

Lukáš Radostný, Hana Štěpánková, Daniel Vališ:

Sociální podnikání v Ralsku – Studie výchozí situace k založení sociálního podniku



Agentura pro sociální začleňování 2014

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 2 |
| Cíl studie | 2 |
| Co je sociální podnik?..... | 2 |
| Metodologie a průběh výzkumu..... | 3 |
| Obec Ralsko a její potenciál..... | 5 |
| Ralsko a zaměstnanost | 8 |
| Zvažovaná odvětví | 10 |
| Konkrétní podoba vybraného podniku | 12 |
| Zaměření vybraného podniku | 12 |
| Vybavení | 12 |
| Prostory | 13 |
| Doplňující činnosti..... | 13 |
| Dotační možnosti | 14 |
| Dotace z výzev Sociální ekonomika OP LZZ a IOP v programovém období 2007-2013..... | 14 |
| Přehled budoucích dotačních možností | 16 |
| Postoj důležitých aktérů a výhled do budoucna | 18 |
| Liberecký kraj | 18 |
| Město Ralsko..... | 19 |
| Vojenské lesy a statky s.p..... | 20 |
| Geopark Ralsko..... | 20 |
| Podnikatelské subjekty | 21 |
| Ostatní příležitosti | 22 |
| Zájemci o založení sociálního podniku | 22 |
| CPPP o.p.s..... | 22 |
| Jaroslav Lundák | 23 |
| Geopark Ralsko | 23 |
| Město..... | 23 |
| Fungování stávajících sociálních podniků | 23 |
| Trutnovská zeleň, o.p.s..... | 23 |
| ONZA a.s. - městská sociální firma | 24 |
| Sociální podnik Doupovské hory, LEADER ACADEMY o.p.s. | 25 |
| Terapoint, s.r.o. | 26 |
| VS Rychleby s.r.o..... | 26 |
| Doporučení pro založení a fungování sociálního podniku v Ralsku | 27 |
| Právní forma..... | 27 |
| Zakládající listiny | 29 |
| Cílová skupina..... | 30 |
| „Přestupní stanice“ vs. „jistota zaměstnání“ | 30 |
| Zakázky předem | 31 |
| Režim zaměstnávání..... | 31 |
| Platy | 31 |
| Počet zaměstnanců | 32 |
| Psaní projektu..... | 32 |
| Sociální aspekt | 32 |
| Nabízení práce..... | 33 |
| Doplňkové činnosti | 33 |
| Konzultace..... | 33 |
| Předpokládaný postup | 34 |
| Varianta 1: Městský sociální podnik | 34 |
| Varianta 2: Soukromý sociální podnik s podporou města | 36 |
| Závěr | 38 |
| Dovětek | 39 |
| Použité zdroje | 40 |
| Materiály od institucí | 41 |
| Soupis osob, které nám poskytly informace | 41 |

Přehled tabulek, map a schémat

| | |
|--|----|
| Schéma č. 1: Časová osa výzkumu | 3 |
| Mapa č. 1: Poloha obce Ralsko | 5 |
| Mapa č. 2: Jednotlivé části obce Ralsko | 6 |
| Mapa č. 3: Vlastnické struktura pozemků..... | 7 |
| Tabulka č. 1: Struktura podniků dle počtu zaměstnanců | 8 |
| Tabulka č. 2: Přehled nejvýznamnějších podnikatelských subjektů v Ralsku | 8 |
| Tabulka č. 3: Rozložení osob v Evidenci uchazečů o zaměstnání podle místní části | 9 |
| Tabulka č. 4: Rozložení osob v Evidenci uchazečů o zaměstnání podle pohlaví | 9 |
| Tabulka č. 5: Rozložení osob v Evidenci uchazečů o zaměstnání podle kvalifikace..... | 9 |
| Tabulka č. 6: Přehled realizovaných rekvalifikací u uchazečů z oblasti Ralska | 9 |
| Schéma č. 2: Sezóna sběru plodin a bylin na Ralsku | 14 |
| Tabulka č. 7: Charakteristika výzev na sociální podnikání v programovém období 2007-2013 | 15 |
| Tabulka č. 8: V současnosti známé operační programy na období 2014-2020..... | 16 |
| Tabulka č. 9: Předpokládané další možnosti financování | 17 |
| Tabulka č. 10: Rozloha pozemků v Ralsku v majetku Libereckého kraje k 4. 1. 2012 | 18 |
| Tabulka č. 11: Zastoupení typů plochy na pozemcích ve vlastnictví obce Ralsko | 19 |
| Tabulka č. 12: Zahájení činnosti městského sociálního podniku – jednotlivé kroky..... | 35 |
| Tabulka č. 13: Zahájení činnosti soukromého sociálního podniku – jednotlivé kroky | 37 |

Úvod

Cíl studie

Tato studie byla sepsána za účelem zmapování podmínek pro vznik sociálního podniku v Ralsku na objednávku Agentury pro sociální začleňování (dále ASZ), která ve městě působí od ledna roku 2013 a ve spolupráci s ním a dalšími partnery (platforma bývá označována jako lokální partnerství, dále LP) připravila Strategický plán lokálního partnerství pro roky 2013-2015, v němž je záměr založit sociální podnik zformulován. Text, který máte před sebou, lze tedy chápat i jako další krok směřující k naplnění tohoto záměru. Kromě vytyčeného cíle strategický plán neobsahuje bližší specifikaci, v jakém odvětví by měl nový subjekt podnikat, kolik lidí a z jaké cílové skupiny by zaměstnal, ani kdo by jej měl zřídit a provozovat. Doufáme, že předložený text pomůže na tyto a další klíčové otázky hledat odpověď. Záměrně se vyhýbáme slovu „nalézt“, neboť mnohá dilemata, která během našeho šetření vyvstala, nelze překonat ani velice detailním vyhodnocením faktů, lze je překonat pouze přijetím rozhodnutí. Ta však musí vzejít z diskuse všech zainteresovaných aktérů, neboť autoři této studie nemají pro rozhodování jakožto výzkumníci potřebný mandát. Studii je proto třeba vnímat nikoliv jako návod, jehož přesným dodržováním zákonitě dojde k vytvoření fungujícího sociálního podniku, nýbrž jako katalog možností, které mohou budoucímu zájemci o založení podniku pomoci se v problematice zorientovat, přičemž bude pochopitelně hodně záležet na tom, jaké zkušenosti, schopnosti a plány bude tato osoba (případně více osob) mít. V následujících kapitolách se pokusíme představit klíčové momenty zakládání sociálního podniku, nabídnout různá řešení problémů, doporučení a příklady z praxe již existujících firem, nicméně konečnou variantu si budou muset vybrat ti, kdo budou daný záměr připraveni realizovat.

Co je sociální podnik?

„Sociální podnikání“ je českém kontextu definováno spíše praxí firem, které se snaží při podnikání zohlednit vedle ekonomické rentability i jeho společenskou prospěšnost, než že by bylo jasně vymezeno a ukotveno zákonem. V zásadě může být sociální podnik založen kýmkoliv, zpravidla tak činí neziskové organizace, podnikatelé, ale i obce, a může mít téměř libovolnou právní subjektivitu, nejčastěji jde o společnosti s ručením omezeným a obecně prospěšné společnosti.

Do značné míry však podobu sociálního podnikání v minulosti utvářely dvě výzvy zaměřené na podporu sociálního podnikání, jejichž požadavkům se firmy usilující o dotaci – bez výjimky všechny sociální podniky, které jsme v průběhu šetření kontaktovali - snažily dostát: jde o výzvu č. 30 OPLZZ¹ a výzvu č. 8 IOP² (k výzvám podrobněji viz kapitola financování). Ač spadaly pod odlišné operační programy, byly obě výzvy zacíleny na stejný druh aktivit, shodně definují cílové skupiny, podporované činnosti, okruh oprávněných žadatelů apod., a zcela explicitně na sebe vzájemně odkazují. Řada kritérií, například určení minimálního zastoupení cílové skupiny, podílu ze zisku, který je příjemce dotace povinen reinvestovat do podniku, a v neposlední řadě požadavky udržitelnosti, se do fungování stávajících sociálních podniků výrazně promítla a je třeba s nimi počítat při úvahách o založení firmy nové. Je velice pravděpodobné, že se obě výzvy objeví i v dalším plánovacím období a v obdobném znění. Kromě požadavků na získání podpory z veřejných zdrojů plní v oblasti sociálního podnikání jistou normativní funkci projekt TESSEA, v jehož rámci dochází k mapování a propojování existujících sociálních podniků³, poskytování poradenství a vyvíjení snah o úpravu legislativy. Na internetových stránkách Českého sociálního podnikání je uvedeno, že sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity přispívající společnosti a životnímu

¹ Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

² Integrovaný operační program.

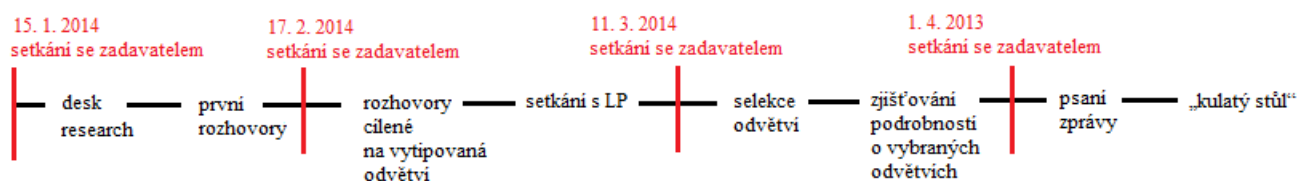
³ Ke dni 24. dubna evidovala síť TESSEA v ČR 188 sociálních podniků.

prostředí, které „hrají důležitou roli v místním rozvoji... často vytváří pracovní příležitosti pro zdravotně či sociálně znevýhodněné osoby a dosahování zisku a veřejné prospěšnosti je stavěno na roveň.“⁴ V praxi jsou tyto cíle naplňovány různými způsoby a v různé míře. Obecně však platí, že podoba sociálních firem se odvíjí zejména od vize či představy „čím chci být prospěšný“, a od celkového kontextu, v jakém vzniká. Některé podniky akcentují ekologický rozměr své činnosti, jiné se více zaměřují na využívání veřejného prostoru a nemalá část spatřuje svůj přínos už v samotné tvorbě pracovních míst pro rizikovou mládež či osoby znevýhodněné na trhu práce. Tento celkový záměr je určující a jde jen o to, nalézt optimální cestu k jeho naplnění. Na základě jednání se zadavatelem výzkumu jsme v této studii vycházeli z předpokladu, že hlavním smyslem uvažovaného sociálního podniku je zaměstnat osoby ze sociálně vyloučených lokalit v Ralsku.

Metodologie a průběh výzkumu

Základní užitou metodou pro zjišťování potřebných informací byl polostrukturovaný rozhovor (ve třech případech uskutečněný po telefonu), dílčí informace pak byly získávány prostřednictvím krátkých tematických rozhovorů, ať už při osobním setkání, nebo po telefonu. Např. data od Úřadu práce a doplňující informace od jednotlivých aktérů si výzkumníci vyžádali přes e-mail (přehled uskutečněných rozhovorů viz kapitola „Soupis osob, které nám poskytly informace“ v závěru studie). Obrázek o fungování města si pak výzkumníci vytvářeli rovněž fyzickou přítomností na konkrétních místech, účastí na akcích (např. na Konferenci Národních geoparků) a pozorováním. Vzhledem k tomu, že zadání výzkumu bylo formulováno dosti obecně, dohodli se výzkumníci se zadavatelem na průběžných schůzkách, na kterých se předávaly nové poznatky z terénu a upřeshňoval se další postup. Časový průběh výzkumu zachycuje Schéma č. 1.

Schéma č. 1: Časová osa výzkumu⁵



Jistou výhodou při fázi tzv. desk research byla skutečnost, že výzkumníci už měli s Ralskem předchozí zkušenost. V době, kdy se Ralsko hlásilo ke spolupráci s ASZ, totiž zpracovávali mikroanalýzu obce. Nechyběla jim tedy základní orientace ve městě, představa o problematice sociálně vyloučených lokalit a osobní znalost některých aktérů. Nasbírané poznatky doplnili výzkumníci studiem relevantních textů, jako jsou podobně zaměřené výzkumy („Sociální podnikání v Kolíně – možnosti založení sociálního podniku: studie výchozí situace“, „Sociální podnik v Mostě: studie výchozí situace založení sociálního podniku“), materiály Agentury pro sociální začleňování („Situční analýza lokalit Ploužnice a Náhlov, město Ralsko“ a „Strategický plán lokálního partnerství Ralsko pro roky 2013-2015“), dokumenty obce („Program rozvoje města Ralsko“, „Ralsko – návrh územního plánu“), texty dostupné na internetu (např. „Geopark Ralsko“). Prohloubili si rovněž znalosti o sociálním podnikání jako takovém (texty výzev zaměřených na podporu podnikání, materiály ASZ „Prostupné zaměstnávání – Metodika“ a „Prostupné zaměstnávání – Manuál dobrých praxí“, doporučení sdružení P3 - People, Planet, Profit o.p.s. včetně výstupu „Manuál: Jak založit sociální podnik“ atd.). Zajímavým výchozím dokumentem byl také

⁴ <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/>.

