijné náklady. Ich obsah, aj rozsah sa môže líšiť podľa toho, či svoju činnosť vykonávajú vo vlastnej alebo v prenajatej nehnuteľnosti, a náklady závisia aj od veľkosti tejto nehnuteľnosti. Hľadanie alternatívnych riešení je účelné aj v tomto prípade; alternatívne metódy vykurovania, namiesto telefónu zoom, namiesto „papierovania“ elektronická komunikácia - to všetko môžu znamenať výrazné úspory.

Popri známych prevádzkových nákladoch spomenie niektoré, o ktorých sa hovorí menej z dôvodu nesprávnej interpretácie úspory. Jednak ide o marketingové náklady, bez ktorých sa informácie o ponúkaných produktoch a službách nedostanú k cieľovej skupine. Málo finančných prostriedkov sa vynaloží aj na PR, čo je nevyhnutné pre zlepšenie informovanosti občanov danej obce alebo lokality o činnosti sociálneho podniku. Financovanie týchto činností sa väčšinou uskutočňuje zo zvyšku prostriedkov, a aj ich úspešnosť je úmerné k tejto zásade. Ďalším problémom je poistenie, na ktoré sa často zabúda, keď nie je povinné napriek tomu, že pri súčasnom stave verejného poriadku je poistenie nevyhnutné.

Tretia položka, ktorá je prázdna alebo obsahuje len menšiu sumu, je položka odborného poradenstva. Tu sa uvádza odmena notára, s ktorým môžeme prerokovať zmenu registrácie a zriaďovacej listiny a aktualizovať pracovné a subdodávateľské zmluvy. Tu sa uvádza aj odmena odborníka pre verejné obstarávanie, ak v podniku ešte nemáme vyškoleného pracovníka. Rovnako sa sem zarátava aj odmena odborníka pre riadenie kvality, ak chceme zabezpečiť certifikát kvality, ktorý zvyšuje naše šance pri účasti na verejných obstarávaniach. Externý odborník pomáhajúci pri inštitucionálnej a programovej akreditácii. Spolupracovník na získavanie podpôr a autori projektov. Supervízor a ďalší odborníci, ktorí sú garantmi kvality



našej činnosti. Pre ročné hodnotenie rizík privoláme špecialistu BOZP a požiarnej ochrany, ktorý môže kontrolovať, či máme vypracovaný Plán BOZP.

Odmenu účtovníka a audítora uvádzame v položke administratívnych nákladov.

Ďalšou, štvrtou položkou sú náklady na školenia a vzdelávanie: potreba doškolovania pracovníkov uvádzajú všetky SWOT analýzy v položkách príležitosti. Ako je známe, kvalitné školenie je finančne náročné, ale v krátkodobom či dlhodobom horizonte sa oplatí do školení investovať, hlavne ak ide o ciele školenie. Piatou položkou sú bankové poplatky, pri ktorých prichádza do úvahy výber medzi klasickými a elektronickými službami, oplatí sa premyslieť si voľbu aj z hľadiska času a peňazí, môžeme totiž usporiť alebo zbytočne vynaložiť na tento účel veľké finančné čiastky. Zoznam je možné samozrejme ďalej rozširovať, ak sme presvedčení, že každopádne chceme pracovať s externým odborníkom.

Náklady nezahŕňajme do režijných nákladov, je účelnejšie ich rozpisovať. Je to výhodné aj pri štartovaní sociálneho podniku, poskytuje to lepší prehľad aj o budúcich nákladoch - pošta, papier, opravy - z hľadiska času aj výšky týchto nákladov. Nezabudnime na to, že najdôležitejším prostriedkom na znižovanie nákladov je kooperácia. Aj na sociálne podniky je charakteristické, že zápasia s problémom hospodárnosti z hľadiska veľkosti podniku. Vo svete malých podnikov sa to nazýva syndróm „príliš veľkých a príliš malých“ podnikov. V našom prípade platí skôr to, že máme nerovnomerne územne rozložených malých podnikov v malom počte. Ale ani to nevyklučuje, aby sme pri obstaraní nástrojov či materiálu vystupovali spoločne s inými podnikmi, získajúc tým množstevnú zľavu pri hromadnom nákupe a aby sme takým spôsobom znížili svoje jednotkové náklady. V ďalšej časti chceme k tomu navrhnúť určité kritériá.

## **5.2.Príjmy sociálnych a spoločenských podnikov**

Ako sme to už spomínali verejnoprospešné organizácie vykonávajú svoju hospodársku činnosť v súlade s poslaním a neohrozujú základné ciele organizácie.

Možné zdroje príjmov:

Príjmy súvisiace s prevádzkovaním organizácie

- členské príspevky,
- zužitkovanie nástrojov vo vlastníctve organizácie, poskytovanie služieb, fotokopírovanie, používanie internetu, tlač,
- požičiavanie nepoužitých hnutelných vecí organizácie, prenájom nehnuteľností,
- odmena za konkrétne činnosti - školenie, poradenstvo, organizovanie podujatí, výskum, autorské práva, softvéry atď. - predaj nehmotného investičného majetku,
- pomocné činnosti v súvislosti s podnikaním - účtovníctvo, daňové a právne poradenstvo.

príjmy z úrokov a výnosov.

Príjmy neziskového sektora môžeme zaradiť do piatich skupín: štátna podpora, podpora zo strany súkromných subjektov, príjem zo základnej činnosti, príjem z hospodárenia, iné príjmy. Zdroje štátnej podpory: normatívne a nenormatívne príležitostné podpory podľa osobitného posúdenia, resp. rozdelené na základe grantovej schémy poskytované zo štátneho rozpočtu alebo rozpočtu miestnej samosprávy; štátne účelové fondy, rozpočtové organizácie, resp. patria sem venovanie určitých percent z daní pre neziskové organizácie.

Súkromné podpory od zahraničných a domácich súkromných osôb, od organizácií obchodného sektora a finančná podpora poskytovaná neziskovými organizáciami. Príjmy zo základnej činnosti môžu byť členské príspevky, príjmy z vratiek a príjmy vznikajúce v súvislosti so základnou činnosťou.

Príjmy z hospodárenia zahŕňajú príjmy z podnikateľskej činnosti nesúvisiacej so základnou činnosťou a príjmy z finančných operácií.

Ostatné príjmy pochádzajú z ostatných činností, ktoré sa nemôžu zaradiť do predchádzajúcich kategórií.

Priame podpory sú podpory uvedené v štátnom rozpočte pre rôzne verejné nadácie, kým daňové a colné úľavy sa zaraďujú medzi nepriame podpory.

Týmto sme zhrnuli príjmy sociálnej ekonomiky, ale zostala otvorená otázka posúdenia príjmov: čo sa považuje za veľa, čo je málo, v ktorých prípadoch môžeme vyhlásiť, že naša organizácia

je úspešná. Keďže väčšina našich zdrojov je spojená s projektovým financovaním, hľadáme odpoveď na tieto otázky používajúc terminológiu projektového financovania.

Do našich vstupov (input) sa zaraďujú všetky materiálne a nemateriálne zdroje (ako sú pracovné prostriedky, znalosti a schopnosti personálu, patenty, značky, finančné zdroje). Výstupy (output): súhrn konkrétnych produktov a služieb vytvorených vlastnou činnosťou použitím vstupov.

Výsledok (outcom) znamená zámerné (dlhodobé) účinky činnosti. Najdôležitejším meradlom prevádzkovania sociálnej ekonomiky je spokojnosť zákazníkov, zlepšenie ich životnej úrovne. Darcovia však v súťaži o získanie podpôr hľadajú čím efektívnejšie a úspešnejšie projekty.

V prvom prípade, teda pri skúmaní efektívnosti (effiency) hľadajú súvis medzi použitými vstupmi a výstupmi vznikajúcimi činnosťami: „čo sme dosiahli a za koľko?“ Pri skúmaní účinnosti (effectiveness) analyzujú súvis výstupov a cieľov, resp. cieľov a očakávaní vonkajšieho prostredia: či organizácia dosiahla svoje vytýčené ciele, a ako sa tieto ciele prispôbujú očakávaniam vonkajšieho prostredia?

Časť hospodárnosť (economy) skúma stupeň použitia výstupov. Na základe zásady parity (equality) sa sústreďujeme na prístup k vyrobeným produktom a poskytovaným službám, teda na riešenie problému prerozdelenia.

Na meranie výsledkov slúžia ukazovatele (indikátory) výsledkov: Indikátory vstupu (počet zamestnancov, výška výdavkov, počet lôžok pre opatrované osoby); Indikátory výstupov: počet preškolených, zamestnaných osôb; Stredné výsledkové indikátory: nové vedomosti, rozvíjané schopnosti, vyliečení pacienti so závislosťou;

Konečné výsledkové indikátory: zníženie nezamestnanosti, zlepšenie zdravotného stavu.

