

SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ JAKO NÁSTROJ UDRŽITELNOSTI POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS POSSIBLE WAY FOR SUSTAINABLE SOCIAL SERVICES

Jarmila Šebestová

***Abstract:** Available offer of social services within optimal budget there is a challenge facing society and municipalities nowadays. One possible way is to cooperate with non-profit sector to share the same goal through social business unit. Social enterprises are highly differentiated depending on the needs of their target populations, and their program and financial objectives. They combine entrepreneurial and direct employer principles to provide business and get resources without any other support. Social enterprise revenues must cover normal business operations as well as subsidize social program costs incurred by working with its target population. The main goal of this paper is to present recent trends and models of social business units suitable for social services providing. The case study is presented as a practical picture of model using in contrast with student knowledge about social entrepreneurship according small survey. Finally paper highlights that social enterprise programs uses modified private-sector business tools and puts viability at the forefront as the means to achieve social impact.*

***Keywords:** Social impact, Services, Target group, Disable people, Sustainability.*

Úvod

Optimální dostupnost a širší nabízených sociálních služeb, to jsou výzvy, kterým čelí společnost i vláda, nejen v naší zemi. Je to zdánlivě jednoduchý způsob, jak vznikají strategická dilemata v oblasti inovací, kreativního přístupu k formě poskytování, financování, bezpečnosti práce, měření kvality a spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě řešení dilematu výkonů a uspokojení potřeb službami se sociálním podtextem. Základním východiskem analýzy je pro udržitelnost systému poskytování sociálních služeb implementace priorit rozvoje sociálních služeb pro roky 2009-2012. V předloženém dokumentu byla vytyčena nutnost transformace systému poskytování služeb tak, aby byly služby zajištěny a zároveň došlo k „**propojení s dalšími veřejnými službami – pro zaměstnanost, zdraví, dopravu, bydlení, vzdělávání, kulturu, reagujícími na potřeby obyvatel v daném místě/regionu.**“ (MPSV, 2008, s. 6). Dále byl kladen důraz na propojenost systému zdravotních a sociálních služeb, které jsou doposud plánovány a spravovány odděleně, což by přispělo k úsporám nákladů na péči. V neposlední řadě byla stanovena priorita udržitelnosti a podpory rozvoje „formálního“ systému poskytování sociálních služeb s efektem tvorby pracovních míst. Avšak, jak je podotýkáno, za cenu „**zvýšení efektivity a hospodárnosti vynakládání veřejných prostředků a úsilí o postupnou stabilizaci systému sociálních služeb a zvýšení podíl výdajů územních veřejných rozpočtů na**

financování sociálních služeb.“ (MPSV, 2008, s. 25). Díky vytyčené prioritě je jasné dáno najevo, že je v zájmu obce či regionu „vymyslet způsob“, jak služby zajistit. Již teď se projevují úsporná opatření (zejména se změnou stavu veřejných financí), kdy se některé služby omezují a některé terénní preventivní služby dokonce z finančních důvodů zanikají. Článek se bude zaměřovat především na oblast sociální péče, kde je možno spatřovat příležitost pro vznik sociálně orientovaných podniků.

1 Formulace problematiky

1.1 Pojetí sociálních služeb

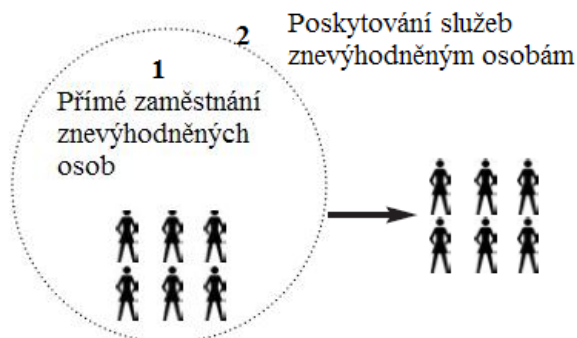
Pro pojetí sociálních služeb je v ČR používáno rozdělení dle Zákona č. 108/2006 Sb. v platném znění (poslední aktualizace k 1. 1. 2012), rozdělující služby do tří základních skupin, jako je sociální poradenství, sociální péče a sociální prevence. Ze statistik vyplývá, že poradenství využívá 13% uživatelů, péči 52 % a prevenci 35 % (MPSV, 2010), proto i velký důraz kladen na optimalizaci nákladů na sociální péči a její udržitelnost v souvislosti s demografickým vývojem. Z pohledu financování je vícedrojové, hlavní je podíl veřejných financí – státní rozpočet 30 %, územní rozpočty 25 %, klienti sociálních služeb 35 %, ostatní zdroje – pojištění 10 % (MPSV, 2010).