⁵ Některé informace byly pochopitelně ve skutečnosti zjišťovány později nebo dříve, než by odpovídalo jejich časovému zařazení do schématu, jelikož někteří aktéři nebyli určitou dobu k zastížení nebo jsme se něco podstatného pro závěrečnou fázi výzkumu dozvěděli už ve fázi rané. Časová osa je tedy opravdu spíše schématem zachycujícím ve zjednodušené podobě vznikání studie než reálným popisem jednotlivých kroků výzkumu.

soupis osob z Evidence ÚP, který uváděl údaje o vzdělání, úspěšně dokončených rekvalifikačních kurzech, věku a případném řidičském oprávnění každého uchazeče.

Partnery v rozhovorech představovali v první fázi především zástupci města (místostarosta, úředníci, osoba podílející se na organizaci veřejně prospěšných prací), mikroregionu (předseda) a kraje (radní, úředníci). Cílem těchto rozhovorů bylo získat základní představu o fungování dané geografické oblasti, zjistit, jaký je její potenciál, jaké podniky zde již fungují, jaká je vyhlídka do budoucna apod. Na základě toho byla vytipována odvětví, v nichž by bylo možné zaměstnat nekvalifikovanou pracovní sílu. Výsledky byly konzultovány se zadavatelem. Na základě potenciálu oblasti a s přihlédnutím ke zkušenostem jiných sociálních podniků byly vybrány následující oblasti: čištění lesa, sběr plodů lesa, rozvoj turistického ruchu, znovuotevření motorestu v Kuřívodech a založení prádelny (všechny záměry jsou popsány podrobněji v kapitole Zvažovaná odvětví).

Další rozhovory byly pak už cíleně směřovány k prozkoumání jednotlivých odvětví. V případě čištění lesa se jednalo především s případnými odběrateli služeb, tedy opět představiteli města a kraje a nově s Vojenskými lesy a statky České republiky. Zajímalo nás, jaké služby využívají a za jakých podmínek a probírali jsme, jak by mohla vypadat případná spolupráce s novou sociální firmou. V otázce sběru plodů jsme vyslechli osoby, které se samy sběru plodin, bylin atd. věnují a opět Vojenské lesy a statky, jimž patří většina pozemků, na kterých by se sběr odehrával. Zvláštní pozornost byla věnována možnosti chovu včel a sběru medu, z toho důvodu byl kontaktován také včelař R. Šrámek, který výzkumníkům vysvětlil, co všechno je s produkcí medu spjaté. Užitečné informace k dosavadnímu neoficiálnímu sběru a prodeji plodů lesa poskytl také pracovník města, který úkoluje osoby na veřejně prospěšných pracích. Co se týče rozvoje turistiky, byla kontaktována manažerka místní akční skupiny LAG Podralsko. Motorest v Kuřívodech byl v době výzkumu několik měsíců mimo provoz, budova byla ovšem v dobrém technickém stavu. Zjišťovali jsme, jaké činnosti interiér umožňuje, jaký je provoz na komunikaci Mnichovo Hradiště – Mimoň, jaká je konkurence dalších zařízení na této trase či zda by bylo možné rozšířit možnost parkování. V případě prádelny byli opět kontaktováni potenciální odběratelé, především ubytovací zařízení.

Na základě těchto rozhovorů zpracovali výzkumníci přehled možných zaměření podniku a vypsalí k nim zjištěné výhody a nevýhody (podrobněji viz Zvažovaná odvětví). Tento výstup byl prezentován lokálním partnerům a zadavateli. Po dohodě s lokálními partnery a se zadavatelem byla k dalšímu zkoumání vybrána dvě odvětví: čištění lesa a motorest. Pozornost měla být věnována nadále také sběru plodů lesa, neboť tato oblast by mohla představovat pro obě varianty vhodnou doplňkovou činnost. Naším úkolem bylo zaměřit se na další hledání odběratelů, upřesnit možné fungování podniku a vytipovat osoby, které by měly případně zájem podnik založit. Zároveň jsme se rozhodli uskutečnit rozhovory se zástupci již existujících sociálních podniků v různých koutech ČR, které mají podobné zaměření, abychom zjistili, s jakými obtížemi se potýkají, co se ukázalo jako výhodné apod.

Brzy bylo ovšem třeba rozhodnutí přehodnotit, neboť došlo ke změně podmínek. Zjistili jsme, že motorest je nabízen k prodeji za 3,5 milionu Kč či pronájmu za 15 000 Kč měsíčně. 18. 3. 2014 se majitel dohodl s kupcem a motorest byl prodán. Variantu „motorest“ jsme tedy přestali sledovat a rozhodli jsme se podrobněji rozpracovat variantu „čištění lesa“. Nakonec jsme uskutečnili rozhovory se zástupci čtyř firem, které v Ralsku a okolí působí v blízkém odvětví a zástupci čtyř existujících sociálních podniků s podobným zaměřením (včetně podniku Terapoint z Mimoně).

Získané poznatky nám umožnily sepsat zprávu z výzkumu, a zároveň z nich vyplynula potřeba uspořádat setkání se všemi klíčovými aktéry („kulatý stůl“), na němž by byly výsledky prezentovány a kde by bylo zahájeno jednání o realizaci sociálního podniku. Doufáme, že tato studie bude pro zúčastněné užitečným podkladem.

Obec Ralsko a její potenciál

K lepšímu pochopení průběhu výzkumu, volbě jednotlivých odvětví i konečného rozhodnutí o zaměření firmy je třeba přiblížit situaci obce Ralsko, která je v mnoha ohledech specifická. Informace budou užitečné i z hlediska fungování budoucího sociálního podniku.

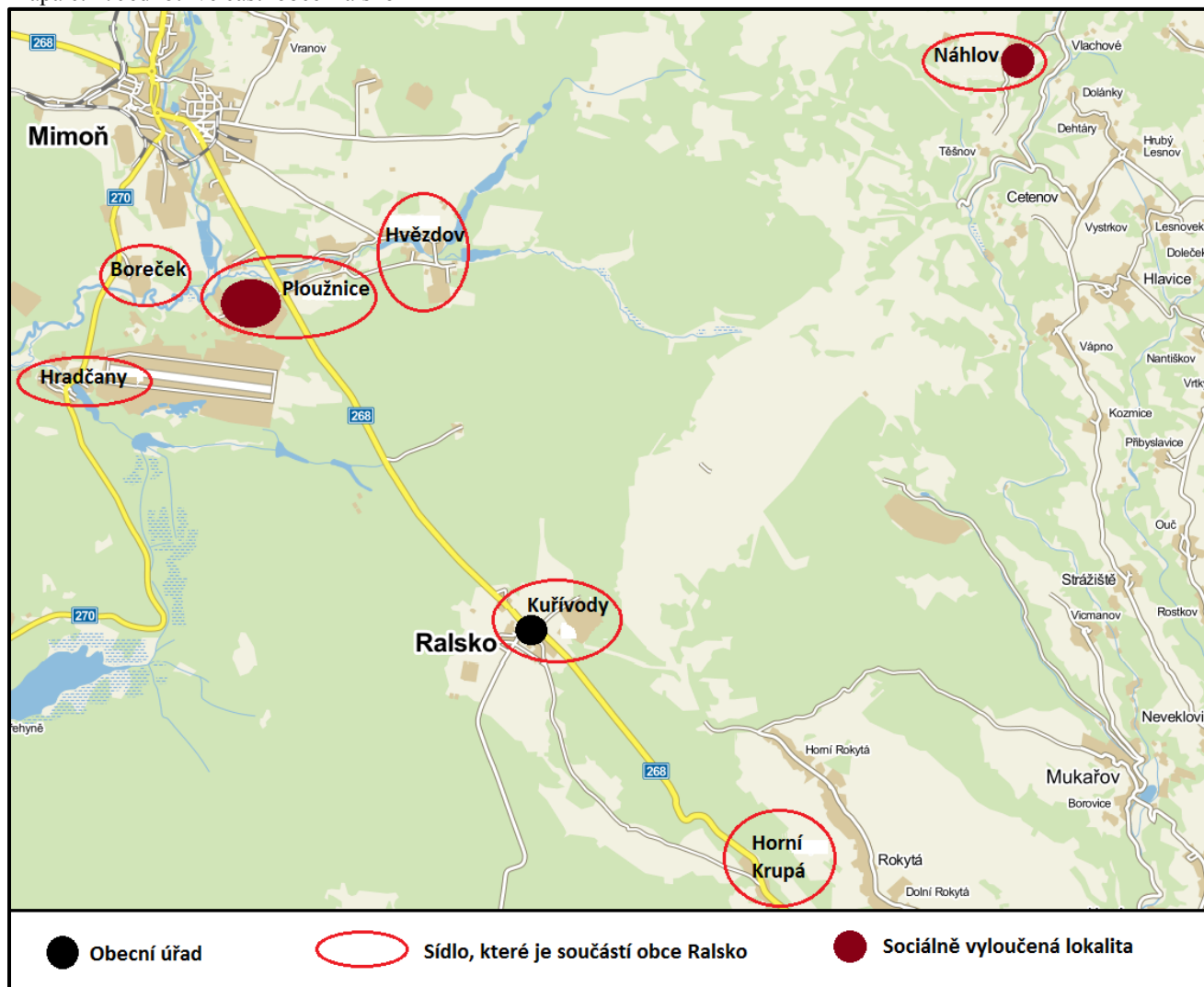
Ralsko se nachází v Libereckém kraji v okrese Česká Lípa, je rovněž součástí Mikroregionu Podralsko. Nejbližší větší obce jsou Mimoň, Stráž pod Ralskem, Osečná, Český Dub, Mnichovo Hradiště, Bělá pod Bezdězem a Doksy (poloha obce viz Mapa č. 1: Poloha obce Ralsko). Obecní úřad je umístěn v místní části Kuřívody.

Mapa č. 1: Poloha obce Ralsko



Specifická situace obce je dána ojedinělou minulostí. Po druhé světové válce rozhodla vláda o přeměně oblasti na vojenský újezd, takže v roce 1947 došlo k vystěhování původních sídel a území začalo být uzpůsobováno pro potřeby zprvu Československé, od roku 1968 pak Sovětské armády. V roce 1992 vojenský újezd zanikl a území se stalo obcí. Panelové domy ze sovětské éry byly postupně opraveny a počet obyvatel se zvýšil až na současných přibližně 2 000. Jedním z důsledků popsaného vývoje je malé množství lidí na velké ploše (s rozlohou asi 170 km² je 4. největší obcí v ČR). Jednotlivé koncentrace obyvatel jsou od sebe mnohdy i dosti vzdálené a komunikacemi nedostatečně propojené (například z Náhlova je to na obecní úřad v Kuřívodech oficiálními cestami přes 20 km). Dvě sídla – Ploužnici a Náhlov – lze přitom označit z velké části za sociálně vyloučené lokality. V sociálně vyloučených lokalitách žije přibližně polovina obyvatel Ralska, především pro tisícíhlavou Ploužnici je charakteristická také pestrá etnická skladba (Češi, Romové, Slováci, Rusové, Čečenci, Ukrajinci, Vietnamci, Mongolové...). Popsanou situaci zachycuje mapa č. 2.

Mapa č. 2: Jednotlivé části obce Ralsko*

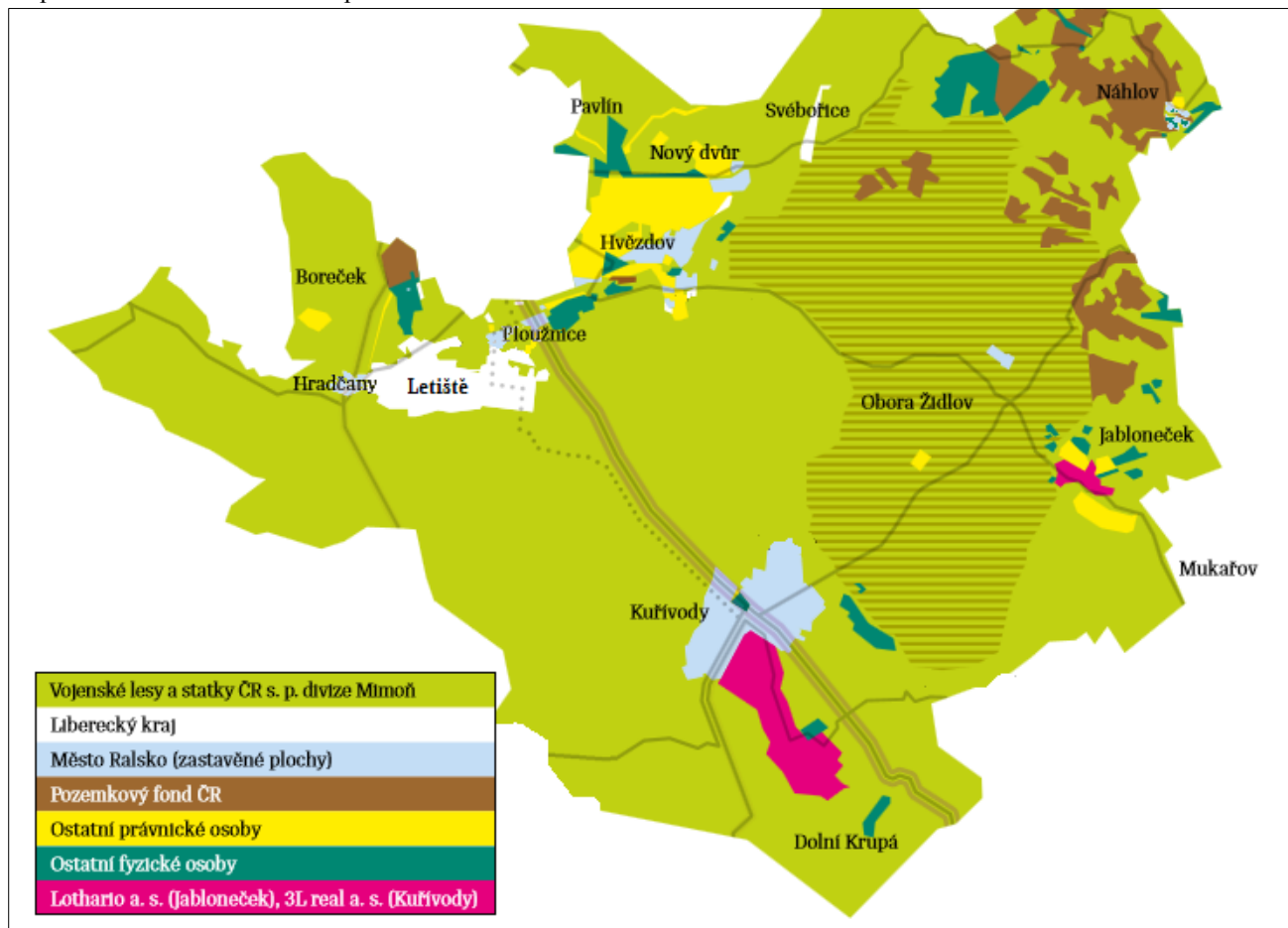


* Součástí obce jsou ještě vysídlené místní části Svěbořice a Jabloneček, které mapa nezachycuje, neboť jsou prakticky neobydlené.