Hospodárnosť projektu je veľmi ťažké predstaviť bez dôkladne vypracovaných podnikateľských plánov. Čo sa týka účinnosti, aj tá musí presiahnuť rámce projektu. Základom toho je meranie a hodnotenie výkonu charakteristické na celú organizáciu, komunikácia cieľov

organizácie, motivácia pomáhajúca pri stotožnení sa s cieľmi a v konečnom dôsledku manažment výkonnosti.

Základné podmienky popisuje veda organizovania s nasledovnými ukazovateľmi:

- jasné a jednoznačné ciele,
- zrozumiteľné meradlá výkonu prijaté aj kontrolovanými osobami,
- konzistentný systém zodpovedností (aj na úrovni jednotlivcov),
- vhodný informačný systém,
- prispôbenie rozvoja schopností a zručností k očakávanému výkonu,
- dosiahnutie zainteresovanosti,
- podporná štábna kultúra.

## **6. Manažment ľudských zdrojov v sociálnej ekonomike**

Manažment ľudských zdrojov smeruje k tomu, aby čo možno najefektívnejšie využíval ľudských potenciál v záujme realizácie cieľov organizácie.

Manažment, resp. rozvoj ľudských zdrojov (používajúc skratku anglického termínu „human resources” sa často nazýva ako HR) zohráva čoraz dôležitejšiu úlohu v rámci vedy o manažmente a rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje strategické a operatívne rozhodnutia v súvislosti s riadením podnikov. Faktormi hospodárenia neziskových organizácií s ľudskými zdrojmi, najmä manažmentom dobrovoľnej pracovnej sily sa zaoberá osobitná odborná literatúra.

Dôvod zhodnotenia HR sa nachádza v ekonomických a spoločenských procesoch uvedených v úvode - pre účastníkov obchodného života je cieľom stupňovanie obchodnej efektivity, pri ktorej je kľúčovým faktorom efektívna zamestnania pracovnej sily a organizácie práce. Tento proces je spojený s rastom významu odvetví vedomostnej ekonomiky. Účastníci vedomostnej ekonomiky zakladajú svoju činnosť na vysoko profesionálne vedomosti, kreativitu a inováciu, u ktorých je nevyhnutnou požiadavkou priebežné obnovenie vedomostí pracovných síl. Okrem toho súčasné ekonomické a spoločenské procesy spôsobia jav, že čoraz väčšie spoločenské skupiny zaostávajú a vylučujú sa v súťaži o prácu a odborné znalosti a kompetencie.

### **6.1.Ciele manažmentu ľudských zdrojov**

Cieľom pri rozvoji sociálnej ekonomiky je vytvoriť organizačnú efektívitu, aby organizácie uprednostnili uspokojenie spoločenských potrieb pred hospodárskou efektivitou a pomáhali znevýhodneným jedincom a skupinám, ktorí nie sú schopní obstáť v obchodnej súťaži. Aj z toho dôvodu je nevyhnutné dôkladne premyslieť organizačnú efektívitu. Obmedzujúcimi faktormi hospodárnej a efektívnej činnosti môžu byť zaťažiteľnosť zamestnancov, chýbajúce

odborné kompetencie, obmedzený čas zamestnania, čas a kapacita potrebná na odborný a osobnostný rozvoj spolupracovníkov, alebo nedostatočný miestny trhový dopyt.

Organizačnú efektívnosť je možné hodnotiť na základe realizácie vytýčeného spoločenského cieľa. Na rozdiel od obchodných subjektov miera zisku alebo trhový podiel pravdepodobne nie sú vhodnými nástrojmi na meranie organizačnej efektivity. Pozitívny účinok investovaných finančných prostriedkov, vykonanej práce a použitých nástrojov často nie je jednoduché merať, veď napríklad rast miestneho spoločenského kapitálu sa skladá z takých ťažko merateľných faktorov, ako napríklad zmiernenie konfliktov, rast dôvery a ochoty spolupracovať. Efektívnosť činností organizácie odzrkadľuje počet osôb zapojených do činností, ktoré sú pre miestne spoločenstvo prospešné, znižovanie závislosti od sociálnych dávok, ale meranie týchto ukazovateľov poskytuje spätnú väzbu o činnosti iba v strednodobom horizonte.

Napriek tomu sa neoplatí vzdať sa trhových aspektov, predajnosti alebo udržania kvality produktov, pretože by sme tým riskovali udržateľnosť hospodárskych činností. Ak vytvárame pracovné náplne a súvisiace hodnotenie výkonu tak, ako je to obvyklé u hospodárskych subjektov - aj keď ani pracovné náplne, ani normy nie sú z trhového hľadiska konkurencieschopné - , podporíme tým transparentnosť organizačných rozhodnutí a umožníme strednodobé finančné plánovanie. Ak pri plánovaní našich činností dokážeme vytvoriť vhodnú rovnováhu medzi spoločenskými cieľmi, rozvojom komunity a ekonomickými aspektmi, nástroje a metódy hospodárenia s ľudskými zdrojmi nám môžu pomáhať pri úspešnosti organizácie, ako aj pri profesionálnom rozvoji pracovníkov.

## **6.2. Organizácia práce a plánovanie pracovnej náplne**

Vytvorenie pracovných náplní pri činnostiach, ktoré sú zamerané na uspokojenie miestnych potrieb, vyžaduje nemálo kreativity aj v neziskových podmienkach. Uspokojenie požiadaviek na pracovné sily do domácností (údržba, upratovanie domov, záhrad, osobná starostlivosť atď.) je typickou oblasťou šedej ekonomiky. Eliminácia šedej ekonomiky je nielen úlohou občianskych iniciatív, ale musia v tom robiť významné kroky aj štát a samosprávy. V tejto oblasti sa v poslednej dobe vyskytujú významné iniciatívy aj v Maďarsku, napr. rozšírenie možností práce na čiastkový pracovný úväzok, vypracovanie rámca legálnej príležitostnej práce

atď. Aj tak je málo takých podnikov, ktoré sa zameriavajú na organizáciu práce a na sprostredkovanie pracovných síl pre domácnosti, pretože je to profesionálne náročnou úlohou vyžadujúcou špeciálne skúsenosti, pričom návratnosť zladenia dopytu a ponuky pracovnej sily je možné očakávať len v dlhodobom horizonte.

Pri iných spoločenských podnikoch, ktoré budujú na miestne danosti môže prekážať organizácii práce nedostatok iniciatív zo strany rôznych subjektov alebo vzájomná nedôvera. Aj riešenie takýchto konfliktov vyžaduje otvorený prístup, veľa energie a množstvo diskusií.

Žiaľ niektoré programy vytvorené na podporu zamestnania nenapomáhajú to, aby vznikli skutočne svojpomocné komunity, ale posilňujú závislosť organizácií a cieľových skupín od financovania týchto programov. Neziskové subjekty sú často nútené robiť kompromisy, a napriek všetkých obmedzení a administratívnej záťaže si zvolia cestu zapojenia sa do grantových programov namiesto organizovania činnosti reagujúcej na miestny dopyt, ktorý však vyžaduje veľa drobnej práce.

Zvláštnou úlohou štartujúcich subjektov sociálnej ekonomiky je teda zistiť, koľko práce vyžadujú odhalené miestne komunitné potreby, aké pracovné náplne sa na to dajú vytvoriť, ako je možné merať hodnotu vykonanej práce a ako je možné uspokojiť rôzne trhové dopyty v rámci jednej služby (výrobnej činnosti). Žiaľ, nemáme hotové odpovede a riešenia na tieto otázky. Ak sa vytvorí dôvera a dotyčné osoby samy prezradia, čo je pre nich dobré, riešenie vznikne na základe vzájomného zladenia záujmov rôznych účastníkov. Zapojenie do organizácie práce tých, ktorí vyslovujú miestne potreby - či už ide o rodiny, organizácie alebo samosprávu - a miestnej pracovnej sily, zabezpečuje pružnosť činností aj inovácie.

V hore uvedenom procese organizovania práce treba zobrať do úvahy dve aspekty. Na jednej strane je potrebné zabezpečiť, aby osoba vykonávajúca prácu vykonávala vždy rozumnú činnosť, ktorú si váži on sám, aj miestne spoločenstvo. Na druhej strane v záujme udržateľnosti činnosti je potrebné vždy vyhľadávať existujúce potreby a nie vytvoriť trh. Trh vytvorený umelo pomocou rôznych podpôr po zániku finančného zdroja sa totiž okamžite zrúti.

### **6.3. Rozvoj ľudských zdrojov**

Nevyhnutnou súčasťou činností sociálnej ekonomiky je rozvoj pracovníkov v záujme ich ďalšieho zamestnávania. Rozvoj ľudských zdrojov v organizácii môže mať dve, na seba nadväzujúce ciele. Môže pomáhať v tom, aby dotyčná osoba vykonávala danú prácu úspešnejšie a efektívnejšie, alebo ju pripravuje na vykonávanie práce na vyššej úrovni. O tom, ktorý cieľ považujeme za dominantný, sa oplatí individuálne rozhodnúť.