1.2 Definice sociálního podnikání

Termín sociální podnikání byl poprvé použit pro neziskové organizace ve Spojených státech, kdy se hledal způsob, jak najít práci a vzdělávání pro sociálně vyloučené osoby, tím, že bude provozován podnik za tímto účelem. Jejich definice pak vychází z toho, že vznikne nezisková organizace se sociálním podtextem nebo příjmy generující podnik, vytvářející jak sociální pracovní místa, tak současně využívající některé z podpor pro své financování jako dotace či mikrofinancování. (Emerson, Twersky, 1996).

Sociální podnikání však můžeme také označit jako „podnikatele v poskytování služeb“, protože slouží zájmům společnosti a za tímto účelem byl podnik založen. Sociální podniky se mezi sebou liší z několika hledisek – z hlediska cílových skupin, podnikatelského plánu a způsobu financování (Alter, 2000; Dees, 2001; Evers, 2005). Z tohoto důvodu vznikají odlišné podnikatelské modely, které mají vliv jak na přípravu projektu, tak na výběr sociálních služeb, které mohou být tímto podnikem zajištěny a provozovány (viz obrázek 1), který rozlišuje (1) zaměstnanecký přístup, kdy jsou zaměstnávány přímo znevýhodněné osoby a (2) podnikatelský přístup, kdy cílová skupina je pouhým příjemcem služby.

Obr. 1: Přístupy k založení sociálního podniku

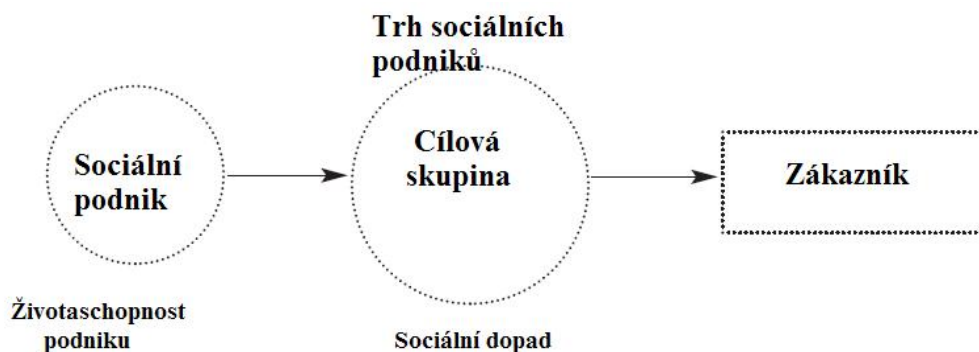


Zdroj dat: (Alter, 2000, s. 15)

Podnikatelské modely se proto musí přizpůsobovat příjemcům služeb a tím i podmínkám trhu, na kterém působí. Právě svých chováním vznikají tři základní typy podnikatelského chování sociálních podniků:

Klasický podnikatelský model. Podnikatelé prodávají své výrobky či nabízejí své služby přímo svým zákazníkům. Důležitým spojovacím faktorem je, že je totožný provozovatel a cílová skupina (pocházejí ze stejného prostředí; Obr. 2). Tento model je založen a využíván při podpoře podnikání lidí ze znevýhodněných skupin, při využívání grantových programů, mikrofinancování, kde sociální dopad je měřen nejen poskytnutou službou cílové skupině, ale také získáním počátečního kapitálu pro začátek podnikání