Dědictvím vojenské minulosti jsou také chátrající objekty po sovětské armádě, ekologická zátěž (černé skládky, zbytky munice, zamořená půda v oblasti letiště atd., k tomu je potřeba přičíst znehodnocení spodních vod způsobené chemickou těžbou uranu v severních částech Ralska), ale také zmíněná sociální skladba obyvatel. Specifický vývoj však přinesl i určitá pozitiva – na velké ploše (zejména v oboře Židlov) zůstala zachována unikátní příroda a nedošlo k vykácení lesů (ty představují kolem 80 % katastrálního území obce⁶). Pozice města je ovšem ztížená skutečností, že většinu plochy jejího katastrálního území vlastní jiné subjekty, především Vojenské lesy a statky České republiky (viz Mapa č. 3: Vlastnické struktura pozemků).

⁶ http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=562017#hospodarske_prostredi, Program rozvoje města Ralsko, 2011.

Mapa č. 3: Vlastnické struktura pozemků*



* Mapa pochází z http://www.geoparkralsko.cz/public/Geopark_Ralsko_brozura.pdf. Výzkumníky byla shledána poněkud nepřesnou, a byla proto částečně upravena, přesto bychom rádi upozornili, že je spíše orientační.

Ralsko má zajímavou polohu z hlediska turistiky, nachází se v blízkosti CHKO Kokořínsko, nedaleko rekreačních oblastí Doksy (Máchovo jezero) a Hamr na Jezeře, a v okolí se nacházejí různé kulturní památky (např. zříceniny hradů Bezděz a Děvín). I samotné Ralsko má co nabídnout, kromě unikátní přírody (obora Židlov, Hradčanské stěny, meandry Ploučnice, Hradčanské rybníky) se na jeho území nachází vrch Ralsko se stejnojmennou zříceninou hradu, tvrz v Kuřívodech či Stálá expozice pyrotechnické asanace. Za rozvinutou lze označit cykloturistiku a hipoturistiku, specifickým způsobem se pak rozvíjí ruch na bývalém vojenském letišti (ve vlastnictví Libereckého kraje), plocha je hojně využívána bruslaři, bikery, skateboardisty apod. Na území Ralska však existuje jen velmi omezená nabídka služeb, ať už jde o ubytování, stravování, občerstvení či půjčovny...

Ralsko a zaměstnanost

Zaměstnanost úzce souvisí s tématem, které zpracováváme, proto jsme se rozhodli jí věnovat samostatnou kapitolu. V Ralsku je nedostatek pracovních příležitostí, což dost jasně ukazuje i tabulka č. 1. Přehled konkrétních subjektů působících v Ralsku pak nabízí tabulka č. 2.

Tabulka č. 1: Struktura podniků dle počtu zaměstnanců
(Indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni, 2010)

| | |
|---|-----|
| Počet subjektů bez zaměstnanců | 213 |
| Počet subjektů s 1-9 zaměstnanci – mikropodniky | 10 |
| Počet subjektů s 10-49 zaměstnanci – malé podniky | 5 |
| Počet subjektů s 50-249 zaměstnanci – střední podniky | 0 |
| Počet subjektů s > 249 zaměstnanci – velké podniky | 0 |

Tabulka č. 2: Přehled nejvýznamnějších podnikatelských subjektů v Ralsku (Program rozvoje města Ralsko, 2011)

| Firma/organizace | Adresa | Předmět činnosti |
|---|-------------------------------|---|
| Ploužnice, spol. s r.o. | Ploužnice 280 | farma, 218 ha, zemědělské práce, chov prasat |
| Česká PIC s.r.o. | Farma Náhlov | chov prasat |
| Pavlin Dvůr s.r.o. | Pavlin Dvůr 152, Ploužnice | farma, 570 ha, chov hospodářských zvířat, dostihová stáj |
| LIBEX s.r.o. | u Náhlova | chov krav |
| Vojenské lesy a statky, s.p., divize Mimoň | Nádražní 115, Mimoň | lesní hospodářství, pyrotechnická asanace, ochrana přírody, IC Hradčany |
| SAP Mimoň spol. s r.o. | Boreček 30 | asanační podnik - likvidace konfiskátu živočišného původu |
| C.Bau spol. s.r.o. | Ploužnice 320 | stavební práce, stavební servis pro průmyslové společnosti |
| TOTEM s.r.o. | Ploužnice 270 | výroba a prodej výrobků z tropického dřeva |
| Energie Holding a.s. | Výtopna Hradčany | výtopna – dodávka tepla a teplé užitkové vody |
| CARBOTERM s.r.o. | Kuřívody 500 | výroba a prodej dřevěného uhlí |
| CG INVENT s.r.o. | Kuřívody 701 | zpracování dat, návrhy, výroba a distribuce tiskovin a formulářů |
| PROFIT ENERGY RALSKO I, s.r.o. | Kuřívody 701 | výroba energie z obnovitelných zdrojů - fotovoltaické elektrárny |
| Faraon sandals, s.r.o. | Kuřívody 796 | ruční výroba kožené obuvi |
| Monticar, s.r.o. | Kuřívody 615 | zakázková výroba brzděných i nebrzděných přívěsných vozíků |
| Srubby Bernat s.r.o. | Kuřívody | výroba srubů a roubenek |
| INTEDOOR s.r.o. | Kuřívody | výroba koupelnového nábytku |

Pro Ralsko je charakteristické dojíždění za prací do jiných obcí (v roce 2001 dojíždělo denně za prací téměř 70 % zaměstnaných obyvatel Ralska⁷, novější údaje se nám nepodařilo nalézt). Aktuální obrázek přináší Situační analýza lokalit Ploužnice a Náhlov, město Ralsko: „Největšími zaměstnavateli obyvatel na Ploužnici jsou velké firmy v okolních městech, především Škoda Mladá Boleslav, dále Trimco ve Stráži pod Ralskem, Johnson controls v České Lípě, Kautex v Mnichově Hradišti atd. V Mimoni nalézají zaměstnání spíše pracovníci ve službách – prodavači, barmani a barmanky, uklízečky, pracovníci v supermarketech...“⁸

Většinou se uvádí, že nezaměstnaní představují asi čtvrtinu ekonomicky aktivních obyvatel Ralska, podle Programu rozvoje města Ralsko jsou však čísla ve skutečnosti nižší (mezi 15 a 17 % v roce 2011), klasický výpočet se totiž nevhodně vztahuje k počtu ekonomicky aktivních osob v roce 2001, od té doby ovšem počet obyvatel Ralska vzrostl přibližně o třetinu. Přesnější představu o situaci získáme z údajů ÚP o uchazečích o zaměstnání. Těch bylo na jaře 2014 celkem 154, jejich rozložení v jednotlivých místních částech zachycuje tabulka č. 3.

⁷ Program rozvoje města Ralsko, 2011.

⁸ Spalová Barbora a Pospíšilová Kočárková Eva, Fakulta sociálních věd UK Praha, Situační analýza lokalit Ploužnice a Náhlov, město Ralsko, zpracováno pro ASZ, 2013.

Tabulka č. 3: Rozložení osob v Evidenci uchazečů o zaměstnání podle místní části*(údaje ÚP, 2014)

| Celkem | Ploužnice | Kuřívody | Hradčany | Náhlov | Hvězdov | Boreček | Horní Krupá | Svébořice |
|--------|-----------|----------|----------|--------|---------|---------|-------------|-----------|
| 154 | 94 | 31 | 9 | 7 | 6 | 4 | 2 | 1 |

* Tabulka je sestavena na základě kontaktních adres, které více odpovídají aktuálnímu bydlišti než adresy trvalé.

Z tabulky je patrné, že největší zastoupení nezaměstnaných má Ploužnice, významný podíl vykazují také Kuřívody. Bylo by tedy logické sociální podnik situovat do jedné z těchto částí, které jsou od sebe vzdálené 7 km.

Další informace, kterou lze z údajů ÚP vyčíst, je rozložení nezaměstnaných podle pohlaví. Ženy poměrně výrazně převažují nad muži, jak ukazuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Rozložení osob v Evidenci uchazečů o zaměstnání podle pohlaví (údaje ÚP, 2014)

| Celkem | Ženy | Muži |
|--------|-----------|-----------|
| 154 | 95 (62 %) | 59 (38 %) |

Poslední relevantní údaje se týkají kvalifikace uchazečů o zaměstnání. Většina nezaměstnaných vystudovala základní nebo praktickou školu, přibližně třetina má výuční list, ostatní stupně vzdělání nejsou výrazně zastoupeny.

Tabulka č. 5: Rozložení osob v Evidenci uchazečů o zaměstnání podle kvalifikace (údaje ÚP, 2014)

| Základní + praktická škola | Střední odborné (vyučení) | Úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení) | Nižší střední odborné | Úplné střední odborné (vyučení s maturitou) | Bakalářské | Úplné střední vzdělání | Vyšší odborné |
|----------------------------|---------------------------|---|-----------------------|---|------------|------------------------|---------------|
| 82 | 50 | 11 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 |

Soupis všech oborů, v rámci nichž nezaměstnaní z Ralska kvalifikace dosáhli, by byl příliš obsáhlý a nepřehledný, rozhodli jsme se proto data využít pouze v kapitole Zvažovaná odvětví. K jednotlivým odvětvím tu uvádíme, kolik osob z Evidence má související vzdělání, případně jestli je pro takovou skupinu charakteristický nízký nebo vysoký věk.

Poradkyně pro změnu povolání z ÚP v rozhovoru uvedla, že rekvalifikace občané Ralska využívají minimálně. Poskytla nám rovněž soupis realizovaných rekvalifikací za období 1. 1. 2012 - 31. 3. 2014, které eviduje ÚP v Mimoni. Přehled je zachycen v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Přehled realizovaných rekvalifikací u uchazečů z oblasti Ralska (údaje ÚP, 2014)

| | |
|------------------------------------|----|
| Prodavač (66-003-H) | 2x |
| Obsluha PC | 3x |
| Obsluha manipulačního vozíku do 5t | 1x |
| Zhotovování sukní, halenek a šatů | 1x |

S vysokou nezaměstnaností se rozhodlo bojovat i vedení města ve spolupráci s ASZ a lokálním partnerstvím. Některé body ze strategického plánu lokálního partnerství pro roky 2013-2015 už jsou uváděny v život. Od září 2013 jsou pod městem ve spolupráci s ÚP intenzivně zaměstnávání pracovníci na veřejně prospěšných pracích (v době výzkumu 10 osob). Město také na jaře 2014 připravovalo 8 dalších pracovních míst (4 operátoři kamerových systémů a čtyři asistenti prevence kriminality). Dalším bodem plánu je pak založení sociálního podniku, jehož přípravou fázi odráží tato studie.

Zvažovaná odvětví

Následující kapitola předkládá přehled odvětví, k nimž výzkumníci zjišťovali základní informace a o nichž diskutovali s lokálními partnery a se zadavatelem. Soupis uvádíme jednak proto, aby bylo zjevné, jaký byl výzkumný postup, jednak proto, že zkoumaná odvětví mohou představovat doplňující činnosti navrhovaného podniku, a tudíž by informace k nim zjištěné mohly být v budoucnu ještě užitečné.

Při vytipování vhodných odvětví pro založení sociálního podniku jsme vycházeli z výše popsané situace města a snažili jsme se, aby byl využit potenciál, který město má. Cílem byla životaschopnost podniku (ideálně zajištěná zájmem větších odběratelů) a pozitivní dopad na okolí, ať už ve smyslu životního prostředí nebo veřejného života. Museli jsme zároveň počítat s nízkou kvalifikací cílové skupiny budoucích zaměstnanců.