Už pri výbere, resp. prijatí pracovníka je potrebné skúmať osobné znalosti, záujmy a motiváciu. Na základe tohto predchádzajúceho zisťovania môžeme spolu s novým spolupracovníkom pripraviť osobnostný rozvojový plán, resp. kariérny plán - ako to nazýva odborná terminológia HR manažmentu. V tomto rozvojovom pláne môžeme určiť odborné znalosti, kompetencie, resp. odborné skúsenosti, ktoré je potrebné získať v záujme úspešnejšej a profesionálne vyhovujúcej pracovnej činnosti, a spolu s pracovníkom vytýčime odborné ciele.

Skúsenosti z programov na podporu zamestnanosti financovaných zo zdrojov Európskej únie potvrdzujú, že činnosti, ktoré sa zakladajú na individuálnych rozvojových nárokoch, sú úspešnejšie, ako vzdelávacie programy slúžiace na uspokojenie potrieb trhu práce. Avšak realizácia individuálnych rozvojových plánov pomocou vzdelávacích aktivít a podporných služieb vyžadujú väčšiu flexibilitu zo strany organizátorov rozvojových služieb. Jednou z tradičných foriem individuálneho rozvoja je firemné vzdelávanie. Tieto vzdelávania zamerané na rozvoj znalostí a schopností kombinované vykonávaním práce lepšie reagujú na potreby organizácie a zabezpečujú aj okamžitú spätnú väzbu.

Nakoľko na podporu zamestnávateľnosti sú k dispozícii rozsiahle finančné zdroje, musíme sa snažiť ich čím efektívnejšie využiť. Na vzdelávacom trhu sa nachádza veľa subjektov, ktoré zabezpečujú širokú škálu vzdelávacích a rozvojových programov. Pred rozhodnutím zistíte, či vzdelávacia organizácia ponúka vzdelávanie prispôsobené Vaším požiadavkám a potrebám a či to zakladajú na prieskum vzdelávacích potrieb uskutočnených u vašej organizácii. Samozrejme v prípade niektorých spolupracovníkov môžeme vybrať aj hotové kurzy, ale v tom prípade sa oplatí informovať, či náš spolupracovník vyhovuje podmienkam vzdelávania a či znalosť ponúkaný vzdelávacím subjektom bude možné u Vašej organizácii v budúcnosti využiť.



Úspešný individuálny odborný rozvoj nie je možné dosiahnuť bez vytvorenia podpornej atmosféry v organizácii. K tomu je potrebné obnoviť sebadôveru spolupracovníkov, čo je v niektorých prípadoch pomerne veľkou výzvou, pretože predchádzajúce neúspechy a prílišná orientácia na výkon môže výrazným spôsobom narušiť zdravú sebadôveru jedincov. Pri vytvorení podpornej, pomocnej atmosféry je dôležité jasne sformulovať očakávania a poskytnúť odozvu. Úlohou vedúcich je odhaliť dôvody nízkeho výkonu pracovníka.

#### **6.4. Vedenie organizácií, rozvoj riadenia**

Jednou z dôležitých úloh rozvoja ľudských zdrojov je rozvoj manažmentu organizácie, poskytnutie pomoci manažmentu v záujme toho, aby strategické aj operatívne rozhodnutia boli vynesené na základe spoločných hodnôt. Najväčšou výzvou pre subjektov sociálnej ekonomiky je to, že posolstvá organizácie, ciele, ku ktorým sa organizácia zaviazala pre rozvoj komunity nezostali len na úrovni zásad, pekných slov v zriaďovacích listinách, ale naplnili aj každodenné rozhodnutia organizácie a takým spôsobom sa aj realizovali. K tomu sa na jednej strane vyžaduje, aby manažment organizácie mal potrebné znalosti tak v oblasti sociálnej politiky v širšom slova zmysle, ako aj v oblasti rozvoja komunít, rozvoja osobností a rovnako aj v oblasti hospodárenia, podnikania, manažmentu a práva. Musia sa zladit' nielen znalosti ale aj rôzne pohľady. K vytvoreniu rovnováhy sa neustále treba vracat' k základnému posolstvu a základným úlohám, ku ktorým sa organizácia zaviazala. Ak to už neposkytuje potrebnú motiváciu, môže sa pristúpiť aj k ich zmene alebo doplneniu.

Miestny rozvoj sociálnej ekonomiky nikdy nemôže byť bojom proti veterným mlynom jedinej organizácie, pretože spoločenské úlohy, štartovanie nových služieb, zapojenie miestnych obyvateľov do práce sa týka aj miestnych samospráv a obchodných subjektov, rovnako ako iných účastníkov občianskeho sektora. Preto manažment organizácie musí byť pripravený aj na vytvorenie skutočných partnerských vzťahov založených na konflikte záujmov a na stanovení spoločných záujmov, na aktívnu účasť aj v dlhodobom horizonte, resp. na koordinačnú činnosť.

Aj v neziskovej sfére sa vyskytuje čoraz viac príležitostí pre organizácie, aby využili manažérske poradenstvo. Tieto programy môžu pomáhať v plánovaní a realizácii určitých aktuálnych zmien alebo v riešení organizačných problémov. Skutočnú pomoc tieto programy

poskytujú vtedy, ak manažment organizácie získajú pri podporovaných procesoch také rozvojové myslenie a techniky manažovania zmien, ktoré následne zabezpečujú priebežnú obnovu organizácie, využívanie potenciálu ľudských zdrojov a zabezpečujú aj reagovanie na zmeny v okolí.

## **6.5. Človek v centre pozornosti - alebo vytvorenie citlivej rovnováhy ekonomických a ľudských aspektov**

Odborné zázemie organizácií k vykonávaným činnostiam môže byť veľmi odlišné v závislosti od vybraných cieľových skupín. Existujú však úlohy súvisiace s administratívou manažmentu a riadením, ktoré sa nesmú zveriť do zodpovednosti laikov (napríklad právne, finančné poradenstvo, či účtovníctvo).

Z odborného hľadiska je možné vyzdvihnúť niekoľko úloh: napr. rozvoj spoločenstva, resp. úloha odborníkov podporujúcich osobný profesionálny rozvoj spolupracovníkov. Kým úloha odborníkov zodpovedajúcich za rozvoj spoločenstva je spojená s vonkajšími vzťahmi organizácie, vnútorní poradcovia napr. mentori pracujú na vytvorení a realizácii individuálnych rozvojových plánov. Obaja odborníci môžu poskytnúť užitočnú pomoc pre odborníkov vykonávajúcich špeciálne rozvojové programy a prispievajú k zefektívneniu partnerských vzťahov organizácie. Napríklad mentori podporujúci zamestnávanie musia mať široký prehľad a kontakty s ostatnými subjektmi ekonomického života. Popri odborných znalosti je nevyhnutné využívanie externej pomoci k činnostiam vyžadujúcim veľkú angažovanosť, sebadisciplínu, kreativitu a flexibilitu (napr. prerokovanie prípadov, supervízia), alebo získanie skúseností v riešení konfliktov.

## 7. Marketing a PR v sociálnej ekonomike

Slovo marketing v užšom zmysle znamená takú podnikateľskú činnosť, v rámci ktorej sa analyzuje trh v záujme uspokojenia nárokov zákazníkov či užívateľov, informuje spotrebiteľov o produktoch a službách ponúkaných podnikom, vytvára ceny, organizuje predaj, ovplyvňuje voľby zákazníkov.

V širšom zmysle je marketing aspekt rozšírený na podnik ako celok, ktorého realizácia je úlohou manažmentu.

Marketing sa snaží o to, aby informácie spadajúce mimo podniku pretvoril na vnútorné silové zdroje, a to zvyšovaním rentability a efektivity, pričom využíva techniky prieskumu trhu, analýzy konkurencie a mapovania spotrebiteľských požiadaviek.

Popri obchodnej filozofii získavania zákazníkov sa v sociálnej ekonomike objaví aj **marketingová filozofia neziskových organizácií**, podľa ktorej sa predáva nielen produkt alebo služba, ale aj samotná organizácia, resp. organizáciou zastávaný spoločenský cieľ či idea.

Ak verejnosť prijíma také všeobecne prospešné ciele, ako je zamestnávanie znevýhodnených osôb, uspokojenie ich potrieb, ochrana životného prostredia, alebo akýkoľvek iný spoločenský cieľ, aj sám o sebe predstavuje významnú marketingovú hodnotu pre sociálne podniky, pritom však prispieva aj k predaji ich produktov alebo služieb. Sociálne podniky musia počas celej svojej činnosti dbať na svojich zákazníkov, na svoj ideový základ a na zachovanie hodnôt tvoriacich bázu činnosti.

Marketingová stratégia sociálneho podniku musí obsahovať aj marketingové nástroje zabudované do organizačnej štruktúry, ktorá utvára správanie sa organizácie.