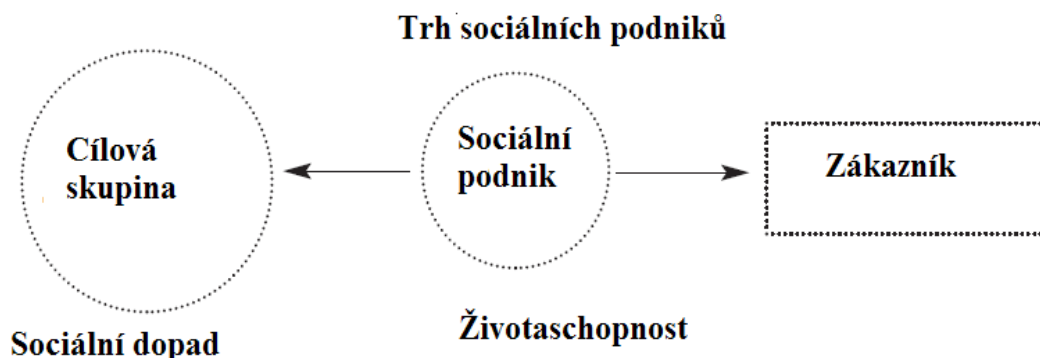
Obr. 2: Podnikatelský model sociálního podniku



Zdroj dat: (Alter, 2000)

Model tržního zprostředkovatele. Sociálně orientované podniky nakupují výrobky a služby od znevýhodněných osob a ty pak dále prodávají externím zákazníkům. Sociální dopad je v tomto případě měřen proniknutím výrobků cílové skupiny na trh, na který by se jinak nedostaly (Obr. 3). Zprostředkovatelské aktivity sociálního podniku nahrazují klasické distribuční cesty a umožňují tak prodloužení životaschopnosti podpůrných projektů pro znevýhodněné osoby tím, že jim zajišťují odbyt.

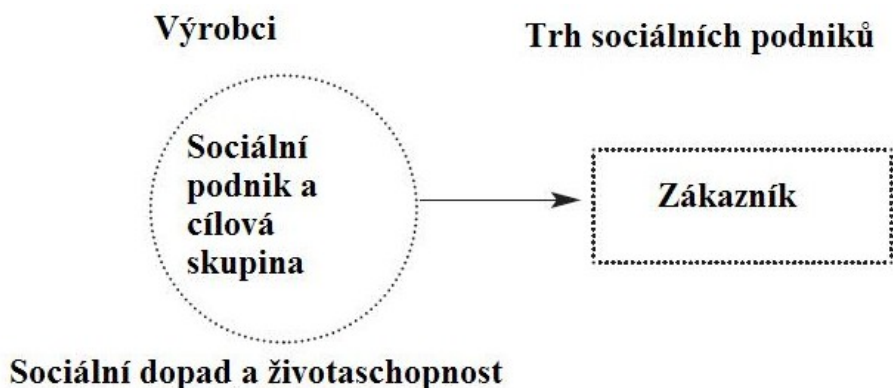
Obr. 3: Model tržního zprostředkovatele



Zdroj dat: (Alter, 2000)

Zaměstnanecký model. Sociální podnik zde zaměstnává lidi z cílové skupiny a služby nabízí na otevřeném trhu. Podnik se chová tržně, sociální dopad je doprovázen tvorbou pracovních míst a vzděláváním (Obr. 4). Přímá zaměstnanost cílové skupiny přináší nejen dosažení prodloužení životoschopnosti projektu, snahu o udržitelnost a kreativitu. V každém případě zde sehrává roli mateřská organizace, která sociální podnik vytvořila či spravuje.