Jak jsme již popsali, velkým bohatstvím Ralska je příroda. Ta byla ovšem v minulém století také často narušována, přičemž důsledky těchto negativních vlivů jsou dodnes patrné. Vyšli jsme tedy z předpokladu, že město, kraj, ČR (zastoupená především Vojenskými lesy a statky) ale i soukromníci vlastníci pozemky nebo na Ralsku podnikající by měli mít zájem na tom, aby se zvýšila atraktivita území a zlepšilo životní prostředí. Pokud by byla většina těchto subjektů ochotná a schopná vynaložit na péči o přírodu určité prostředky, měl by podnik zabývající se **čištěním lesa, likvidací náletů, demolicemi rozpadlých drobných armádních staveb, budováním cest apod.** jasně dané odběratele. Práce v tomto odvětví není náročná na kvalifikaci (ačkoliv i lidé s vhodnou kvalifikací se nacházejí v Evidenci uchazečů o zaměstnání, 4 osoby vystudovaly stavební obory, 3 zemědělské obory a 2 zahradnické obory, jejich věk se přitom pohybuje v rozmezí 22-56), navíc nás všichni aktéři včetně pracovníků na veřejně prospěšných pracích ujišťovali, že místní mají k lesu vztah, což by zvýšilo jejich motivaci. Například zima 2013/2014 by umožnila i celoroční provoz takové firmy, v případě tužších zim by bylo možné do činnosti zahrnout např. údržbu cest, odklízení sněhu apod. V průběhu šetření jsme zjistili, že v blízké Mimoni funguje od roku 2013 sociální podnik Terapoint, který se zabývá údržbou zeleně a komunálními službami a jehož cílovou skupinu tvoří osoby po výkonu trestu odnětí svobody. Tato skutečnost představuje potenciální výhodu, pokud se podaří subjekt získat pro spolupráci, ale také možnou konkurenci v případě opačném.

Příroda nabízí i další využití, konkrétně pro **sběr různých plodů lesa**. Záměr jsme rozdělili do tří skupin – 1) sběr a zpracování bylin, lesních plodů apod., 2) sběr a zpracování hub a 3) sběr a zpracování medu. Celkově se jedná opět o práci, ke které mají místní vztah a nevyžaduje vzdělání (postačilo by zaškolení). Nevýhodou první varianty je sezónnost, velká závislost na odběratelích a především konkurence práce na černo. Podle pracovníka města, který rozděljuje práci osobám na veřejně prospěšných pracích, jsou výdělky v tomto odvětví sezónně dosti vysoké, obzvláště pokud je produkt někým zvenčí cíleně vykupován, a motivace lidí pracovat za relativně nižší měsíční plat ve stejném odvětví by nebyla vysoká. V případě houbaření toto pravidlo neplatí, jelikož k tomu, aby podnikání fungovalo, je třeba mít mykologické zkoušky, což by bylo v rámci sociálního podniku řešitelné. Produkty by bylo možné výhodně prodávat do restaurací i soukromníkům. Na druhou stranu je sezóna ještě kratší než v případě předchozím. Naopak včelaření nabízí dostatek činností i přes zimu, navíc lze čerpat dotace přímo na včelaření a produkt je na trhu vysoce ceněn. Chov včel vyžaduje ale odborníka a dobře školené a motivované pracovníky. Podnikání je také rizikové kvůli nemocem včel a případným krádežím. V době našeho šetření projevoval zájem o podnikání v oblasti plodů lesa podnikatel J. Šaroch, v této fázi výzkumu však nebylo zřejmé, co všechno by chtěl v Ralsku budovat a jaká by mohla být forma spolupráce jeho firmy se sociálním podnikem.

Sezónní je i práce v **turistickém ruchu**, regionu by ovšem větší nabídka služeb celkově prospěla. Zvažovali jsme síť kiosků, která by zajistila nabídku občerstvení na velké ploše, či půjčovnu a opravnu sportovního vybavení u letiště. V obou případech je nutné počítat s prací s penězi (v Evidenci uchazečů o zaměstnání se kvalifikace „prodavač, obchodník, obchodní provoz“

objevila 5x, většinou u osob kolem 50 let), opravna a půjčovna by pak vyžadovala i vyšší kvalifikaci zaměstnanců (v Evidenci 3 osoby se vzděláním v blízkém odvětví).

Motorest nás upoutal zejména proto, že by jeho zprovoznění nutně nevyžadovalo velké investice, je to hotová vybavená stavba a je škoda, aby nedávala lidem práci a nenabízela místním obyvatelům, projíždějícím motoristům i sezónním turistům služby. Činnost by sice byla alespoň částečně náročnější na kvalifikaci (výuční list z oboru kuchař nebo kuchař-číšník mělo ovšem podle Evidence uchazečů o zaměstnání na jaře 2014 5 osob z Ralska, jejich průměrný věk je navíc 29 let, další dvě osoby měly výuční list z oboru provozní služby) a zahrnovala by práci s penězi, na druhou stranu by poskytovala cílové skupině praxi v perspektivním odvětví a odpovídala by tak modelu prostupného zaměstnávání (tzn. dávala by cílové skupině velkou šanci posunout se na volný trh práce). Zásadní by bylo zaměřit se na správnou klientelu a tomu přizpůsobit kuchyni a ceny. Jednu březnovou středu jsme věnovali pozorování provozu na příslušné komunikaci a mezi 11.30 a 12.30 jsme zaznamenali 284 osobních aut a především 45 nákladních aut a kamionů. Cílem by tedy jistě mělo být přilákat tuto klientelu na nepříliš drahá obědová menu. Konkurence je na trase minimální, v blízké Mimoni ani v již poměrně vzdálené obci Klášter Hradiště nad Jizerou nemohou rozměrnější vozidla u zařízení parkovat, v Kuřívodech by se řešení ve spolupráci s Městským úřadem najít dalo. Přes léto by se mohla nabídka rozšířit i o méně klasická dražší jídla pro turisty. Sál by se dal využít pro kulturní a vzdělávací akce, při nichž by bylo možné uplatnit i ubytovací kapacity (údajně 25 míst). Obchod by potom mohl nabízet místní produkty, například propojila-li by se varianta „motorest“ s variantou „sběr plodů lesa“. V neposlední řadě by mohlo zařízení sloužit jako místo setkávání místních.

Sociální podniky věnující se **praní prádla** se ukázaly být v ČR poměrně funkční, musí mít ale dostatek především velkých odběratelů. Podobně jako v případě čištění lesa je výhodou možnost předem se domluvit s odběrateli a rizikem jejich nezájem. Zjišťovali jsme tedy především zájem ubytovacích zařízení v Mimoni, Doksech a Hamru na Jezeře a Domova pro seniory v Mimoni. Ze získaných odpovědí vyplynulo, že některá z těchto zařízení si perou sama, jiná jsou spokojena se současným dodavatelem a pouze dvě zařízení by službu vysloveně vítala (navíc se jedno nacházelo v Doksech a druhé v poměrně vzdáleném Hamru na Jezeře). Výhodou je možnost celoročního provozu, byť například turistická sezóna má na objem zakázek rovněž vliv.

Konkrétní podoba vybraného podniku

Zaměření vybraného podniku

Podnik věnující se péči o přírodu byl lokálními partnery, zadavatelem i samotnými výzkumníky hodnocen jako nejsmysluplnější, a to jak z hlediska životaschopnosti, tak z důvodu všeobecné prospěšnosti. Podrobnější šetření v dalších fázích výzkumu způsobilo jistý posun v zaměření podniku. Zjistili jsme totiž, že podnik sdružující spolehlivé manuální pracovníky, by alespoň na část roku využily i existující podniky v lesnictví či stavebnictví. Podnik by tak nemusel být závislý jen na veřejných zakázkách, rozpočtech a politických rozhodnutích, ale našel by uplatnění i v soukromé sféře, například v pozici subdodavatele (k této problematice více v kapitole Postoj důležitých aktérů a výhled do budoucna). Na základě našeho výzkumu předkládáme následující soupis činností, kterým by se podnik mohl věnovat (rozhodně není nutné ho považovat za konečný, ani ho využít ve všech bodech):

- údržba lesních cest
- údržba lesa a krajiny (prořezávky, vyžínání, sekání trávy...)
- likvidace skládek
- drobné demoliční práce
- údržba městské zeleně
- pěstební činnost a ochrana lesa
- těžební činnost v lesnictví
- zpracovávání dřeva
- drcení a štěpkování
- výroba sazenic v lesních školkách
- výkopové práce
- výpomoc při větších demolicích
- péče o břehové porosty (prořezávky, kácení, odvětvení)
- čištění koryt vodních toků a vodohospodářských zařízení

Vybavení

Přesný soupis vybavení bude muset být sestaven při žádosti o dotaci na investiční náklady a měl by ho sestavovat odborník, který má s odvětvím blízkém zaměření podniku zkušenosti, ideálně ve fázi, kdy už bude patrné, které zakázky se pro podnik rýsují. Následující soupis je tedy nutné brát spíše jako ilustraci.

Základní zaměření podniku:

- Vozidla: pick-up, tranzit, sklápěčky, malotraktor...
- Stroje: motorové pily, sekačky, křovinořezy, drtič, štěpkovač, fukary, sbíječky...
- Nářadí: lopaty, hrábě, rýče, kolečka...
- Ochranné pomůcky: montérky, rukavice, pracovní obuv, protiprořezové oděvy, přilby, reflexní vesty...

Prostory

Kromě vybavení bude firma potřebovat také zázemí, prostory, v nichž by mohli zaměstnanci přebývat a využívat sociální zařízení a ve kterých by se skladovalo vybavení. Jsou v zásadě tři možnosti, jak takové prostory získat. První možnost představuje dohoda s městem o pronájmu již existujících prostor za symbolickou částku. Hovořili jsme o této možnosti s místostarostou, město však bohužel ideální prostory pro tyto účely nemá. Hala v Kuřívodech by vyžadovala velké investice do rekonstrukce, obec tudíž preferuje prodej, přičemž v době rozhovoru právě jednala s vážným zájemcem. Na Plouznici město buduje zázemí pro VPP, které by pro firmu nebylo dostatečně prostorné. Zajímavým objektem je pila na Hradčanech, kterou by firma případně mohla využívat i k původnímu účelu. V každém případě bude tato problematika vyžadovat ještě další debaty s vedením obce. V případě neúspěchu se nabízí možnost zahrnout koupi, výstavbu nebo rekonstrukci objektu do investičních nákladů projektu a získat na ni prostředky z dotací. Úplně nejzazší variantou je pak koupě či výstavba na vlastní náklady nebo placení tržního nájemného, z tohoto hlediska je zajímavá nabídka firmy Ralsko Vivo, s.r.o., která se přímo zabývá pronájmem či prodejem nemovitostí pro výrobu a skladování a vlastní například bývalé hangáry v areálu letiště.

Doplňující činnosti

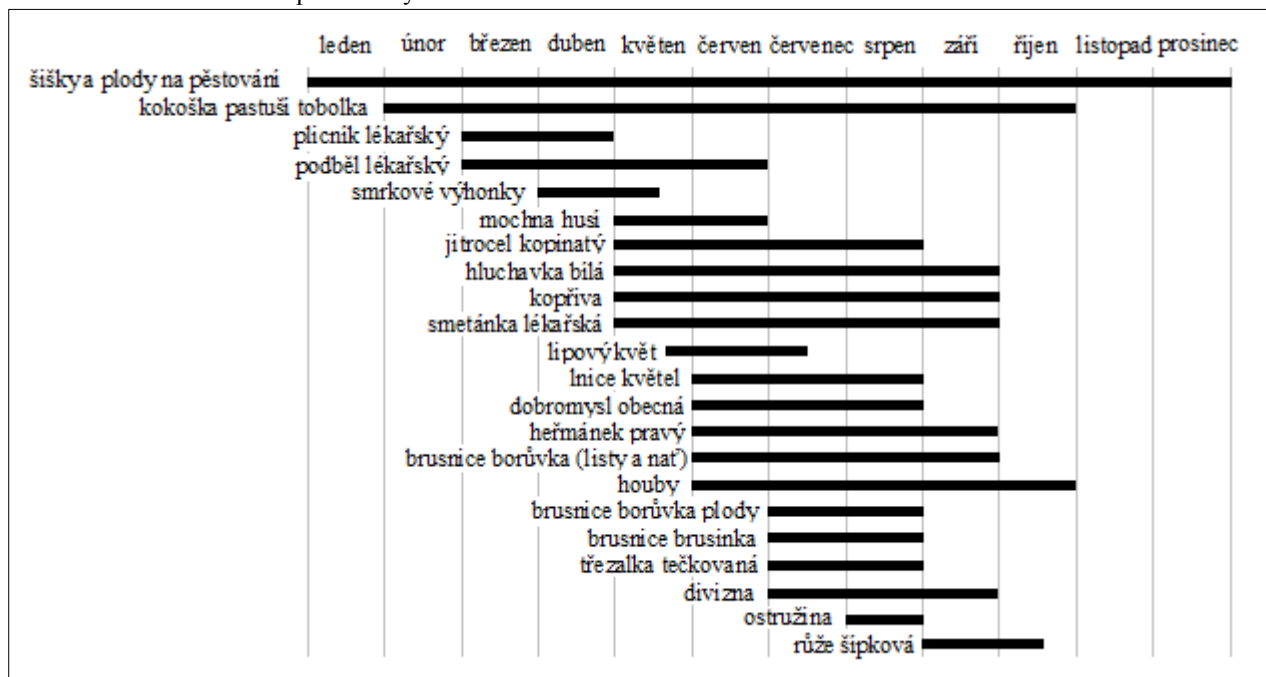
Vzhledem k tomu, že navržené činnosti jsou obvykle vykonávány spíše muži, mohl by se podnik později pustit i do dalších odvětví, v nichž by byla větší šance zaměstnat ženy, které mezi nezaměstnanými na Ralsku převažují. Kombinování zdánlivě nesourodých činností není u sociálních podniků ničím neobvyklým (viz kapitoly Fungování stávajících sociálních podniků a Doporučení pro založení a fungování sociálního podniku v Ralsku). Vhodné jsou v zásadě všechny nezvolené varianty z kapitoly Zvažovaná odvětví. Varianta „motorest“ v době psaní studie nebyla aktuální. Vzhledem k nepříliš vysoké poptávce po praní prádla byla zavržena varianta „prádelna“ coby samostatný soběstačný podnik, není však nutné na nápad zcela zanevřít. Pokud se objeví vhodný prostor nebo možnost rozšířit nějakou prádelnu stávající⁹, může praní alespoň sezónně zaměstnat jednu, dvě osoby. Podobně je to s oblastí turistického ruchu, bude záležet na skladbě zájemců o zaměstnání v sociálním podniku, nabídce prostor a dalších okolnostech.