### 7.1. Hodnotenie situácie, odhalenie situácie, analýza marketingových možností

Pri hodnotení situácie je potrebné skúmať mikro- aj makroprostredie podniku: výsledky, hodnotenie zdrojov, skúmanie spotrebiteľského správania, prieskum trhu, analýza konkurencie, trhové prognózy, skúmanie vplyvných faktorov širšieho prostredia. **Pre zakladanie**

**marketingovej stratégie v sociálnej ekonomike sa predovšetkým vyžaduje analýza nasledovných oblastí:**

- charakteristika predávaných produktov a služieb, technické a organizačné možnosti a prekážky ich kvantitatívneho zvýšenia;
- svojráznosti súčasných a potenciálnych predajných trhov, charakteristika dopytu;
- vývoj predaja, vlastnej trhovej pozície organizácie;
- očakávania v rámci organizácie, uváženie záujmov členov;
- analýza predpokladaných grantových programov;
- určenie súčasných aj potenciálnych partnerov, ich silné a slabé stránky, prieskum ich úspešnosti;
- analýza silných a slabých stránok konkurentov;
- faktory ovplyvňujúce výrobu, predaj a prístup k podporám;
- organizačné, technologické, personálne zmeny vo vlastnej organizácii, všeobecná podnikateľská a spoločenská stratégia.

## **7.2.Vymedzenie cieľov, cieľových skupín, segmentácia trhu**

Z analýz faktorov, ktoré sa priamo dotýkajú podniku je možno najdôležitejší prieskum potenciálneho okruhu zákazníkov, pretože zákazníci zásadne ovplyvňujú obrat obchodu.

Základom vyberania cieľového trhu je segmentácia trhu. Podnik musí hodnotiť a zvážiť jednotlivé trhové segmenty a následne konkretizovať cieľové trhy. Následne je potrebné určiť, aké vlastnosti majú naše produkty zavedené na trh v porovnaní s podobnými produktami konkurentov, t.j. je potrebné zistiť faktory, na základe ktorých nadobudne spotrebiteľ výhodu, ak sa rozhodne kúpiť náš produkt.

Určenie cieľového trhu, segmentácia znamená rozdelenie väčšieho trhu na menšie spotrebiteľské jednotky, v rámci ktorých sa spotrebiteľia vzájomne podobajú vlastnosťami, trhovým správaním, požiadavkami a potrebami.

**Kroky segmentácie trhu v prípade neziskových organizácií:**

- stanovenie poslstva organizácie;
- stanovenie trhu;

- stanovenie kritérií, ktoré tvoria základ segmentácie;
- vytvorenie segmentov;
- analýza segmentov.

Pre všetky zákaznicke skupiny je potrebné ponúkať a zdôrazňovať rôzne výhody.

#### **Možnosti segmentácie:**

- **geografická segmentácia:** základom segmentácie môže byť krajina, región, župa, mesto alebo menšia miestna komunita podľa miesta pobytu zákazníkov či klientov;
- **demografická segmentácia:** základom segmentácie je veľkosť, zloženie populácie, rozloženie podľa pohlavia, veku, náboženstva, národnosti, rodinného stavu, povolania, spoločenskej triedy, vzdelanosti;
- **psychografická segmentácia:** segmentácia trhu sa uskutočňuje na základe podobností alebo odlišností životného štýlu či osobností kupujúcich;
- **behavioristická segmentácia:** triedenie podľa motivácie, zamerania kupujúcich.

### **7.3.Vytvorenie marketingovej koncepcie**

Hlavnou úlohou marketingovej koncepcie je hľadať odpovede na otázku, na ktorom trhu a s akými riešeniami má daná organizácia vystúpiť.

**Vo vytvorení marketingovej stratégie subjektov sociálnej ekonomiky zohráva dôležitú úlohu, že:**

- Aký má daná organizácia vzťah s vlastným okolím: Ak zdroje alebo časť zdrojov pochádza z podpôr, tak sa vyžaduje vytvorenie osobitnej marketingovej stratégie na získavanie a používanie zdrojov. K tomu, aby zdroje potrebné k prevádzkovaniu podniku boli priebežne zabezpečené, je nevyhnutné vypracovať marketingový plán nielen na konečných užívateľov, ale aj na podporovateľov. Ak organizácia zapojí do svojej činnosti aj dobrovoľníkov, počet cieľovej skupiny sa rozširuje aj o tento segment, pretože spolupráca s dobrovoľníkmi znamená každodennú úlohu. Subjekty sociálnej ekonomiky sú aj vďaka činnosti aj zdrojov výraznejšie spojené s verejným záujmom,

preto smeruje na nich väčšia pozornosť verejnosti. Práve preto verejnosť musí dostať väčšiu úlohu v marketingových stratégiách a v programoch.

- Aké sú organizáciou ovplyvniteľné vzájomné výmeny: na organizácie sociálnej ekonomiky je charakteristické, že pre svoje cieľové skupiny nevyvalujú len ekonomické náklady, čas a energiu, ale často je nútená obetovať aj myšlienky, hodnoty a vzory správania sa, za ktoré môže získať okrem ekonomického zisku aj spoločenský a duševný ošoh. Oproti transakciám obchodných spoločností typu „ekonomický zisk za ekonomické obete“ vzťahy subjektov sociálnej ekonomiky sa objavujú vo veľmi pestrých variáciách nákladov a ziskov, pri ktorých je potrebné logicky nájsť iné spôsoby riešenia.

Kombinácia nástrojov, s ktorou sa dajú najlepšie ovplyvniť cieľové skupiny je **marketingový mix**, ktorý je v prípade subjektov sociálnej ekonomiky tzv. **model 7P**:

- **Product** – produkt alebo služba, ktorá má pre spotrebiteľa určitú hodnotu;
- **Price** – cena;
- **Place** – miesto, t.j. kanál, cez ktorý sa chceme dostať k spotrebiteľom;
- **Promotion** – reklama, teda všetky tie marketingovo-komunikačné prostriedky, ktoré využívame pri svojej činnosti v záujme dosiahnutia cieľovej skupiny;
- **People** – ľudský faktor. Členovia, zamestnanci, dobrovoľníci organizácie, ktorí sa dostanú so spotrebiteľom do kontaktu;
- **Physical Evidence** – fyzické okolnosti, t.j. tá časť našej služby, ktorá má fyzický charakter;
- **Process** – ide o proces, v ktorom sa môže zúčastniť aj spotrebiteľ a počas ktorého sa dostane k službe.

Realizácia marketingových akcií výrazne závisí od dobrého plánu a dôkladnej prípravy.

Plán musí byť v súlade nielen s charakterom produktu, ale aj s osobnosťou a osobnými kvalitami realizátorov.

Úspešnosť marketingovej činnosti môžeme merať s takými ukazovateľmi, ako spokojnosť zákazníkov, podporovateľov, výška tržby a výška poskytnutej podpory. Spokojnosť a trhové výsledky treba priebežne sledovať a analyzovať, v prípade potreby treba urobiť potrebné

korekcie v koncepcii. K tomu môže byť dobrým prostriedkom anketa na meranie spotrebiteľskej spokojnosti, ktorú je potrebné rozdať včas a na mieste určenej v marketingovej stratégii. Najdôležitejším meradlom je rast predajného obratu za každý jeden produkt, cieľový trh a obdobie, pretože z týchto údajov je možné zistiť trhovú úspešnosť jednotlivých produktov, a v súlade s tým podľa potreby je možné modifikovať marketingový program.

#### **7.4.PR činnosť v sociálnej ekonomike**

Aj z hore uvedených vyplýva, že marketing pomáha subjektom sociálnej ekonomiky v tom, aby sa zviditeľnili, a svoje produkty a služby predávali s lepšími výsledkami. Motorom systému marketingových nástrojov je získanie a optimalizácia predaja a tržby, pričom v centre pozornosti stojí zákazník. K tomu však, aby sa produkt a služba dostali k zákazníkovi, aby sociálny podnik sa stal známym a úspešným, nestačí myslieť iba na zákazníkov-spotrebiteľov. Popri fókusovanom marketingu sa môžu vyžadovať aj iné činnosti alebo vzťahy.

Medzi marketingovými nástrojmi má rozhodujúcu úlohu udržiavanie vzťahov so zákazníkmi, teda PR. PR znamená zladenie komunikačných činností organizácie, resp. manažovanie jej vonkajšej a vnútornej komunikácie.

Úspešnosť PR-u pôsobí na predaj, na známosť organizácie a skracuje vzdialenosť medzi produktom/službou a spotrebiteľmi. Počas komunikácie je potrebné priebežne dbať na to, aby bol PR v súlade s marketingom.

K udržateľnému fungovaniu sociálneho podniku je nevyhnutným prostriedkom pri vytvorení marketingovej stratégie ovplyvnenie trhu. To nie je nemožné ani pri štartujúcich podnikoch, veď popri cene odzrkadľujúcej nízke náklady a kvalita prejavená ako miestny produkt práve PR môže pomáhať v tom, aby chceli zákazníci nakupovať práve u nás.