Obr. 4: Zaměstnanecký model

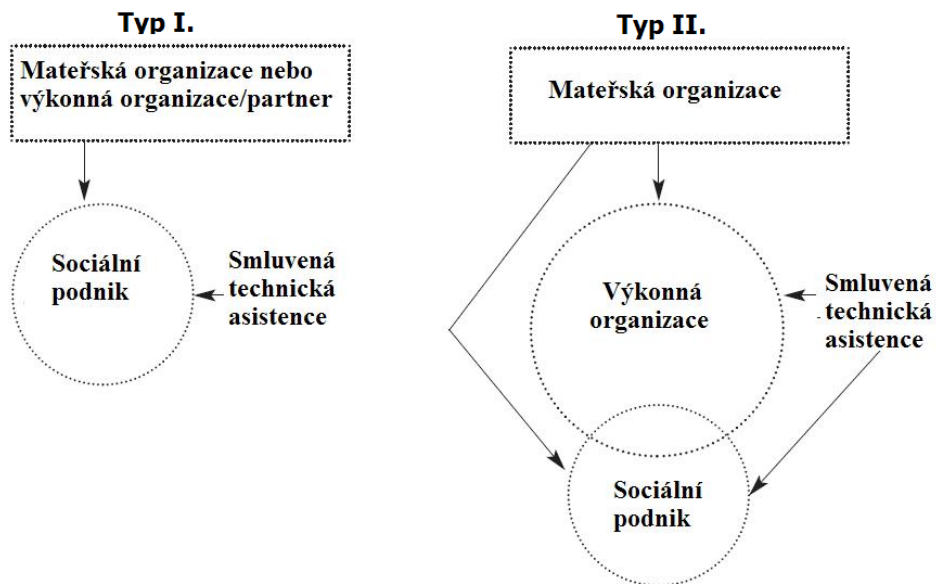


Zdroj dat: (Alter, 2000)

1.2.1 Role zřizovatele v sociálním podnikání

Role zřizovatele sociálního podniku, ať již neziskové organizace, dobrovolnické organizace či přímo zakladatele sociálního podniku bez mateřské organizace se liší dle mise, za kterým byl podnik založen. Existují pouze dva způsoby, jak uvést podnik v život. Buď pomocné partnerské organizace (výkonného článku) nebo jako samostatný sociální podnik (Obr. 5). Role zřizovatelů se liší pouze v tom, že je to podnikatel se sociální vizí a tím se bude odlišovat ve využívání příležitostí na trhu. I nadále pro ně zůstává stejné měřítko efektivnosti podnikání – vytvářet hodnotu, ale pro společnost. (Dees, 2001).

Obr. 5: Role zřizovatele při založení sociálního podniku



Zdroj dat: (Alter,2000)

Sociální podnikání tak neznamená, že by se za poskytované služby nemělo platit. Cílem je poskytovat služby tak, aby byly dostupné pro místní občany, pomoci zaměstnat znevýhodněné skupiny (mladí do 25 let, občané ve věku 50+, jiné handicap) a minimalizovat dotace a příspěvky z externích zdrojů.

2 Metody

Sociální podnikání v sociálních službách je diskutovaný problém, zvláště v současné době, kdy je důraz kladen hlavně na finanční udržitelnost. V této stati je provedena rešerše relevantní literatury, která analogicky popisuje vztah řešenému problému, na základě něhož bylo formou analýzy a syntézy navrženo několik možných způsobů řešení v českých podmínkách. Problém byl také řešen i z hlediska praktického – připravenosti mladé generace podílet se na sociálním podnikání (znalosti pojmu či zájmu o něj) v subkapitole 3.4 a model využitý pro sociální podnikání uvedený v subkapitole 1.2 je diskutován na základě konkrétní případové studie v subkapitole 3.3.