Jako nejvhodnější doplňující činnost, která by mohla rozšířit zaměření podniku, se jeví sběr plodů lesa. Jak již bylo řečeno, toto zaměření se nehodí na začátek podnikání, neboť by u cílové skupiny mohlo jen obtížně konkurovat výdělkům z práce na černo, navíc samo o sobě nezaměstná velký počet lidí (viz příklad podobně zaměřeného podniku v kapitole Fungování stávajících sociálních podniků) a je sezónní. Ralsko má však díky přírodním podmínkám pro sběr dobré předpoklady, v pozdějších fázích podnikání by se tedy mohl stát dalším zdrojem příjmů a pracovní příležitostí pro ženy. Sezónu sběru různých plodin a bylin, které lze na Ralsku sbírat k dalšímu využití, zachycuje schéma č. 2¹⁰.

⁹ Zkoumali jsme možnost rozšířit stávající prádelnu v Domově pro seniory v Mimoni, podle ředitele zařízení to však není z kapacitních důvodů možné.

¹⁰ Soupis bylin a plodin určitě není vyčerpávající, představuje souhrn znalostí, které nám předali obyvatelé Ralska, kteří se sběrem zabývají na neprofesionální úrovni.

Schéma č. 2: Sezóna sběru plodin a bylin na Ralsku



V případě sběru bude třeba v první řadě rozhodnout, které plody lesa a v jakém objemu sbírat, a to v závislosti na poptávce a dohodě s vlastníky pozemků (tedy především s Vojenskými lesy a statky). Doporučujeme začít sběrem divoce rostoucích bylin a plodin a až později uvažovat o pěstování. Dále se jeví jako výhodné získat prostředky na vybudování sušárny a zařízení prostor, v nichž by se daly nasbírané suroviny lisovat, zavařovat apod. Zpracovávání produktů totiž obecně zvyšuje rentabilitu a navíc zaměstnává další osoby (viz kapitola Fungování stávajících sociálních podniků: VS Rychleby s.r.o.). Produkty (nasušené byliny a směsi, marmelády, sirupy, zavařené houby, masti...) je možné nabízet distributorským sítím, které mají již prodejní strategii vybudovanou, otevřená je také spolupráce s J. Šarochem, který v tomto odvětví hodlá podnikat přímo na Ralsku. Další cestou je přímý prodej zákazníkům, ať už prostřednictvím kamenných obchodů nebo internetu. Velkou pozornost bude třeba věnovat reklamě.

Dotační možnosti

Hovořit na jaře 2014 o dotačních možnostech sociálního podniku je dosti obtížné - jedno programové období končí (jsou již vyhlašovány většinou jen nahodilé výzvy k dočerpání finančních prostředků) a druhé programové období se nyní nachází ve fázi pokročilých pracovních verzí operačních programů, které však zatím nejsou příliš detailní, co se týče vlastní implementace programů a realizace projektů a je tedy třeba vývoj nadále sledovat.

Dotace z výzev Sociální ekonomika OP LZZ a IOP v programovém období 2007-2013

Jak již bylo v textu několikrát zdůrazněno, zdroje poskytnuté ze strukturálních fondů Evropské unie na podporu sociální ekonomiky sehrály při jejím budování v České republice naprosto klíčovou roli. Průzkum z roku 2013 zpracovaný obecně prospěšnou společností P3 a Nadací ProVida, který se pokusil zhodnotit fungování 100 sociálních podniků, uvádí, že dotace z neinvestiční výzvy č. 30 OP LZZ a investiční výzvy č. 8 IOP v průměru tvořily 33% veškerých

příjmů těchto firem.¹¹ V aktualizovaném šetření pak v rozhovorech s příjemci dotací vyšlo najevo, že jsou si vědomi závislosti na těchto prostředcích a minimálně na začátku by bez nich nemohli vůbec existovat.¹² Přestože v rámci programového období 2007-2013 byly již tyto zdroje vyčerpány, je velice pravděpodobné, že se zmíněné výzvy objeví ve velice podobném znění i v programovém období 2014-2020.

Obě výzvy byly určeny pro založení, nebo rozšíření sociálního podniku, byly sjednoceny co do vymezení podporovaných aktivit, cílových skupin i oprávněných žadatelů a umožňovaly současné financování jednoho konkrétního projektu¹³. Výzva č. 30 OP LZZ poskytovala sociálním podnikům finance nejen na platy¹⁴ zaměstnanců z CS a vedoucích zaměstnanců, ale i pracovníků, kteří zajišťovali specifickou podporu osobám z CS, tedy asistentům a psychologům. Dále je z této výzvy možné hradit různá školení a vzdělávací aktivity pro zaměstnance¹⁵ a v omezené míře dokonce i techniku a drobný inventář. Výzva č. 8 z IOP umožňovala získat nákladnější stroje či zrekonstruovat prostory pro potřeby podnikání. Následující tabulka představuje stručný přehled obou výzev.

Tabulka č. 7: Charakteristika výzev na sociální podnikání v programovém období 2007-2013¹⁶

| Charakteristika | OP LZZ výzva č.30 | IOP výzva č.8 |
|---|---|---|
| Maximální délka projektu | 2 roky (24 měsíců) | |
| Minimální výše podpory na 1 projekt | 100.000,-- Kč | 300.000,-- Kč |
| Maximální výše podpory na 1 projekt | 200.000,-- € (cca 5 mil Kč) | |
| Částka poskytnutá projektu z veřejných zdrojů | 100 % způsobilých výdajů projektu | max. 80 % způsobilých výdajů projektu |
| Typ způsobilých výdajů | neinvestiční výdaje (vč. nepřímých) | investiční výdaje |
| Povinná doba udržitelnosti projektu | Služby a prodej: 6 měsíců od vzniku pracovního místa Výrobní činnost: 5 let od vzniku pracovního místa (3 roky v případě malých a středních podniků) | Po dobu 5 let po skončení projektu |
| Vyloučeno z podpory (Omezení) | podnikání v zemědělské prvovýrobě (dle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství) | |
| | poskytování sociálních služeb podle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách (v rozsahu základních i fakultativních činností) | pracoviště se statutem chráněné dílny dle ustanovení § 76 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti |

¹¹ Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. P3- People, Planet, Profit o.p.s, Nadace ProVida, 2013. Str. 21.

¹² Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. P3- People, Planet, Profit o.p.s, 2014. Str. 21

¹³ Nicméně stále do výše 200 000 EUR.

¹⁴ Musí jít o nové zaměstnance.

¹⁵ S výjimkou rekvalifikačních kurzů.

¹⁶ Tabulka převzata ze studie Sociální podnikání v Mostě a rozšířena. Srov. Sociální podnikání v Mostě. Studie výchozí situace zaležení sociálního podniku. Navreme Boheme s.r.o., 2011.

Přehled budoucích dotačních možností

Podnik bude mít šance v dotačních titulech zaměřených na sociální podnikání, podporu zaměstnanosti a sociální začleňování, vybavení bude moci pořídit či rozšířit díky dotacím na podporu malých a středních podniků a své místo bude mít i v dotačních titulech týkajících se rozvoje venkova a životního prostředí (zde je však možné, že žadateli budou primárně zadavatelé – např. obce, jimž pak bude sociální podnik poskytovat své služby). Bourací práce spadají do stavebnictví a bude třeba je financovat běžným tržním způsobem. Možnost financovat je z adresných dotací na revitalizaci vojenských újezdů je dnes velmi malá, neboť podobný dotační titul vyhlásilo MMR v minulosti jen dvakrát. Lze ji však posílit využitím alternativních zdrojů (např. kombinace odstraňování starých ekologických zátěží a plánování rozvoje venkova v rámci MAS). Přehled operačních programů a podporovaných aktivit na období 2014-2020, které jsou v době psaní studie známy, zachycuje tabulka č. 8, předpokládané možnosti financování z jiných zdrojů pak přibližuje tabulka č. 9.

Tabulka č. 8: V současnosti známé operační programy na období 2014-2020

| Operační program | Prioritní osa/investiční priorita | Podporované aktivity | Aplikace |
|----------------------------|---|---|--|
| Zaměstnanost ¹⁷ | 1.1 Přístup k zaměstnání pro osoby hledající zaměstnání a neaktivní osoby, včetně místních iniciativ na podporu zaměstnanosti a mobility pracovníků | Motivace a aktivizace, bilanční a pracovní diagnostika, pracovní poradenství, rekvalifikace a další profesní kurzy, zprostředkování zaměstnání, tvorba nových pracovních míst a míst na zkoušku, flexibilní formy zaměstnávání, doprovodná opatření | Financování nově vytvořených pracovních míst |
| | 1.3 Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám | Profesní vzdělávání zaměstnanců, tvorba firemních strategií RLZ a vzdělávání | Rekvalifikace a odborné vzdělávání zaměstnanců |
| | 2.1 Aktivní začleňování, zejména za účelem zvyšování zaměstnatelnosti | Výčet podporovaných aktivity je v zájmu přehlednosti tabulky uveden v poznámce pod čarou. ¹⁸ | Marketing a řízení sociálního podniku, tvorba nových pracovních míst, psychosociální podpora pro cílovou skupinu sociálně-znevýhodněných zaměstnanců |

¹⁷ <http://www.esfcr.cz/file/8785/>.

¹⁸ Aktivity směřující k posílení postavení sociálně vyloučených osob na trhu práce, zejména prostřednictvím aktivního začleňování osob v sociálně-podnikatelských subjektech; Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání, zavedení systému podpory startu, rozvoje a udržitelnosti sociálních podniků (včetně zapojení soukromého sektoru) – včetně zavedení vzdělávacích programů a poradenství souvisejícího se zřízením, provozem a marketingem sociálního podniku; Vzdělávání osob sociálně vyloučených a osob ohrožených sociálním vyloučením na trhu práce s cílem podpory vzniku nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání; Podpora a vytváření podmínek pro vznik a rozvoj komunálních sociálních podniků, včetně společensky odpovědného zadávání zakázek; Aktivity vedoucí k zajištění snadnějšího přístupu k financování sociálních podniků pro všechny fáze podnikání; Vzdělávání související se sociálním podnikáním pro potenciální zakladatele sociálních podniků z řad neziskových organizací i stávajících podnikatelských subjektů; Zvyšování povědomí a informovanosti o sociálním podnikání a spolupráce všech relevantních aktérů.

| | | | |
|---|--|--|--|
| | 2.3 Strategie pro místní rozvoj s vedoucí úlohou komunit | Podpora vytváření nových pracovních míst na lokální úrovni; Podpora spolupráce aktérů na místní úrovni při řešení lokální nezaměstnanosti, zjišťování potřeb lokálních zaměstnavatelů; Podpora a vytváření podmínek pro vznik a rozvoj komunálních sociálních podniků. | Podpora vzniku sociálních podniků, v nichž je angažovaná obec |
| Integrovaný regionální operační program ¹⁹ | 2.9c) Poskytování podpory sociálním podnikům | Výstavba, rekonstrukce a vybavení sociálních podniků | Budování a rekonstrukce objektů pro sociální podniky, pořízení vybavení |
| | 4. Komunitně vedený místní rozvoj | Výstavba, rekonstrukce a vybavení sociálních podniků | |
| Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost | 2. Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků | Bonifikace podniků, které zaměstnávají sociálně znevýhodněné osoby | Pořízení vybavení firmy |
| Rozvoj venkova | Zvýšení životaschopnosti zemědělských podniků a konkurenceschopnosti zemědělské činnosti a podpora inovativních zemědělských technologií a udržitelného obhospodařování lesů. Obnova, zachování a zlepšení ekosystémů souvisejících se zemědělstvím a lesnictvím. Podpora sociálního začleňování snižováním chudoby a hospodářského rozvoje ve venkovských oblastech | Obce do 2 000 obyvatel, venkovské mikropodniky, mimo jiné podpora drobné výroby, řemesel a služeb | Pořízení vybavení firmy (lesnické, stavební), vytvoření zázemí pro pracovní místa sociálně znevýhodněných osob |

Tabulka č. 9: Předpokládané další možnosti financování

| Subjekt | Program/oblast/téma/aktivity | Poznámky |
|-------------|--|--|
| Nadace VIA | Podpora sociálního podnikání ²⁰ | Vzdělávání vedení firmy v oblasti sociálního podnikání |
| ČSOB | Podpora sociálního podnikání ²¹ | Nákup vybavení, úprava prostor |
| Úřady práce | VPP, SÚPM | |

¹⁹ <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/TROP/Dokumenty?refnodeid=655481>

²⁰ <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/rozvoj-nno/klub-akademie-socialniho-podnikani-cs-2014>,
<http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/vsechny-programy-nadace/asp-akcelerator-2014>,
<http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/vsechny-programy-nadace/program-lepsi-byznys-podpora-socialniho-podnikani-2013>.