Ako prvý krok PR činnosti je potrebné určiť cieľové skupiny, ktoré chce organizácia osloviť komunikáciou. Výmenu informácií uskutočnenú medzi členmi, dobrovoľníkmi, prípadnými zamestnancami a manažmentom podniku nazývame vnútornou (internou) PR činnosťou. Vonkajšia (externá) PR činnosť znamená tú formu komunikácie, ktorá sa uskutočňuje medzi organizáciou alebo zástupcom organizácie a vonkajšími subjektami. Cieľové skupiny vonkajšej

PR činnosti sú zákazníci, partnerské organizácie, podporovatelia, miestna komunita, samospráva, médiá atď.

Predpokladom fungovania PR je, aby organizácia mala

- jednotný dizajn,
- komunikačnú stratégiu založenú na údajoch z vlastného alebo cudzieho prieskumu,
- ponuku zohľadňujúcu mediálne zvyky cieľovej skupiny (tlačové správy, prejavy, výročné správy, prezentácie, newslettere, spoločenské aktivity atď.) a
- premyslenú lobistickú činnosť.

PR činnosť subjektov sociálnej ekonomiky je výrazne založená na hodnotovej báze. Dobrý PR predpokladá spoločnú existenciu rôznych faktorov. Východiskovým bodom je stanovenie cieľovej skupiny, cieľového publika danej organizácie. Dobrý imidž, dobrá povesť organizácie alebo jej vedúceho prispieva k lepšej známosti, ktorá ovplyvňuje výšku potenciálneho obratu. Dôkladne teda treba premyslieť, s ktorými vonkajšími subjektami je potrebné vytvoriť vzťah v záujme čím väčšej efektivity.



## 8. Vzťah s verejnou sférou

Spolupráca medzi štátnymi a samosprávnymi orgánmi, resp. sociálnymi podnikmi, podpora sociálnych podnikov sa môže uskutočniť štyrmi spôsobmi:

- delegovaním úloh;
- sociálnym obstarávaním;
- reguláciou a rôznymi opatreniami;
- finančnými a inými zdrojmi podpory.

Zohľadňujúc špeciálne potreby spoločenských podnikov môžeme hovoriť o odbornej aj finančnej podpore. Popri priamej podpore môže štát pomáhať činnosť sociálnych podnikov aj zvýšením dopytu voči produktom a službám sociálnych podnikov. Môže napríklad umožniť obchodným spoločnostiam uhradiť odvod za neplnenie povinného podielu zamestnávania občanov so zdravotným postihnutím zaobstaraním produktov alebo služieb od sociálnych podnikov.

Aj samotný štát môže byť objednávateľom sociálnych podnikov, a to v rámci svojich obstarávaní, verejných obstarávaní, vytvorením štatútu preferovaného alebo vybraného dodávateľa. Okrem toho môže kúpiť podporu v oblasti odborného, hlavne obchodného plánovania a manažmentu od organizácií a partnerov s dostatočnými praktickými skúsenosťami.

Najlepšie možnosti spolupráce sa ponúkajú v tých odvetviach, v ktorých sú sociálne podniky najaktívnejšie. V týchto oblastiach v mnohých krajinách odovzdá štát klasicky významné a dôležité úlohy hlavne neziskovým organizáciám, ide napríklad o úlohy patriace do okruhu sociálnych, zdravotníckych služieb, verejnej dopravy alebo spracovania odpadov.

Štátne/obecné obstarávanie sú mimoriadne dôležitými prvkami podnecovania sociálnych podnikov, nakoľko ich obrovský rozmer zabezpečuje mimoriadne trhové príležitosti a pritom prinášajú sociálnym podnikom predvídateľné príjmy.

V mnohých krajinách oslovujú spoločenské podniky, resp. neziskové organizácie ako prirodzených partnerov pri súťažiach o vykonávaní úloh v oblasti sociálnych služieb, ochrany

životného prostredia, vzdelávania atď. Nie náhodou je základnou požiadavkou sektoru sociálnej ekonomiky aj na európskej úrovni otváranie, stransparentnenie a regulácia verejných obstarávaní a štátnych zákaziek.

Európske smernice v oblasti verejného obstarávania vo viacerých častiach predpisujú zohľadnenie sociálnych aspektov, pričom tieto odporúčania sa objavujú v medzinárodnej praxi rôznym spôsobom a s rôznymi dôrazmi. Jednak existuje možnosť udržiavať konania pre chránené dielne, na druhej strane verejný obstarávateľ môže predpísať plnenie sociálnych a ekologických povinností pri plnení zmluvy.

Vstup verejného obstarávania a štátu a trhového zákazníka nie je jedinou možnosťou štátnej pomoci trhového uplatnenia sociálnych podnikov. Aj trhové subjekty je možné vhodnými spôsobmi motivovať k tomu, aby nakupovali produkty a/alebo služby od sociálnych podnikov za účelom ich zapojenia do dodávateľskej reťazce.

Existujú teda rôzne formy spolupráce subjektov sociálnej ekonomiky a verejnej sféry, avšak sú to väčšinou ad-hoc spolupráce, nevytvára sa taká podporná sieť, ktorá by bola výhodná tak verejnej sfére ako aj sociálnym podnikom.

Vzťah medzi sociálnou ekonomikou a verejnou správou sa prejavuje v nasledovných oblastiach:

- vo vzťahu k štátnej legislatívy: Vo verejnej správe sa vypracúvajú právne a finančné pravidlá, ktoré sa týkajú činnosti sociálnej ekonomiky.
- zabezpečenie štátnych podpôr, resp. európskych zdrojov: Verejná správa podporuje subjekty sociálnej ekonomiky Normatívne finančné prostriedky a zdroje získavané v rôznych súťažiach zohrávajú dôležitú úlohu vo fungovaní a rozvoji sociálnej ekonomiky.
- zabezpečenie objednávok pre uchádzačov verejných obstarávaní, hlavne v oblasti zamestnávania na štátnej a miestnej úrovni;
- odborná a obsahová spolupráca so spolkami, nadáciami v súvislosti s rôznymi miestnymi programami: Subjekty sociálnej ekonomiky môžu na základe poverenia vykonávať určitú časť služieb obvykle vykonávaných verejnou správou. V tomto

prípade verejná sféra sa objavuje ako významný faktor pri vytvorení trhu pre sociálnu ekonomiku. Na tento vzťah je charakteristická obchodná spolupráca zakladajúca sa na vzájomnú rovnocennosť a spoločné záujmy.

- verejná správa – hlavne samosprávy – sa zúčastňujú v subjektoch sociálnej ekonomiky ako zriaďovatelia alebo členovia.

Subjekty sociálnej ekonomiky môžu spolupracovať s orgánmi verejnej správy na hore uvedených oblastiach príležitostne. Za skutočných potenciálnych partnerov môžeme považovať predovšetkým samosprávy, pretože väčšina organizácií je zameraná na uspokojenie miestnych spoločenských potrieb.

K vytvoreniu užších, pravidelných a systematických vzťahov sa vyžadujú nasledovné predpoklady:

- zlepšenie celospoločenského začlenenia subjektov sociálnej ekonomiky;
- otvorenosť samospráv a štátnych orgánov na spoluprácu so sociálnymi podnikmi;
- rozvoj subjektov sociálnej ekonomiky v odborných a manažérskych oblastiach;
- posilnenie miestnych komunít, profesionálne manažovanie miestnych partnerstiev, vytvorenie sietí;
- zmena myslenia zo strany orgánov verejnej správy podľa nasledovných odkazov:
  - o to, že daná činnosť je nezisková, ešte neznamená, že je bezplatná – má ekonomickú aj spoločenskú hodnotu;
  - o neziskové organizácie a osoby, ktorí v nich pôsobia vedome vykonávajú svoju činnosť, priebežne sa rozvíjajú;
  - o aj neziskové organizácie môžu pôsobiť v prospech podporovateľných ekonomických cieľov, okrem iného pre vysokú kvalitu poskytovaných služieb;
  - o subjekty sociálnej ekonomiky majú v miestnych partnerstvách dôležitú úlohu pri uplatnení záujmov, pretože ako priamy partneri dokážu v dôveryhodnej forme sprostredkovať miestne spoločenské potreby voči orgánom verejnej správy.

Aktívne partnerstvo medzi verejnou správou a subjektmi sociálnej ekonomiky sa vytvárajú najmä na nasledovných spoločensky dôležitých oblastiach:

### ***Vzdelávanie:***

Spoločenské podniky a neziskové organizácie sú prítomné na rôznych úrovniach vzdelávacieho systému. V najväčšom počte sa v tejto oblasti pôsobia nadácie ako zriaďovatelia, a to najmä v odbornom vzdelávaní a vzdelávaní dospelých. Dôvodom je predovšetkým to, že v týchto oblastiach sa dá dosiahnuť najvyšší vlastný príjem (napríklad posilnením činností vo vzdelávaní dospelých), využitím nevyužitých školských kapacít. Pritom v odbornom vzdelávaní majú možnosť sociálne citlivé organizácie vytvoriť priamy styk so svojou zásadnou cieľovou skupinou, a to s osobami pochádzajúcimi zo znevýhodneného prostredia.