3 Rozbor problému

Statistika jasně ukazuje, že služby sociální péče v drtivé většině poskytují organizace neziskové či příspěvkové (3 040 organizací celkem, z toho 2 491 neziskových a příspěvkových organizací). Vzniká tak prostor pro vznik sociálních podniků a tím i menšího zatížení místních rozpočtů, výběr služeb, které jsou místně potřebné a propojení s místním trhem práce (MPSV, 2010). Dále pak díky vyplácenému příspěvku na péči osobám, které mají zdravotní omezení a potřebují soustavnou péči, bylo předpokládáno, že to bude podpůrný prostředek pro „nákup“ služeb. Základním mottem tohoto „quasi“ tržního nástroje je: umožnit dotčeným

osobám rozhodnout se, jakým způsobem jim budou poskytovány sociální služby. Avšak většina příjemců je používá pro podporu své domácnosti a pečovatelem se stává rodinný příslušník. Proto je nasnadě podpořit ostatní i sebe k zamyšlení se nad efektivností systému.

3.1 Sociální versus komunitní podnikání (Soci(et)al entrepreneurship)

Komunitní (společenské) podnikání lze chápat jako druh sociálního podnikání. Výraz se začal objevovat ve skandinávských zemích (švédsky zní „samhälls-entreprenörskap“, v anglické terminologii se spíše užívá pojmu public či civic entrepreneurship). Teoretické rozdíly jsou významně patrné již z jeho změněného názvu (Lindhult, 2011). Námět k diskusi poskytuje zázemí pro sociálně-podnikatelské perspektivy, kde na jedné straně figurují znepokojení občané s jejich konkrétními zájmy o služby veřejného sektoru; odborné zázemí (zejména zástupci municipalit) usiluje o to, aby projednávání problémů a řešení bylo společné (rozdíly jsou zachyceny v tabulce č. 1).

Tab. 1: Srovnání sociálního a soci(et)álního podnikání

	Sociální podnikání	Soci(et)ální podnikání
Zdroj motivace pro podnikání	Vnitřní sociální citění pomáhat, dělat dobro	Veřejné zájmy a hodnoty
zájem	Neuspokojené potřeby lidí a skupin	Společenské problémy
cíl	Spokojený příjemce	Institucionální dopady pro zlepšení podmínek
Spolupráce s veřejným sektorem	Zaměření se jen na vybrané segmenty	Partnerství, demokratické rozhodování
Vznik	Především neziskové organizace, podniky sociálních služeb, podniky s konceptem CSR	Bez omezení sektorů
Vztahy	Spolupráce pro zvýšení užitku	Federace, spolupráce pro společný zájem
Orientace	Podnikatelská orientace v sociální sféře	Občanská aktivita
Organizace	Soukromé „království“	Soukromá republika

Zdroj dat: (Lindhult, 2011)

Cílem je zdůraznit užitek, vyplývající z partnerství municipality a daného podniku při zajištění sociálních služeb k užitku občanů (Korosec, Berman, 2006). Následující prvky ukazují charakteristiku komunitního podniku, který vzniká na základě partnerství místní společnosti, poskytuje vybranou službu a minimalizuje závislost na politickém dění. (srovnej Tab. 1 a Tab. 2).

Tab. 2: Koncept „7P“

	Podnik	Podnik typu: Soci(et)al
Product	Zákazník	Tvorba hodnoty, řešení problému
Process	Rozvoj podniku	Rozvoj sítě
Person	Trh, kompetence, myšlenky	Spolupráce, propojování sektoru
Platforma	Podnikatelský model	Vztahy na kompetencích a spolupráci
Partners	Win-win	Federace, podpora
Performance /výkon/	ROI, tržby...	Hodnoty společnosti-blahobyt, spokojenost, užitek
Propagace	Podíly na trhu	Spokojenost, pokračování projektů...

Zdroj dat: (Lindhult, 2011)

3.2 Právní forma podnikání

Ačkoli se o sociálním podnikání a jeho podpoře již dlouho mluví, stále nenajdeme jednotnou definici jeho pojetí, tak doporučenou právní formu, podle které by bylo jasně patrné, o jaký typ podniku se jedná a jaký cíl sleduje. V ČR se vyskytují nejčastěji ve formě neziskových organizací, méně často ve formě právnických osob typu s.r.o. Přitom historie ukazuje, že jsou to právě družstva, která mají u nás tradici a taktéž splňují podmínky rozvoje komunitního podnikání. S výběrem právních forem a sociálního podniku, jako poskytovatele sociálních služeb nesouhlasí Pastrňák (2011), který tvrdí, že **„organizace poskytující sociální služby nemohou být sociálním podnikem“**. A právě tím naráží na rozlišení sociálního a komunitního podniku, jako „vyšší formy“ sociálního podnikání.