²¹ <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/odpovedne-podnikani/Stranky/CSOB-grantovy-program-stabilizace-socialnich-podniku.aspx>

Postoj důležitých aktérů a výhled do budoucna

Na následujících řádcích je popsán kontext, do něhož by byl nově vzniklý podnik zasazen. Jsou zde představeni zásadní aktéři, jejich postoje a plány. Kapitola zachycuje rovněž několik nedávných událostí, které by mohly mít na další fungování zamýšleného podniku velký vliv.

Liberecký kraj

Liberecký kraj na území Ralska vlastní areál letiště a blízkého okolí, několik drobných pozemků v oblasti zaniklé obce Svěbořice a hlavní silniční komunikace. Tuto situaci zachycuje tabulka č. 10, kterou nám poskytla vedoucí oddělení rozvojových koncepcí Libereckého kraje.

Tabulka č. 10: Rozloha pozemků v Ralsku v majetku Libereckého kraje k 4. 1. 2012

| Katastrální území | Rozloha v m ² |
|-------------------|--------------------------|
| Boreček | 1 602 |
| Hradčany | 2 436 961 |
| Jabloneček | 135 |
| Svěbořice | 171 633 |
| Celková rozloha | 2 610 331 |

Ačkoliv v minulosti vzniklo hned několik plánů na využití potenciálu letiště, k jejich realizaci nikdy nedošlo. Ranvej tak čas od času slouží sportovním letcům, automobilkám pro testování jízdních vlastností prototypů nových vozů a v teplejších měsících cyklistům, bruslařům a k dalším volnočasovým aktivitám. V zásadě však letiště od odchodu sovětské armády „leží ladem“. Podle našich zjištění získaných z rozhovorů jak s krajskými úředníky, tak politickými představiteli, se prozatím ani do budoucna neplánuje s prostorem naložit jiným způsobem. Uvažuje se, že se z bezpečnostních důvodů nastaví určitá pravidla pro využívání plochy, případně že časem vznikne zázemí pro její uživatele (např. hlídané parkoviště, stánek s občerstvením), nicméně spontánní charakter využívání letiště se nezmění. Správu areálu v současné chvíli zajišťuje Krajská správa silnic, která případnou údržbu zajišťuje personálně plně z vlastních zdrojů.

Z hlediska uvažovaného zaměření sociálního podniku jsou však velice zajímavé plány, které na kraji vznikají pro oblast Ralska jako takovou. Na jaře roku 2014 byla ve spolupráci s Úřadem vlády ČR na krajské úrovni utvořena pracovní skupina, která má za úkol sestavit dlouhodobý plán rozvoje Ralska a ten transformovat ve sdružený projekt, zahrnující celou řadu dílčích vzájemně provázaných projektů vedoucích k zamýšlenému konečnému stavu. Podle vedoucího skupiny má celý soubor opatření šanci získat v plánovacím období 2014 – 2020 z evropských struktur více peněz, než jednotlivé projekty zvlášť. Předběžný odhad prostředků, které by ze sdruženého projektu mohly být do rozvoje Ralska v budoucnu uvolněny, je 6 miliard korun. Podle vedoucího pracovní skupiny by již za dva roky měly být první změny na území Ralska patrné. Rozpracovaný plán počítá s Ralskem jako s místem s úzkou vazbou na přírodní bohatství, předpokládají se investice do turistické infrastruktury, ekologického zemědělství apod. V první fázi by měly být investovány peníze do sanací a demolic. Kraj má na svém území přibližně 250 objektů, které hodlá zbourat. Následovat by mělo budování infrastruktury, zejména dopravní komunikace, síťování vody, plynu, kanalizace a elektřiny. Právě tyto demoliční a přípravné práce představují pro sociální podnik příležitost k získání zakázek ať už přímo, či formou subdodávek. Několik firem v okolí, které se orientují na tuto oblast trhu, potvrdilo, že o nekvalifikovanou, avšak spolehlivou pracovní sílu je nouze (viz dále) a že by služeb sociálního podniku využily. Další vývoj lze předvídat jen těžko, nicméně je pravděpodobné, že pro sociální podnik bude příznivý, ať již budou budovány naučné

stezky, ubytovací prostory, či bude poptávka po úpravách krajiny všeho druhu. Podle našich informací navíc Liberecký kraj i pracovní skupina Ralsko velmi pozitivně přijaly návrh ASZ²² uplatňovat společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek. Pakliže by kraj stanovil u zakázek spojených s Ralskem podmínku určitého zastoupení vybraných cílových skupin, zvýšily by se šance na zapojení sociálního podniku do chystaných prací.

Město Ralsko

Navrhované zaměření firmy je také v souladu s plány vedení města, jak nám potvrdili v rozhovorech politici i úředníci. Priority, které tomu odpovídají, se konec konců objevují také v dokumentu „Program rozvoje města Ralsko“, který si v roce 2011 nechalo město vypracovat, a v samotném „Návrhu územního plánu“. V prvním dokumentu nalezneme v oddílu „specifikace opatření a aktivit“ celou řadu navrhovaných opatření, které pokud budou naplňovány, by mohly být pro zamýšlený sociální podnik potenciálně zdrojem zakázek. Specifický cíl stanovený pro oblast životního prostředí je popsán následovně: „Zajištění zdravého životního prostředí, ochrana a využívání přírodního a nerostného bohatství krajiny při uplatňování zásad udržitelného rozvoje. Dokončení sanace starých ekologických zátěží, aktivní ochrana území proti vzniku černých skládek a činností ohrožujících životní prostředí a zdraví obyvatel. Zvýšení aktivní péče o jednotlivé složky životního prostředí, zejména veřejná prostranství, zeleň, vodní toky a plochy.“²³ Mezi aktivitami vedoucími k tomuto cíli je mimo jiné zmíněno i odstraňování ruin, rekultivace areálů, zalesňování lokalit, péče o veřejnou zeleň. V Návrhu územního plánu se zase hovoří o sanaci starých ekologických zátěží, likvidaci černých skládek, novém využití „brownfields“ a pozemků původních vojenských cvičišť, likvidaci chátrajících vojenských staveb, budování komunikací atd.²⁴ Dalším signálem, že město má o rozvoj tímto směrem zájem, je skutečnost, že si městský úřad nechává zpracovat evidenci pozemků s ohledem na jejich využitelnost, míru znečištění a předpokládané náklady spojené s jejich uvedením do ucházejícího stavu. Dokument ještě není dokončen, nicméně v dalších jednáních bude jako podklad jistě využitelný.²⁵ V tuto chvíli předkládáme pouze stručnou tabulku, která ilustruje, které pozemky ve vlastnictví města spadají pod který typ plochy.

Tabulka č. 11: Zastoupení typů plochy na pozemcích ve vlastnictví obce Ralsko

| | celkem | zastavěná plocha | ostatní plocha | lesní plocha | vodní plocha |
|--------------|--------|------------------|----------------|--------------|--------------|
| V hektarech | 350 | 322 | 20 | 4 | 2 |
| V procentech | 100 % | 92 % | 6 % | 1 % | 1 % |

Výrazně největší část zabírají pozemky v kategorii „ostatní plocha“, podle M. Tůmy jde většinou o travnaté pozemky, často zarostlé nálety, jejichž údržba či úprava pro jiné využití by mohly představovat práci pro plánovaný sociální podnik.

Město Ralsko se navíc v dohledné době stane vlastníkem některých pozemků, které byly doposud ve správě Vojenských lesů a statků. Transfer se děje z důvodu přiznání nároku obce na majetek nacházející se na území sídel zaniklých ve vojenském prostoru. Nejde sice o ucelenou

²² <http://www.kraj-lbc.cz/Agentura-pro-socialni-zaclenovani-podepsala-s-Libereckym-krajem-Memorandum-o-spolupraci--n226341.htm>.

²³ Program rozvoje města Ralsko, 2011. Str. 48.

²⁴ Ralsko – návrh územního plánu, EMPLA spol. s.r.o. a Saul s.r.o., 2013. Str. 13-28.

²⁵ Osobou, která je pověřena zpracováním těchto dat, je Miloslav Tůma ml. M. Tůma také vyjíždí do terénu a srovnává starší údaje s aktuální situací. Mimo jiné nás upozornil, že ve starší dokumentaci bylo uvedeno 54 staveb označených jako „zbořeniště“, ve skutečnosti však některé tyto stavby už nestojí. Podrobnosti bude opět možné nalézt v dokumentu, který M. Tůma vytváří.

plochu, avšak již nyní probíhají jednání o směně pozemků, jejichž výsledkem by takový smysluplný celek měl vzniknout. Vzhledem k tomu, že významná část pozemků zasahuje do obory Židlov, na jejíž integritě mají Vojenské lesy a statky velký zájem, má město poměrně dobrou vyjednávací pozici. Podle našich posledních informací by Ralsku mělo připadnout kolem 360 ha lesa²⁶, nicméně toto číslo se ještě může změnit. Na jednáních také závisí, zda půjde o hospodářsky využitelný les, anebo nikoliv. Tak či onak se město bude muset o nově nabytý majetek starat. Podle vyjádření místostarosty je možné, že budou založeny městské lesy. Zda by sociální podnik mohl nabýt této podoby je stále otevřené.

Město Ralsko je vzniku sociálního podniku velmi nakloněno, ostatně Strategický plán lokálního partnerství, který stanovil cíl podnik založit, vzešel z jeho spolupráce s ASZ a dalšími partnery. Podle vyjádření současného místostarosty by město mohlo být strategickým partnerem sociálního podniku i v tom smyslu, že by mohlo být významným odběratelem jeho služeb. Zdůraznil však, že práce poptávaná městem nemůže být v takovém objemu, že by firmě plně pokryla provoz. Město musí každopádně zvážit do jaké míry a v jaké podobě je ochotné a schopné sociální podnik podporovat (o možnostech podpory více kapitola Předpokládaný postup).

Vojenské lesy a statky s.p.

Vojenské lesy a statky jsou dominantním vlastníkem pozemků na území Ralska. Pod jejich správou spadají veškeré hospodářsky využitelné lesy i obora Židlov. Přesto jsou podle ředitelky divize v Mimoní možnosti využívat služeb sociálního podniku velice omezené. Sezónně, přibližně od března do listopadu, sice Vojenské lesy a statky využívají práce externistů, nicméně z naprosté většiny jde o zaškolené bývalé kmenové zaměstnance (cca 20 osob), které z finančních důvodů Vojenské lesy a statky přes zimu vracejí do Evidence Úřadu práce. Dalších přibližně 15 pracovníků dodávají firmy, které vyhrály veřejnou zakázku přes Dynamický nákupní systém, kde je jediným rozhodujícím kritériem nabízená cena. Té firmy dosahují především zaměstnáním levné pracovní síly ze zahraničí a používáním k lesu nepřilíš šetrných harvestorů. Přestože by si dle svých slov ředitelka divize přála dát příležitost místním firmám, neumožňuje jí to politika státního podniku. Vzhledem k tomu, že Vojenské lesy a statky jsou mimořádně zajímavým a vhodným potenciálním zákazníkem či partnerem sociálního podniku, domníváme se, že by o spolupráci usilovat měl. Je teoreticky možné, že by sociální podnik mohl uspět ve veřejné soutěži díky úspoře nákladů plynoucí ze skutečnosti, že by se jednalo o místní firmu, nicméně podle informací od různých informátorů jsou v současnosti nabídky hodně pod cenou a je jich docilováno velice nízkými mzdami dělníků. Jako schůdnější cestu vidí samotná ředitelka divize v Mimoní cestu lobbingu u vedení podniku (které bylo navíc v dubnu 2014 obměněno), případně na úrovni ministerstva obrany, jehož cílem by bylo přesvědčit odpovědné osoby, aby při výběrových řízeních bylo přihlíženo i k sociálním/lokálním aspektům nabídek. Soudíme, že podporu v této věci může zajistit ASZ, která má dlouhodobé zkušenosti právě s prosazováním společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek. Alternativní cestou je zaměřit se na environmentální projekty financované ze strukturálních fondů EU se zapojením většího počtu subjektů, například Agentury ochrany přírody a krajiny (Vojenské lesy a statky jakožto státní podnik o podporu ve většině případů žádat nemohou).