Ďalšou možnosťou spolupráce v oblasti vzdelávania je zapojenie študentov stojacich pred maturitou do povinného vykonávania spoločensky prospešných činností, a to cez sociálne podniky. V rámci toho sa otvára možnosť na podporu chránených dielní alebo iných neziskových organizácií stredoškólakmi, ktoré vykonávajú výrobnú činnosť. Tento program slúži na dva ciele:

- správanie sa stredoškólakov voči osobám so zdravotným postihnutím sa výrazne zmení pozitívnym smerom;
- žiaci získajú skúsenosti s pracovnými postupmi v reálnom výrobnom prostredí, a tým môžu rozhodovať o svojej budúcnosti, o ďalšom študijnom smerovaní na základe týchto informácií.

### ***Zdravotníctvo:***

Nadácie, neziskové organizácie a spolky už dávnejšie zohrávajú úlohu pri zriadení, prevádzkovaní zdravotníckych zariadení, pri pomoci osobám a spoločenským skupinám so zdravotnými ťažkosťami, pri každodennom opatrovaní detí a opatrovaní seniorov.

Podobne ako v zamestnávateľskom sektore, aj v oblasti zdravotníctva je hlavnou motiváciou pre neziskových organizácií, aby sa zapojili do týchto činností problémy súvisiace so štátnym zasahovaním. Poznajúc nedostatok zdrojov a kritik týkajúcich sa štátneho zdravotníctva je možné predstaviť v budúcnosti v oblasti zdravotníctva rôzne úlohy pre sociálne podniky:

- preberanie štátnych úloh, napríklad prevádzkovanie nemocničných oddelení alebo nemocníc neziskovými spoločnosťami;
- finančná podporná činnosť, napríklad zbieranie 1% dane v prípade nadácií zriadených pri nemocniciach;
- rozvoj doplnkových zdravotníckych služieb, resp. ich zavedenie na trh;
- vykonávanie činností na vytváranie zdrojov v záujme rozvoja štátneho zdravotníctva.

***Zamestnávanie, sociálna oblasť:***

Najviac dotknutou oblasťou v súvislosti s fungovaním subjektov sociálnej ekonomiky je možné považovať zamestnanosť. Väčšina podnikov sa snaží vykonávať verejnoprospešnú činnosť tak, že rehabilitujú na pracovnom trhu znevýhodnené skupiny, často aj ľudí so zdravotným postihnutím.

Takéto a podobné činnosti sa objavili v rozpočtovom období EÚ 2007-2013 vyslovene so štátnou podporou, množstvo podnikov začalo svoju činnosť z týchto zdrojov, získajúc tým štartovací kapitál, resp. využívajúc možnosti poskytovania doplnkového odborného poradenstva spoločnosti OFA Nonprofit Kft.

Úloha sociálnej ekonomiky v oblasti zamestnávania patrí predovšetkým do aktívnych zásahov na pracovnom trhu, najmä ak sa tieto zásahy uskutočňujú zo štátnych alebo európskych zdrojov.

Ďalšou možnou oblasťou spolupráce je vykonávanie takých doplnkových služieb, ktoré štátny systém nedokáže efektívne zabezpečiť (rozvoj osobných kompetencií, rozvoj mentálnej hygieny, činnosti v oblasti vzdelávania dospelých atď.). V týchto prípadoch môže byť účelné zapojenie angažovaných sociálnych podnikov s potrebnými odbornými znalosťami a skúsenosťami.

***Iné humanitné služby:***

Medzi humanitné služby zaradíme činnosti patriace do sociálnej, zamestnaneckej, vzdelávacej sféry, ktoré sa zameriavajú na psychický, mentálny, sociálny rozvoj jedincov. Cieľom týchto činností je rozvoj kultúrneho a spoločenského kapitálu, resp. individuálnej a spoločenskej akcieschopnosti.

V oblasti vzdelávania školy a ich zriaďovatelia – predovšetkým v dôsledku nedostatku finančných zdrojov – nedokážu efektívne vykonávať činnosti súvisiace s kariérovým poradenstvom, podporou talentovaných žiakov, či integračné činnosti. Preto sa inštitúcie môžu spolupracovať s takými sociálnymi podnikmi, ktoré sa zameriavajú práve na tieto činnosti.

Spolupráca medzi školami a sociálnymi podnikmi môže vzniknúť aj v súvislosti s osobnostným rozvojom, resp. v oblasti mimoškolskej záujmovej činnosti: organizovanie letných táborov, umeleckej výchovy, rozvoja sebapoznania, poradenstvo v oblasti mentálnej hygieny atď. Realizácia týchto činností so zapojením sociálnych podnikov ako externých subjektov môže prispievať k zvýšeniu efektivity a úspešnosti verejného vzdelávania a samozrejme môžu zlepšiť uplatnenie sa žiakov na trhu práce.

Zapojenie sociálnych podnikov môže prinášať lepšiu efektívitu aj v súvislosti s drogovou prevenciou, podpory rodín, poradenstva v oblasti životosprávy, partnerských vzťahov, resp. sociálnej kurately.

### ***Ochrana životného prostredia:***

Jedným z hlavných cieľov Európskej únie je realizácia udržateľného rozvoja, ktorá je nepredstaviteľná bez aktívnej účasti sociálnych podnikov. „Zelené sociálne podniky“ majú inovatívnu funkciu vďaka novým formám prístupu, resp. špeciálnemu fungovaniu, ktoré sa výrazne líši od štátnej sféry, a pritom často veľmi proaktívnym spôsobom upozorňujú na určité problémy miestneho spoločenstva.

Popri konkrétnych činnostiach súvisiacich s ochranou životného prostredia je dôležitá aj ekologická výchova, ktorú sociálne podniky často úspešnejšie vykonávajú, ako štátne orgány.

## **8.1. Možnosti uplatnenia záujmov sociálnej ekonomiky**

Subjekty sociálnej ekonomiky majú záujmy v súvislosti s nasledujúcimi odbornými oblasťami:

- Ide o organizácie, ktoré zamestnávajú ľudí, preto na ich činnosť má výrazný vplyv politika zamestnávania a v rámci toho najmä vývoj podmienok zamestnávania v neziskových organizáciách.

- Trhové subjekty: predaj produktov a služieb, resp. zabezpečenie všetkých výrobných faktorov – okrem pracovnej sily – sa uskutočňuje za trhových podmienok. Rozpoznanie a uplatnenie vlastných záujmov môže priniesť jednotlivým subjektom sektoru významné výhody.
- Rozvojové organizácie: svojou inovatívnou činnosťou realizovanou prostredníctvom zamestnávania, vzdelávania, výroby produktov a poskytovania služieb prispievajú hlavne k rozvoju miestnych oblastí a k zníženiu ich nevýhod. Preto politika regionálneho rozvoja, resp. aj jeho opatrenia bezprostredne sa týkajú ich činnosti a možností ďalšieho rozvoja.
- Sociálne organizácie: službami zabezpečenými pre svojich členov vykonávajú aj sociálnopolitické úlohy, a často aj cieľovou skupinou produktov a služieb vytvorených neziskovými podnikmi tvoria znevýhodnené osoby, a tým aj tieto organizácie sa stanú súčasťami miestnej sociálnej siete.

Nemôžeme však hovoriť o možnostiach uplatnenia záujmov vytvorených cielene pre sociálnu ekonomiku, resp. pre jej subjekty. Sú však dostupné fóra a integračné organizácie vytvorené všeobecne pre celý sektor, alebo špeciálne pre neziskové organizácie zamerané na zamestnávanie.

Existujú viaceré siete a spoločenstvá pre rôzne typy sociálnych podnikov a iných neziskových organizácií, a to v kategóriách podľa ich spoločenských cieľov a cieľových skupín – napríklad v Maďarsku funguje viac zväzov pre osoby s rôznym zdravotným postihnutím (napr. Maďarský celoštátny zväz nevidomých a slabozrakých, Celoštátny zväz autistov).

Svoje združenia majú vytvorené aj jednotlivé typy sociálnych podnikov – sociálne družstvá, charitatívne obchody, sociálne farmy. V roku 2015 bol v Maďarsku založený odborový zväz zastupujúci vyslovene sociálne podniky, a to **Celoštátny zväz spoločenských podnikov (TAVOSZ)**.

TAVOSZ pomáha svojim členom vo vytvorení konkurencieschopných podmienok hospodárenia, hlavne spoločným uplatnením spoločných odborných záujmov, vytvorením spoločnej stratégie a napomáhaním uplatnenia členov na trhu.

V živote subjektov sociálnej ekonomiky zohráva rovnako dôležitú úlohu **Celoštátny zväz sociálnych družstiev** (SzoSzöv). Zväz „zastupuje sociálne družstvá, napomáha ich racionálnu ekonomickú činnosť, spoluprácu, vytvorenie sietí a pomáha im v tom, aby sa stali silou formujúcou spoločnosť“ (SzoSzöv 2010).