Družstva a spolky se stávají stabilnějšími v některých svých tradičních rolích a nové modely spolků potvrzují důležitost sociálních podniků. Z ostatních zemí můžeme Itálii, která roku 1991 zavedla status „sociální družstvo“; roku 1995 Belgie zavedla do své legislativy koncept společností založené k „sociálním účelům“, zatímco Portugalsko zavedlo „sociální družstvo se společným ručením“. Španělský zákon z roku 1999 ohledně družstev obsahuje speciální zmínku k sociálním družstvům.

Skutečnost rozdílů si uvědomují i ve Spojeném království, kdy v roce 2005 byla uzákoněna nová právní forma pro tyto formy podniků zvaná „Community Interest Companies.“ Tato forma umožňuje oddělenost od svých zakladatelů, sledování vytyčeného cíle a získání soběstačnosti. Taktéž jim zaručuje stabilitu, díky „uzamčení aktiv“. Je také nařízena reinvestice zisku zpět do podnikání. Navenek má stejná práva a povinnosti jako společnost s ručením omezeným. Co se týká využití nabízené právní formy, již v prvním roce ji zaregistrovalo 1600 uživatelů, 33 % z nich poskytuje zdravotní a sociální péči – zejména denní péči, odlehčovací péči, péči o děti a pohybuje se v sektoru mikropodniku. Taktéž provozuje ubytovací služby ve 20 %. (StartUp UK, 2011). V roce 2007 Francie zavedla družstevní podnik společného zájmu (Société coopérative d'intérêt collectif neboli SCIC).

Máme-li stanoven cíl, právní formu, organizační strukturu, podnikatelský model, vlastníme rámcově vše, co potřebujeme k jeho založení.

3.3 Případová studie – Unika Centrum o.p.s.

Unika Centrum o.p.s. je nový název pro Tyflocentrum o.p.s. Karviná, které bylo založeno roku 2002. Sídlí v prostorách jedné z budov Slezské Univerzity, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné a hlavní činností v oblasti sociálních služeb je péče o sluchově, zrakově a tělesně postižené občany na území Karvinska a Třinecka. Zakladatelem centra je Ing. David Jelínek (absolvent SU OPF). V současné době zaměstnává 34 osob (viz též <http://www.tyflocentrum.com/>).

- Motivace k „podnikání“: rodinné zázemí, sociální citění
- Rozsah poskytovaných služeb: sociální rehabilitace, aktivizace a poradenství, taktéž je dostupná půjčovna pomůcek.
- Minulý rok bylo otevřeno masérské centrum (Havířov, Karviná) jako vedlejší činnost Tyflocentra, kdy bylo vytvořeno 7 pracovních míst pro znevýhodněné osoby. Cílem je konkurenceschopný podnik služeb, jehož hospodářské výsledky poslouží k financování aktivit služeb Tyflocentra.

3.3.1 Rozbor podnikatelského modelu

Změnou názvu Ing. Jelínek vyřešil problém oddělení činností sociálního podniku, díky chybějící legislativě či speciální právní formě pro sociální podniky, aby se oddělila činnost, která je poskytována klientům bezplatně od činnosti, která je poskytována za plnou úplatu.

Byl zvolen sociální podnik typu I. (viz kap. 1.2.1), kdy mateřská společnost má plnou kontrolu nad podnikem a plánuje, spravuje a kontroluje jeho činnost. Podnikatelský model pracuje na principu zaměstnávání znevýhodněných osob (viz Obr. 1), podnikatelský typ je výhradně zaměstnanecký, určen pro cílovou skupinu, která je vzdělávána tak, aby služba mohla být nabízena na volném trhu (Obr. 4). Tím se snaží o udržitelnost projektu po jeho skončení.