Geopark Ralsko

V době výzkumu se také dokončovaly přípravy k přijetí 294 km² na území Ralska, Doks a Hamru na Jezeře mezi české národní geoparky. K tomu došlo na 2. ročníku Konference Národních geoparků, který se konal ve dnech 29. – 30. 4. 2014 v Doksech. V rámci této akce jsme také měli

²⁶ Podle J. Lundáka taková plocha uživí 3 lidi.

možnost promluvit se zástupci Obecně prospěšné společnosti Geopark Ralsko²⁷ A. Ježkovou a J. Ludvíkem. Podle A. Ježkové je cílem Geoparku rozvoj geologického, přírodního a turistického potenciálu oblasti. Geopark má zastřešovat již existující aktivity, rozvíjet aktivity nové a vytvořit koncepci udržitelného cestovního ruchu. Zdaleka přitom nejde jen o geologii, ale také o další přírodní bohatství, obyvatele i kulturu (do agendy Geoparku patří např. také propagace regionálních produktů). Geopark by měl plnit také roli vzdělávací instituce, a to jak směrem k obyvatelům Ralska (obyvatelé města nežijí ve svém současném bydlišti dlouho, nemají proto k místu vztah), tak ve smyslu zvyšování povědomí o Ralsku mimo jeho území. Mezi cíle Geoparku patří také budování pracovních míst, což otevírá cestu ke spolupráci se sociálním podnikem. Některé projekty bude chtít Obecně prospěšná společnost Geopark Ralsko realizovat pomocí prostředků strukturálních fondů EU sama (nabízí se například budování stezek, které má společnost v plánu v horizontu 6-9 měsíců, případně jejich udržování), pro jiné hodlá vytvářet potřebné podmínky (budování a provozování ubytovacích a restauračních zařízení, sportovních areálů atd.).

Podnikatelské subjekty

Během výzkumu jsme kontaktovali několik podnikatelských subjektů působících v Ralsku, anebo v nejbližším okolí, které by mohly být potenciálními odběrateli práce zamýšlené sociální firmy. Většina z našich respondentů uvedla, že v nabídce nekvalifikované, ale spolehlivé pracovní síly zaznamenala v posledních několika letech značný propad. Pracovníci z Ukrajiny, kteří tyto pozice dříve zastávali, odcházejí a těžko se za ně hledá náhrada. Alternativa v podobě sociálně znevýhodněných, především Romů, má podle dosavadních zkušeností oslovených firem velký nedostatek v absenci pracovních návyků, nespolehlivosti a konzumaci alkoholu na pracovišti. Zástupci těchto firem by proto uvítali, kdyby existoval subjekt, který by na tyto pracovníky dohlížel a zaručil se za odvedenou práci.

Ředitel divize ekologie a sanací v inženýrské firmě MEGA a.s. ze Stráže pod Ralskem, která v minulosti prováděla sanační práce v Ralsku, je přesvědčen, že na realizaci zakázek v oblasti sanací v tomto roce by využil 200 člověkodní nekvalifikované práce. Soudí však, že obecně je více prostoru pro takovou práci v oblasti péče o krajinu (v současnosti MEGA a.s. žádnou takovou zakázku nerealizuje), zejména pokud by pracovníci uměli zacházet s motorovými pilami. Demolice jsou prý spíše doménou techniky a nenaskýtají mnoho možností pro zapojení manuální práce²⁸. Opačného názoru je jednatelka ralské firmy provádějící demoliční a přípravné stavební práce, která by podle svého odhadu využila na nejrůznější práce přibližně 4 osoby na 3-4 měsíce v roce, přičemž by ocenila, kdyby někteří měli řidičský průkaz typu C a/nebo strojnické průkazy. I přes dominantní využití těžké techniky má údajně manuální práce nezastupitelné místo při dočišťování a drobných úpravách. Je navíc přesvědčena, že i další firmy v Ralsku podnikající ve stavebnictví by o subdodávky sociálního podniku měly zájem. Sezónní pracovní síly na úpravu zeleně využívá i farma Plouznice spol. s.r.o., nicméně se jedná jen o maximálně o dva lidi na dva měsíce, kteří se doposud rekrutovali ze studentů na prázdninách.

Možnost spolupráce se otevírá i s J. Šarochem, který má v úmyslu v Ralsku zpracovávat léčivé byliny. Tato varianta se jeví jako smysluplná, pakliže provozovatel sociálního podniku rozšíří hlavní okruh činností o sběr bylin a plodů lesa. V telefonickém rozhovoru J. Šaroach vypověděl, že stále není rozhodnut o celkové podobě svého podnikatelského záměru, nicméně že by měl zájem o spolupráci, pokud by mu sociální podnik, podobně jako v případě firem ve stavebnictví, dodával sběrače, na něž je spoleh. Podrobnější informace J. Šaroach výzkumníkům neposkytl, to ovšem nevylučuje další jednání o spolupráci.

²⁷ Mezi zakladateli společnosti figurují také podnikatelé z developerské firmy 3L real., která je největším soukromým vlastníkem pozemků v Kuřívodech. V minulosti firma v Ralsku realizovala např. vybudování fotovoltaické elektrárny.

²⁸ M. Tůma, J. Lundák, J. Hrabal.

Výčet firem působících v Ralsku a okolí není zdaleka vyčerpávající, nicméně již na našem vzorku se potvrzuje, že zájem o nekvalifikovanou práci u podnikatelů v Ralsku existuje a je zde dokonce i poptávka po subjektu, který by ji dokázal organizovat. I přesto, že poptávaná je především nárázová sezónní práce, je velice pravděpodobné, že uvažovaný sociální podnik bude schopen dodávkami pro soukromý sektor pokrýt významnou část svých provozních nákladů.

Ostatní příležitosti

Kromě výše uvedených potenciálních zákazníků bychom chtěli zmínit několik dalších aktivit, které jsou na území Ralska vyvíjeny a které by realizátor sociálního podniku neměl spouštět ze zřetele. Ralsko je součástí mikroregionu Podralsko, v jehož rámci již několik let probíhá dobrá spolupráce mezi 24 obcemi. V minulosti se například podařilo na této platformě sehnat finance na společný projekt varovného systému ochrany před přírodními živly a začlenění cyklostezek do mezinárodní sítě. Jistě by se dalo jednat o využívání služeb sociálního podniku i v dalších obcích mikroregionu. Předpokládáme, že důležitým partnerem sociálního podniku bude i Místní akční skupina LAG – Podralsko, do jejíž působnosti spadá 50 obcí v regionu. Hlavní činností LAG – Podralsko v minulosti byla administrace evropské iniciativy LEADER, jejímž smyslem byla podpora projektů rozvoje venkova. Podle vyjádření finanční manažerky LAGu od vzniku místní akční skupiny v roce 2004 žádný subjekt z Ralska o finanční příspěví nežádal. Tento deficit by v novém plánovacím období mohl sociální podnik zaplnit například skrze projekty na vybudování turistických stezek, kiosků, cyklotras apod. Ze zkušenosti již existujících sociálních firem víme, že spolupráce s místními akčními skupinami může být velmi úzká. Příležitostí pro sociální podnik by rovněž mohlo být rozšíření CHKO Kokořínsko téměř na polovinu území Ralska, k němuž by v dohledné době mělo dojít. Vzhledem ke skutečnosti, že se Ralskem vine řeka Ploučnice, spatřujeme jako smysluplnou také spolupráci s jeho správcem, státním podnikem Povodí Ohře, který v rámci tzv. běžné údržby na svých tocích vypisuje veřejnou soutěž na činnosti jako například úpravu travního porostu, odstraňování keřů stromů a náplavů apod. Je potřeba prokázat určitou kvalifikaci, bylo by tedy užitečné, aby ve firmě působil certifikovaný odborník.

Zájemci o založení sociálního podniku

Během našeho výzkumu jsme identifikovali hned několik subjektů, které projevíly o myšlenku založení sociálního podniku bližší zájem a jsou ochotny dále jednat o tom, zda, v jaké podobě a do jaké míry se budou na procesu podílet. Jsme přesvědčeni o tom, že zde uvedení zájemci by měli být rozhodně přizváni k diskusi s městem, ASZ a dalšími partnery a měla by jim být poskytnuta maximální podpora, neboť osoba realizátora je samozřejmě pro další fungování podniku zásadní.

CPPP o.p.s.

Centrum pro podporu podnikání Praha o.p.s. vzniklo s úmyslem podporovat rovnost pracovních příležitostí, převážná část jeho aktivit se však zaměřuje na integraci osob po výkonu trestu zpět na pracovní trh. Kromě několika programů realizovaných přímo ve věznicích pomáhá společnost CPPP i prostřednictvím dvou sociálních podniků, které spoluzaložila a částečně řídí. Jedná se o firmu POINTEX plus s.r.o. v Žatci a Terapoint s.r.o. v Mimoně. Oba sociální podniky založila CPPP společně s další firmou, která již dlouhodobě podniká na poli, kde není zapotřebí odborného vzdělání, a která disponuje potřebnou technikou, know-how a je schopná zajistit cílové skupině práci. CPPP pak zajišťuje onen „sociální“ aspekt a systematicky pracuje s cílovou skupinou (více viz kapitola Fungování stávajících sociálních podniků). Tento princip se CPPP podle slov jejího jednatele p. Janaty osvědčil. Právě sociální podnik Terapoint z Mimoně, který vznikl za

příspěvní společnosti COMPAG, zabývající se úpravou zeleně může být velkým konkurentem vznikajícího sociálního podniku v Ralsku. S D. Janatou jsme však hovořili i o možnosti rozšíření cílové skupiny Terapointu, která by odpovídala představám lokálního partnerství v Ralsku. D. Janata se nebrání ani variantě, že by CPPP založila zcela nový sociální podnik. Ať již jednání dopadnou jakkoliv, je zřejmé, že CPPP může přispět dlouholetými zkušenostmi se zakládáním i provozováním sociálního podniku.

Jaroslav Lundák

Jaroslav Lundák dlouhodobě podniká v oblasti lesnictví, arboristiky a rekultivace. Jeho firma sídlí v ralských Hradčanech. S městem již v minulosti několikrát spolupracoval, byl osloven i jako poradce ve věci převodu zalesněných pozemků Vojenských lesů a statků pod správu obce (viz výše) a případného vzniku Městských lesů pod městem. J. Lundák již o možnosti založení podobně zaměřeného podniku hovořil s místostarostou Váradim a nápad podnikat sociálně ho zaujal. Sám by preferoval model dceřiné společnosti města, případně nezávislého podniku s významným podílem města, nicméně je otevřen i dalším variantám, které dokáží zaručit stabilnější přísun práce, takže podnik není plně závislý na výsledcích výběrových řízení. J. Lundák spatřuje jako smysluplné zahrnout pod sociální podnik i koordinaci VPP. Nesporným přínosem J. Lundáka jsou zkušenosti v oboru, které jsou často předpokladem pro účast v soutěži o veřejné zakázky v daném odvětví.

Geopark Ralsko

Zástupci Geoparku Ralsko, o.p.s. mají zájem se vyjednávacích procesů kolem vzniku sociálního podniku účastnit. Spíše si dovedou představit, že by pro podnik Geopark představoval odběratele služeb (pak by bylo pro zakladatele podniku zajímavé předem se na spolupráci dohodnout), nevylučují ale ani aktivní účast na zakládání. Motivací by pro ně bylo zajištění některých činností, které mají v plánu (např. budování a údržba cest) a pozitivní prezentace navenek. Podnik by z jejich hlediska nemusel být ziskový, neboť mají jiné výdělečné aktivity.

Město

Varianta, kdy by sociální podnik založilo přímo město Ralsko, podle místostarosty připadá rovněž v úvahu, například pokud by se žádný jiný zájemce do realizace nepustil, nicméně je nejméně preferovaná. Městské podniky do značné míry podléhají politickým rozhodnutím a závislost na hlasování zastupitelstva je zpravidla činí méně pružnými a omezuje jejich „podnikavost“. Městský podnik by také zatížil obecní rozpočet a rozšířil agendu, které by se vedení muselo věnovat (více kapitola „Předpokládaný postup“).

Fungování stávajících sociálních podniků

V této kapitole bychom rádi představili fungování pěti sociálních podniků, které působí v jiných částech ČR a jejichž náplň je blízká modelu, který by mohl fungovat na Ralsku. Na základě jejich zkušenosti jsme také formulovali některá doporučení, která nám připadala užitečná pro zakladatele v Ralsku (viz následující kapitola „Doporučení pro založení a fungování sociálního podniku v Ralsku“).

Trutnovská zeleň, o.p.s.