Základným cieľom SzoSzöv je zastupovanie záujmov družstiev na štátnej úrovni, resp. reagovanie na tie spoločenské procesy, v ktorých sa objavujú otázky sociálnej ekonomiky alebo pracovného trhu. Ďalším cieľom zväzu je zabezpečiť právne či finančné poradenstvo k založeniu alebo prevádzkovaniu sociálnych družstiev a pomáhal vytvoreniu vzťahov medzi jednotlivými družstvami.

V roku 2016 bol založený **Zväz maďarských sociálnych fariem**, ako právnická osoba. Jeho hlavným cieľom je, aby „sociálna farma ako poľnohospodársky model rozšírený s novými pozitívnymi spoločenskými – sociálnymi, zdravotníckymi, zamestnávateľskými a vzdelávacími – funkciami, získala aj v Maďarsku právne uznaný štatút“ (Zväz maďarských sociálnych fariem, 2016).

Ďalej organizujú sa odborné dni, konferencie a iné programy na podporu sieťových činností, z ktorých je najznámejší Deň sociálnych podnikov organizovaný ročne spoločnosťami NESsT a OFA.

## **8.2. Objavenie sociálnej ekonomiky vo vykonávaní verejných úloh**

Podľa prísnej legálnej definície verejná úloha znamená takú úlohu vykonávanú štátom alebo samosprávou, ktorá sa vykonáva z verejného záujmu bez nároku na zisk, v súlade s požiadavkami a podmienkami stanovenými v právnom predpise.

Podľa širšieho výkladu verejnou úlohou sú všetky činnosti, ktoré majú vplyv na členov spoločnosti. Ide teda o také úlohy a služby, ktoré slúžia verejnému záujmu a ich realizácia je možná len v spolupráci členov spoločnosti.

Miestne/lokálne úlohy súvisiace so zamestnávaním a miestnymi službami, ktoré môžu vykonávať sociálne podniky, môžu byť spojené s úlohami štátu a miestnej samosprávy v týchto oblastiach.



**Štátne úlohy súvisiace s nezamestnanými osobami** sú jednak úradného charakteru, na druhej strane ide o rôzne služby. Samozrejme zo strany štátu je možné len delegovanie tých úloh, ktoré majú charakter služieb. To, že ktoré a koľko z týchto služieb týkajúcich sa nezamestnanosti a objavujúcich sa v sociálnej ekonomike iba doplnkovým charakterom (vzdelávanie, poradenstvo atď.) odovzdá štát napríklad sociálnemu podniku a za akých okolností, vo veľkej miere závisí aj od toho, či je štát ochotný rozdeliť úradné úlohy a služby.

Ovplyvňujúce faktory, ktoré nabádajú štát a samosprávy k tomu, aby do vykonávaní verejných úloh zapojili subjekty sociálnej ekonomiky: solventný dopyt, „tlak“ potreby, otázka, do akej miery je možné danú službu zaviesť na trh; do akej miery podporuje hodnotový systém, politická kultúra „otváranie“; existencia, sila občianskych organizácií (zastúpenie, schopnosť vykonávať úlohy); monopolná alebo súťažná situácia, možnosť alebo obmedzenosť toho druhého; finančná situácia samosprávy (finančná nútenosť); charakter danej služby alebo verejnej úlohy, resp. možnosť jej delegovania (obsah úlohy z hľadiska verejnej či úradnej moci).

Vykonávanie verejných úloh je možné zveriť len do rúk takej organizácie, ktorá spolupracuje s ostatnými subjektami systému, a tak aj so samosprávou, a disponuje potrebnými personálnymi, resp. materiálnymi predpokladmi k tomu, aby vykonával jemu zverenú úlohu na dostatočnej úrovni a priebežne.

Samosprávy povzbudzuje, ak odovzdaním niektorých verejných služieb subjektom sociálnej ekonomiky dokážu poskytovať služby lacnejšie, na vyššej úrovni, flexibilnejšie, pričom na základe informácií o miestnych potrebách lepšie reagujú na požiadavky miestnych obyvateľov. Popri samosprávnych záujmoch sa objavia aj inštitucionálne, spoločenské aj trhové záujmy, ktoré môžu posilňovať ale aj zoslabiť delegovanie verejných úloh.

Miestne samosprávy môžu so subjektami sociálnej ekonomiky uzatvoriť zmluvu o zdieľaní alebo odovzdaní svojich povinných alebo dobrovoľne vykonávaných verejných úloh, pričom tieto sociálne podniky súčasne s úplným alebo čiastočným prevzatím úloh sa dostanú aj k prideleným finančným prostriedkom. To sa uskutočňuje väčšinou vo forme podpory, ale často aj formou mandátnej zmluvy vykonávanú za odmenu.

Subjekty sociálnej ekonomiky nadobudnú výhody, ktoré spočívajú v dokonalom uspokojení dôležitých potrieb obyvateľov, v stabilnejšom fungovaní, dlhodobom financovaní, rozširovaní možností financovania v dôsledku preberania úloh.

Zákon č. CXL z roku 1997 o osvetových a kultúrnych úlohách umožňuje občianskym organizáciám, aby sa zapojili do vykonávania úloh štátnej a verejnej správy, podmienky a inštitúcie súvisiace s preberaním úloh však umožňuje formou dohody.

Zo strany samospráv sa vyžaduje komplexná stratégia k tomu, s akým cieľom, v akých oblastiach, s akým obsahom, za akých podmienok a s akými garanciami sa spoliehajú na pomoc subjektov sociálnej ekonomiky.

Ak samospráva sa rozhodne odovzdať niektoré svoje úlohy neziskovým organizáciám, uzatvorí s organizáciou písomnú dohodu s nasledovným povinným obsahom:

- súdna registrácia organizácie vykonávajúcej službu, úradné povolenia na predmetnú činnosť;
- označenie vykonávaných úloh, popis služby, okruh a počet opatrovaných, resp. osôb, ktorým je služba poskytovaná.
- personálne a materiálne požiadavky na vykonávanie služby, pravidlá týkajúce sa registrácie a prevádzkovania služby;
- minimálna doba a interval využitia služby;
- cena za službu;
- doba trvania zmluvy;
- podmienky porušenia a vypovedania zmluvy; podmienky a okolnosti využitia služby;
- poriadok na uplatnenie sťažností, poriadok podávania správ;
- spôsob plnenia oznamovacej povinnosti, protihodnota služby, otázky súvisiace s konaním, lehoty, vyúčtovacie povinnosti;
- iné záručné prvky.

Zmluvu o poskytovaní služby uzatvorí, zmení, resp. zruší obecné (mestské) zastupiteľstvo, tieto kompetencie zastupiteľstvo nemôže delegovať na iný orgán.

## **9. Sociálna ekonomika v rozvojových stratégiách a programoch**

Podpora sociálnej ekonomiky v užšom zmysle podľa legálnej definície sa v Maďarsku v dvoch desaťročiach po zmene režimu objavila v troch rozvojových stratégiách, resp. programoch.

Prvý bol program Štátnej nadácie pre zamestnávanie, ktorá od roku 1996 podporovala rozvoj osobných (sociálnych) činností spoločenských-verejnoprospešných podnikov, a to v záujme trvalého zamestnávania nezamestnaných osôb.

Druhý takýto program bol Phare, ktorý naštartovali v roku 2003. Cieľom tohto programu bola podpora opätovného zamestnávania žien v strednom veku, ktoré opustili pracovný trh na dlhšiu dobu kvôli dieťaťu alebo z iného dôvodu. Víťazné konzorciá k tomu museli zabezpečiť, že minimálne 40 žien z cieľovej skupiny opätovne integrujú na pracovnom trhu cez tri kanály. Do zamestnaní, ktoré neboli podporované sprostredkovacou činnosťou, založením živnosti, resp. naštartovaním neziskového projektu zamestnávania, v rámci ktorého vytvorením osobných služieb v oblastiach, ktoré zabraňujú dotknutým ženám v zamestnaní (napr. opatrovanie dieťaťa, seniorov, práce v domácnosti alebo v záhrade) na jednej strane zabezpečujú pracovné miesta cieľovej skupine, resp. vytvárajú možnosť iným ženám, aby využívajúc tieto služby uvoľnili svoje pracovné kapacity pre zárobkovú pracovnú činnosť.

Ako tretí program sem môžeme zaradiť Operačný program regionálneho rozvoja (ROP) 3.2.2., ktorý podporuje realizáciu projektov v zamestnaní v sociálnej ekonomike. Pri tomto programe sa však už zmiešal okruh prijatých uchádzačov so sociálnou sférou, nakoľko samosprávy, resp. jej inštitúcie a združenia, ako aj neziskové organizácie mohli predložiť žiadosti o podporu ich projektov.

Ak pojem sociálnej ekonomiky rozširujeme na neziskové organizácie fungujúce v oblasti podpory alebo vôbec rozširovania možností zamestnávania, môžeme vyhlásiť, že k ich rozmachu prispievali dary domácich, zahraničných a medzinárodných organizácií.