3.4 Výchova k sociálnímu (komunitnímu) podnikání

Zakládání podniků se sociálním kontextem není automatické. Ne jinak to bylo i v případě předchozím. Proto je třeba zjistit, jak jsou na tom i studenti podnikání. V rámci předmětu Podnikání v malé a střední firmě, v zimním semestru 2011/2012 jsem zjišťovala formou ankety, jaká je úroveň povědomí o sociálním podnikání mezi těmito studenty. Studentů, kteří se ankety zúčastnili, bylo 120, byli to studenti 2. a 3. ročníku bakalářské formy studia, obor Ekonomika podnikání (prezenční). Odpovědělo celkem 69 studentů, z toho 50 studentek, 19 studentů. Měli před sebou čtyři otázky:

- Zkuste definovat tento pojem, podle svého porozumění, pomozte si články, novinami...
 - Celkem se sešlo asi 50 definic podobných definici užívané obecně, ostatní neuměli problematiku vymezit.
- Jaké má toto podnikání základní cíle, jakou používá strategii.
 - V této oblasti odpovědělo 40 studentů, mezi nejdůležitější body uvedli realizaci obecně prospěšných aktivit, zpětná reinvestice zisku,

zaměstnávání sociálně znevýhodněných osob, otevřenost společnosti uvnitř i navenek, upřednostňování místních zdrojů při poskytování služeb a environmentální principy.

- Najděte příklady konkrétních podniků.
 - Zde si vypomohli různými webovými stránkami a vytvořili společně databázi asi 66 nejznámějších sociálních podniků v ČR
- Znáte pojem Societal Entrepreneurship?
 - Na tuto otázku neuměli zodpovědět.

Z této ankety vyplynulo nízké povědomí o sociálním podnikání, dále jejich znalosti byly upjaty jen na osoby s tělesným postižením, jinou cílovou skupinu neuměli definovat, i když do cílové skupiny sociálně znevýhodněných osob na trhu práce spadají i oni osobně.

4 Diskuze

Faktorem uvědomění si konceptu sociálního podnikání je jeho obecná definice. K tomu lze využít jednoduché pojetí zmiňovaného problému podle Borzaga a Defourny (2001), kteří uvádějí jako hlavní důvod podnikání službu členům subjektu nebo místní lokalitě proti hromadění zisku. Zisk je reinvestován do dalšího chodu podniku a pouze jeho část je omezeným způsobem přerozdělena mezi společníky podniku, podnikající především ve formě družstva. Tímto charakteristickým rysem se sociální podnikání odlišuje od konceptu neziskových organizací.

Velký vliv na celé podnikání má lidský faktor a implementace strategie a tvorba firemní kultury bude nejvíce ovlivňovat práce repertoárem dovedností, které budou přinášet jako vklad do podnikání. Pokud se vymezí repertoár činností, propojí se s atmosférou podniku, můžeme od něj očekávat ojedinělost, se kterou přistupuje každý podnikatel k zákazníkovi a to k pak přinese další z důvodů vyhledávání jeho služeb.

Tab. 3: Hlavní prvky pro podnikání v sociální oblasti

<p>Podnikatelský repertoár</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativita a inovativnost • Boj s rizikem • Boj s nepředvídatelnými událostmi • Inicativnost 	<p>Výrobní repertoár</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolehlivost • Kvalita • Serióznost • Nízká míra rizika
<p>Kompromisní repertoár</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyváženost mezi množstvím a jakostí • Vyváženost mezi rizikem a ustaraností • Kulturní středovost (trend „na půl cesty“) 	<p>Repertoár spolehlivosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Důraz na kvalitu • Neustálé zlepšování • Spokojený zákazník

Zdroj dat: (Dobni et al., 2001)

Tyto modely chování jsou největším možným vkladem do začátku podnikání a eliminují riziko, jsou predikovatelné a zároveň dávají možnost pro kreativitu. Jejich časté využití je nejen v oblasti služeb, ale také v podnikání vysoce náročném na nové znalosti a dovednosti, kam podnikání určitě patří. Důležité je najít rovnováhu mezi všemi podstatnými ukazateli. (Dobni et al, 2001).

Závěr

Sociální podnikání může být nástrojem udržitelnosti poskytování sociálních služeb v oblasti sociální péče, nejen přímo, ale také jako prostředek, jak udržet stávající sortiment služeb (díky jiné činnosti, z jejíhož výsledku hospodaření lze služby refinancovat). Avšak narážíme stále na problém, jak tyto subjekty odlišit, provozovat a hlavně motivovat mladé lidi, aby se přidali k provozovatelům těchto služeb. „Statistické evidence totiž neumožňují rozlišit subjekty, které se rozhodly usilovat zároveň o sociální a ekonomické cíle, respektive subjekty, které se je pokoušejí vzájemně ve svých aktivitách propojit. Jako účelnější se proto jeví sledovat pouze částečný průnik těchto dvou oblastí, tj. analyzovat širší kategorii nestátní subjekty poskytující sociální služby.“ (Dohnalová a kol. 2009, s. 77). To je možno vidět jako výzvu pro další výzkum.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou interního grantu Slezské Univerzity IGS SU č.4/2012: „Specifika podnikání se sociálním kontextem“.

Reference

ALTER, K. S. *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*. Save the Children, 2000 [cit. 2012-04-20]. Dostupné na WWW <<http://virtueventures.com/sites/virtueventures.com/files/mdbl.pdf>>.

BORZAGA, C., DEFOURNY, J. *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge, 2001. ISBN 978-0-203-16467-9.

Community Interest Company [cit. 2012-04-20]. Dostupné na WWW <<http://www.startups.co.uk/community-interest-companies-cics.html>>.

DEES, J. G. *The Meaning of „Social Entrepreneurship“*. 2001 [cit. 2012-04-20]. Dostupné na WWW <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>.

DOHNALOVÁ, M. a KOL. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*, Praha: VÚPSV v.v.i., 2009. ISBN 978-80-7416-052-3.

EMERSON, J., TWERSKY, F. *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*. San Francisco: Roberts Foundation, 1996. Bez ISBN

EVERS, A. Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. In *International Journal of Public Administration*, 2005, vol. 28, no. 9-10, p.737-748. ISSN 0190-0692.

KOROSEC, R. L. , BERMAN E. M.. Municipal Support for Social Entrepreneurship. In *Public Administration Review*. 2006, roč. 66, č. 3, 448-462, ISSN 1540-6210. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00601.x.

LINDHULT, E. Societal Entrepreneurship for Sustainable Development of Society. 2011. 10th International Entrepreneurship Forum, Tamkeen, Bahrain, 9-11 January 2011 [cit. 2012-04-20]. Dostupné na WWW <http://www.essex.ac.uk/conferences/ief/10th/documents/10IEFpapers/Societal%20Entrepreneurship_55_Erik%20Lindhult.pdf>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Priority rozvoje sociálních služeb pro období 2009 – 2012*. 2008. [cit. 2012-04-20]. Dostupné na WWW <http://mpsv.cz/files/clanky/7759/Priority_rozvoje_soc_sluzeb.pdf>.

MPSV. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči* [online]. 2010, 11.5.2010 [cit. 2012-04-29]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné na WWW <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf>.

PASTRŇÁK, R. Sociální podnikání jako forma realizace na trhu práce. HR forum, 17.2.2011, [cit. 2012-04-10]. Dostupné na WWW <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/socialni-podnikani-jako-forma-realizace-na-trhu-prace/>>.

Unika centrum. [cit. 2012-04-02]. Dostupné na WWW <http://tyflocentrum.com/socialni_sluzby.htm>.

Kontaktní adresa

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.

Slezská Univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,

Katedra managementu a podnikání

Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, ČR

E-mail: sebestova@opf.slu.cz

Tel. číslo: +420 596 398 643