## **10. Podporné zázemie, európske a domáce siete sociálnej ekonomiky**

Vytvorenie a posilnenie sociálnej ekonomiky je možné predstaviť len v rámci silného podporného systému. Úlohou podporného systému je vzdelávanie, rozvoj, informovanie sektoru a zabezpečenie zastupovania jeho záujmov. Potrebu organizovania siete potvrdzujú domáce aj medzinárodné skúsenosti. Mimoriadne pestrý svet sociálnej ekonomiky môžu udržať len dobre fungujúce koordinačné mechanizmy.

Aj európska komisia podporuje vzájomnú výmenu informácií a nadviazanie kontaktov medzi partnermi, a to každoročným organizovaním konferencií na túto tému.

Formy podpory a štruktúra podporných mechanizmov sociálnej ekonomiky môžu byť veľmi odlišné v jednotlivých krajinách Európskej únie v závislosti od toho, do akej miery tieto krajiny považujú za dôležitý rozvoj tohto špeciálneho segmentu ekonomiky.

Po tom, čo (v roku 1990) európske inštitúcie prijali sociálnu ekonomiku, ako špeciálny segment ekonomiky a ako možnú formu spoločenskej integrácie, sociálna ekonomika dostala mimoriadny význam s tým, že na riešenie tejto otázky bol vytvorený ministerský post. Francúzsko, Belgicko, Švédsko a Veľká Británia posilňujú subjekty a program sociálnej ekonomiky špeciálnym systémom inštitúcií, legislatívou a rôznymi formami podpory. Hoci samostatné ministerské kreslo nevytvorili, ale sociálna ekonomika bola uznaná a je podporovaná na vládnej úrovni v Španielsku, Portugalsku, Luxembursku a Írsku. Pomaly sa formuje podporný systém a odborná sieť sociálnej ekonomiky v Dánsku, Nemecku, Rakúsku, Holandsku, Grécku a Fínsku. Výhrady sa netýkajú cieľov sociálnej ekonomiky. Práve naopak: tieto krajiny sa usilujú o to, aby charakteristiky sociálnej ekonomiky premietli do otvoreného pracovného trhu a nie o to, aby sociálna ekonomika fungovala paralelne s trhovým prostredím.

## **11. Životné cesty a rozvojové príležitosti v sociálnej ekonomike:**

Môžeme si položiť otázku: Akým spôsobom podporujú sociálnu ekonomiku hore uvedené organizácie?

### **Podporou výrobných faktorov:**

- organizovanie školení, zabezpečenie doškoľovaní, odborné vzdelávanie v špeciálnych oblastiach,
- financovanie, ktoré sa môže uskutočniť aj v nenávratnej podobe a môže byť poskytovaná v podobe prostriedkov alebo obežného kapitálu,
- vykonávanie marketingovej činnosti, ktorá je základnou podmienkou vstupu na trh

Ekonomickými sociálnymi podporami poskytovanými podnikom:

- rozvoj
- rozvoj komunitných vzťahov
- organizačná a manažérska podpora
- poradenstvo a výskum
- nadviazanie stykov a výmena informácií

Politickou podporou:

- promócie (napr. organizovanie sociálnej ekonomiky, rozširovanie tejto myšlienky)
- politické činnosti
- regulácia.

Pestrosť organizačných foriem má za následok rôznorodosť foriem podpôr. Už vytvorené organizácie a podporné formy primárne zahŕňajú sociálne družstvá a výrobné spoločenstvá zakladajúce sa na majetkovom podieli.

# SÚHRN

Pred začatím činností v oblasti sociálnej ekonomiky je potrebné vykonať prieskum aktuálnych potrieb z rôznych pohľadov, čo má veľký význam v strednodobom aj krátkodobom horizonte. A že prečo? Aj na túto otázku budeme odpovedať, pričom hľadáme odpoveď ja na to, podľa akých kritérií je potrebné vykonať prieskum potrieb. Metódy, výsledky a najdôležitejšie závery prieskumu potrieb je potrebné zhrnúť v záverečnom dokumente.

Podnikateľský plán má za cieľ potvrdiť pre každého, ale hlavne majiteľovi, vedúcemu a možným financujúcim subjektom, že podnikateľský zámer je životaschopný, realizovateľný a vytýčený cieľ sa dá dosiahnuť. Sociálne a spoločenské podniky pripravujú svoj podnikateľský plán podľa odlišných kritérií, ako ostatné podniky.

Myslenie kombinujúce obchodný a neziskový marketing sa ešte nerozšírila v našom regióne, ale jeho rozvoj je jednoznačný. Prvou podmienkou, aby sa v sociálnej ekonomika udomácnil marketingový aspekt je uvedomenie, že marketing je filozofia prízvukujúca stotožnenie sa s kupujúcimi a so zákazníkmi, resp. systém činností, ktorý má za cieľ vzájomnú spokojnosť všetkých strán.

Neziskové organizácie sú v oveľa vyššej miere vystavené kontrolnej funkcii verejnosti, ako subjekty obchodného života. Spoločenské ciele zastupované neziskovými organizáciami, resp. ich podiel na verejných financiách vyvoláva pozornosť verejnosti. Obraz týchto organizácií môže zlepšiť aj to, že sa viac starajú o verejnosť. Preto medzi marketingovými prostriedkami má PR, teda styk s verejnosťou výnimočnú úlohu.

Vzťah sociálnej ekonomiky s verejnou sférou sa prejavuje na štyroch dôležitých oblastiach. Vo verejnej správe sa pripravujú právne a finančné pravidlá fungovania sociálnej ekonomiky, ktoré môžu uľahčiť, ale aj výrazne sťažiť fungovanie. V tomto prípade je dôležité, aby bol vybudovaný systém zastupovania a uplatnenia záujmov a boli vytvorené aj ich kanály. Verejná správa podporuje fungovanie sociálnej ekonomiky vo vzťahu k predchádzajúcemu bodu ako súčasť štátneho znovurozdelenia. Spoločenské zdroje poskytované normatívne alebo žiadateľné cez rôzne grantové systémy zohrávajú dôležitú úlohu v prevádzkovaní a rozvoji sociálnej

ekonomiky. Túto činnosť verejnej správy dokážu vnútorné subjekty sociálnej ekonomiky ovplyvniť zapojením sa do zastupovania spoločných záujmov a hlavne do plánovania. Časť služieb, ktoré klasicky vykonáva verejná správa, môže byť delegovaná na subjekty sociálnej ekonomiky. V tomto prípade verejná sféra sa objavuje ako dôležitý faktor vytvárajúci trh pre sociálnu ekonomiku. Na tento vzťah je charakteristická obchodná spolupráca založená na vzájomnej rovnocennosti a spoločných záujmoch. Orgány verejnej správy sa môžu podieľať na subjektoch sociálnej ekonomiky ako zriaďovatelia alebo členovia.

Úlohou podporného systému je vzdelávanie, rozvoj, informovanie sektoru a zabezpečenie zastupovania jeho záujmov. Potrebu organizovania siete potvrdzujú domáce aj medzinárodné skúsenosti. Mimoriadne pestrý svet sociálnej ekonomiky môžu udržať len dobre fungujúce koordinačné mechanizmy.

# POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Csoba Judit, Frey Mária, G. Fekete Éva, Lévai Márta, Soltész Anikó (2007) – Szociális gazdaság kézikönyv (Príručka o sociálnej ekonomike)
2. OFA Nonprofit Kft. (2017) – Hogyan működhet együtt a közszféra a társadalmi vállalkozásokkal? (Ako môže spolupracovať verejná správa so sociálnymi podnikmi) – Módszertani kézikönyv közszféra szervezetek számára (Metodická príručka pre partnerov verejnej správy)
3. OFA Nonprofit Kft. (2017) - Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről (Základný výskum o prevádzkovaní sociálnych podnikov)
4. CIRIEC (A Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja) (2012) – A szociális gazdaság az Európai Unióban (Sociálna ekonomika v Európskej únii)
5. Dr. Futó Péter, Hanthy Kinga, Lányi Pál, Mihány András, Dr. Soltész Anikó (2005) – A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon (Súčasnosť a budúcnosť sociálnej ekonomiky v Maďarsku)
6. G. Fekete Éva, Nagy Zoltán, Lipták Katalin, Kiss Julianna (2018) - Szociális és szolidáris gazdaság a poszt-szocialista perifériákon (Sociálna a solidárna ekonomia na postsocialistických perifériách)
7. Kiss Julianna (2018) - A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon (Objavenie, inštitucionalizácia spoločenských podnikov v Maďarsku a ich pripájanie sa k neziskovému sektoru)



8. Mészáros Zsuzsanna, dr. Nagy Péter - Szociális gazdaság, szociális szövetkezet, közösségi vállalkozás, közösségi gazdaságfejlesztés (Sociálna ekonomika, sociálne družstvo, spoločenský podnik, spoločenský rozvoj ekonomiky)