Společnost Trutnovská zeleň, o.p.s. byla založena v roce 2010 a její zázemí se nachází v Bojišti u Trutnova. Cílem podniku bylo od počátku na jedné straně zaměstnávání znevýhodněných

osob na trhu práce (především bezdomovců, Romů a zdravotně znevýhodněných osob), jednak podpora dlouhodobé environmentální udržitelnosti. Podnik se zprvu zaměřoval na lesnické práce, později se pustil také do separace elektroodpadu (které se lze věnovat rovněž přes zimu), stavebních prací atd. Součástí činnosti je také péče o naučnou stezku Ostrov přírody, která v sobě nese sociální, ekologickou a edukativní složku.²⁹

V únoru 2014 jsme hovořili s ředitelkou společnosti T. Mertlíkovou, která je zároveň ambasadorkou sociálního podnikání, tedy osobou která zájemce informuje o sociálním podnikání. Dozvěděli jsme se, že Trutnovská zeleň využila obě klasické výzvy pro sociální podnikání (IOP a OPLZZ), přičemž projekty psala sama T. Mertlíková (služby externí firmy se rozhodla nevyužít, protože tato cesta by prý byla v zásadě stejně náročná a navíc drahá) a trvalo jí to déle než rok. Zpětně hodnotí naplňování IOP jako administrativně velmi náročné a podmínku pětileté udržitelnosti jako poměrně obtížně splnitelnou. Přesto se podniku podařilo již v roce 2013 skončit se ziskem, který použil na krytí ztrát z let předchozích. Zásadou T. Mertlíkové je nenabízet práci pod cenou, ale stavět na dobré pověsti a spolehlivosti podniku. Sociální podnik pak ambasadorka vnímá jako prostředí, v němž lidé získávají pracovní návyky a posunou se na volný trh práce. Tomu odpovídá i skutečnost, že na stálo pracuje v podniku pouze pracovní asistent, který se věnuje dalším pracovníkům (podle T. Mertlíkové je důležité, aby taková osoba s ostatními také vykonávala uložené práce a byla s nimi neustále v kontaktu). Zbývají zaměstnanci (obvykle 8, 10 lidí) pracují ve firmě jen určitou dobu. Jejich platy jsou částečně hrazené z projektů (OPLZZ, 50+, Aktivizace 2, Mladí), menší část lidí je také na VPP, zbytek je financován ze samotných zakázek. V době sezónních prací vzroste počet pracovníků až na 30, tito lidé jsou nabíráni na DPP. Ve stanovách podniku je zakotveno také nakládání se ziskem, 51 % zisků je určeno na reinvestice a 49 % na prospěšné projekty (Paraple, Světluška atd.). T. Mertlíková je toho názoru, že princip neziskovosti by se měl odrazit v právní formě podniku, akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným jsou podle ní z principu zaměřené na zisk, proto volila formu obecně prospěšné společnosti, dnes by využila patrně formu sociálního družstva, která je ukotvena v novém Občanském Zákoníku. Ambasadorka je také odpůrkyní sociálních podniků založených městy, tento postup je podle ní netransparentní a přináší velkou byrokratickou zátěž. Ideální jsou podle ní flexibilní soukromé firmy, které nemusejí spoléhat na zdlouhavé rozhodování samospráv, ale mají zároveň podporu měst (pronájem prostor za symbolickou cenu, odebírání služeb atd.). Takové firmy by pak měly svou situaci zlepšovat také prostřednictvím lobbingu u státních, krajských či obecních institucí.

ONZA a.s. - městská sociální firma

Akciová společnost Onza sídlí v severočeském Jirkově a od roku 2011 se zabývá údržbou zeleně, zimní údržbou a úklidem veřejných prostranství. Jediným akcionářem firmy je od roku 2011 obec Jirkov, v orgánech jsou zastoupeni představitelé města a společnosti Člověk v tísni. Onza vychází z myšlenky, že zaměstnávání nekvalifikované pracovní síly je pro společnost prospěšnější než mechanizace.³⁰

Předseda představenstva a někdejší majitel Libor Duchoň nám přiblížil chod firmy. Základem úspěchu jsou podle něj předem nasmlouvané zakázky. Onza má s obcí Jirkov smlouvu na údržbu zeleně, parkovacích míst, hřbitovů... Právě 100% podíl města ve firmě umožňuje získávání tzv. in house zakázek, pro které není nutné vyhlášovat výběrové řízení. Odvrácenou stránkou je závislost na rozhodování představitelů města. Předseda představenstva nemůže sám rozhodovat o částce vyšší než 10 000 Kč, navíc může být ze své funkce kdykoliv odvolán. Zakázky pro město tvoří přibližně 50 % z celkového objemu zakázek, dalšími odběrateli služeb jsou např. firma Marius Pedersen (zabývá se odpadem a údržbou veřejných prostranství) či Severočeské doly (Onza zaměstnává také

²⁹ <http://www.trutnovskazelen.cz/>.

³⁰ www.onzajirkov.cz.

specialistu na rekultivace, i díky tomu získala 5letou smlouvu na rekultivaci důlní činnosti). Ani ONZA nerealizuje zakázky za nižší cenu, než je běžné. V zimě je objem zakázek výrazně nižší, firma spíše „přežívá“. Už na konci prvního roku svého fungování však ONZA vykázala zisk 700 000 Kč. Podle stanov musí být 80 % ze zisku využito pro rozvoj firmy, zbylých 20 % využilo město při pořizování vybavení nebo organizování různých akcí (dětský den, školení o bezdlužnosti, očkování proti žlutence pro zaměstnance...). Onza podobně jako Trutnovská zeleň využila výzvu OPLZZ i IOP, finance z OPLZZ ovšem nevyužívá na platy zaměstnanců z cílové skupiny (ti si na sebe musejí vydělat prostřednictvím zakázek), ale pouze na práci managementu a terénního pracovníka. Z výzvy IOP získala společnosti 3,5 milionu Kč, které investovala do dvou sklápěcích aut, jednoho osobního auta, jedné dodávky, zahradních traktorů, motorových pil atd. Právě vybavení je podle L. Duchoně velmi důležité: „Nikdo se s vámi nebude bavit, když budete mít partu 20 lidí s rukama – vždycky musíte mít techniku, auta, zázemí... – to je nejdůležitější“. Z cílové skupiny zaměstnávala Onza v době rozhovoru (jaro 2014) 15 lidí. Šikovné, spolehlivé a k technice ohleduplné lidi se snaží udržet, nikoliv poslat dál na volný trh práce. Problémy cílové skupiny, především exekuce, má na starosti terénní pracovník a psycholog. Jedná se přímo o zaměstnance firmy.

Sociální podnik Doupovské hory, LEADER ACADEMY o.p.s.

Společnost LEADER ACADEMY byla založena v obci Valeč roku 2011. U zrodu stála myšlenka, že péči nepotřebuje pouze materiální kultura obce, ale také její obyvatelé. Pracovníci LEADER ACADEMY o.p.s. se tedy vedle záchrany historických památek začali věnovat také organizování kulturních akcí, seminářů apod. Jedním z výstupů bylo rovněž založení sociálního podniku s názvem „Doupovské hory“. Hlavním cílem tohoto sociálního podniku je zlepšení situace v oblasti zaměstnanosti, cílovou skupinu proto tvoří osoby dlouhodobě nezaměstnané. Podnik funguje od roku 2013 a mezi činnostmi, kterými se jeho pracovníci mohou zabývat, figuruje sběr ovoce v sadech, třídění odpadu, údržba zeleně, stěhování a úklidové práce, úklid sněhu či drobné bourací práce.³¹

Ing. Zdeněk Mach, jeden ze zakladatelů podniku, nám řekl, co se za necelý rok činnosti sociálního podniku podařilo a jaké obtíže bylo nutné překonat. Podnik získal dotaci z OPLZZ, v případě výzvy IOP však neuspěl (projekt zpracovávala externí firma). Z OPLZZ se pořídilo drobnější vybavení - počítač, telefon, pila, křovinořezy, váhy, bedny, oděvy... Kvůli neúspěchu v případě investičních nákladů ale podnik nezískal prostředky na rekonstrukci budovy, která měla sloužit jako zázemí pro pracovníky a hala na třídění odpadu. Co se týče zakázek, podařilo se podniku předjednat pronájem ovocných stromů, jejichž ocesáváním se měla firma v úmyslu zabývat. Podle Z. Macha jsou předjednané zakázky důležité nejen pro podnik jako takový, ale posuzují se i při přidělování dotací. Další jednání vedlo sdružení s obcí Valeč, počítalo se zakázkou na třídění odpadu, obec však nakonec přidělila tuto práci ve výběrovém řízení jinému subjektu (jinak má společnost s městem dobré vztahy, například si od něj pronajímá halu za symbolickou částku 500 Kč na měsíc). Tato skutečnost spolu s nevelkou úrodou jablek v roce 2013 způsobily nutnost přeorientovat se na jiné činnosti. Podnik se pustil do sekání zahrad, úpravy zeleně, výkopových prací, vyvážení železa, čištění dvorků, opravy zdí, drobných demoličních prací atd. Většina práce se dělala pro soukromníky, v době rozhovoru (březen 2014) už měl podnik domluveno i vyklízení pro větší firmu. Podnik doposud zaměstnal 6 lidí z cílové skupiny, Z. Mach však věří, že číslo bude později možné zvýšit. Cílem je, aby si na sebe zaměstnanci vydělali, bez ohledu na to, že podnik má zatím na platy dotace. Doupovské hory nejsou koncipovány jako přestupní stanice, ale spíše jako prostředí, v rámci něhož místní získají uplatnění. Zakladatelé podniku, ani člověk, který zajišťuje chod podniku přímo ve Valči a komunikuje s cílovou skupinou, nemají postavení zaměstnanců a živí je jiná činnost.

³¹ <http://www.leaderacademy.cz/>.

Terapoint, s.r.o.

Společnost Terapoint společně založily v roce 2013 firma Compag CZ, s.r.o. a nezisková organizace Centrum podpory podnikání Praha, o.s. (CPPP). První z těchto subjektů je rakouská firma působící v různých městech ČR především v oblasti odpadového hospodářství, ale také dopravy a péče o veřejná prostranství. CPPP pomáhá osobám po výkonu trestu integrovat se zpět do společnosti a na trh práce. Samotný Terapoint se pak věnuje komunálním službám, pomocným stavebním pracím, úklidovým pracím a údržbě zeleně. Cílovou skupinu tvoří osoby po výkonu trestu, přičemž původní myšlenka byla taková, že se Compag postará o obchodní stránku věci, zatímco CPPP bude poskytovat služby zaměstnancům.³²

Jednatel společnosti Ing. David Janata nám vylíčil, jak k založení firmy došlo. D. Janata v rámci své práce v Hospodářské komoře řešil problém nedostatku učňovských profesí ve firmách, vedle spolupráce se školami ho zaujala možnost zaměstnávat propuštěné vězně, kteří často i výuční list měli. Spolu s dalšími lidmi tak založil CPPP, která zpočátku posílala osoby po výkonu trestu do firem, které byly spolupráci nakloněné. Po několika negativních zkušenostech s klienty bylo ovšem obtížné takové zaměstnavatele najít, a tak se CPPP vydala cestou založení nového podniku ve spolupráci s již zavedenou firmou. První takový podnik vznikl v Žatci a působí ve stavebnictví, druhým je právě mimoňský Terapoint. Cílová skupina Terapointu je tedy úzce vymezená, některé starosti se ovšem vyskytují napříč cílovými skupinami – exekuce, nastavení denního režimu a pravidelného docházení do práce, zacházení s penězi. CPPP se proto snaží dojednat s exekutory splátkové kalendáře a zaměstnancům vyplácí mzdu (11, 12 tisíc měsíčně + motivační odměny) každé pondělí, aby s penězi lépe vyšli a zároveň byli motivováni přijít po víkendu do práce. V určitých ohledech jsou osoby po výkonu trestu také specifické, např. doposud se jednalo výhradně o muže. Komplikaci představuje také skutečnost, že při pobytu ve vězení může projevení zájmu o práci znamenat zkrácení trestu, často se tak stává, že zájem není skutečný. Trestaní jsou dále odlišni v tom, že často touží začít znovu někde, kde je nikdo nezná, více se tedy řeší také bydlení. Významnou osobou pro chod firmy je místní člověk, který je se zaměstnanci v každodenním kontaktu, budí je, když zaspí apod. Sociální služby pak poskytují pracovníci CPPP. Firma by podle D. Janaty měla být spíše přestupní stanicí, propuštění vězni časem většinou získají pracovní návyky a mohou se posunout dál, podpora sociálního podnikání je však bohužel nastavena spíše tak, že si Terapoint bude muset schopné lidi nechat a dál se chovat jako běžná firma – starosti s novými pracovníky totiž nikdo nezaplátí. Terapoint využil pouze výzvu OPLZZ, finance jdou na platy a menší vybavení (křovinořezy), další technikou a vozidly disponuje Compag, takže výzva IOP nebyla potřebná. V době výzkumu byla firma dosud na počátku, měla nasmlouvané zakázky a teprve nabírala zaměstnance (v únoru 2014 měla 3 z plánovaných 6), s čímž jí pomáhají kurátoři a někdy také úřady práce. Terapoint dělal pro Compag subdodávky, případně bral i samostatné zakázky, o které Compag neměl zájem. Působnost firmy byla přibližně do vzdálenosti 50 km, ale D. Janata nevyloučil její rozšíření. Brzy po založení podniku se však vyskytla velká komplikace, firma Compag změnila jednatele a názor na spolupráci, nadále si nepřála mít ve firmě podíl, zavázala se však alespoň k tomu, že pracovníky vytíží, pokud nebudou mít jiné zakázky. Nicméně podle D. Janaty to pro CPPP znamená více komunikace s dalšími subjekty, možná i obcemi, a zaškolování zaměstnanců v dalších odvětvích.

VS Rychleby s.r.o.

Společnost VS Rychleby je příkladem podniku, který se zabývá zpracováváním plodů lesa (zvažovaná doplňková činnost pro podnik na Ralsku). Hlavními produkty, které získaly rovněž

³² <http://www.esfcr.cz/projekty/terapoint-socialni-podnik-pro-komunalni-sluzby>, <http://www.cppp.cz/>, <http://www.compag.cz/>.

regionální značku, jsou bylinné sirupy, balené léčivé byliny a mošty. Podnik sídlí ve Velké Kraši v Jeseníkách a funguje od roku 2010.³³

Jeden ze zakladatelů, Ing. Lukáš Vohanka, nám přiblížil fungování podniku. Zaměstnanci podniku byliny nepěstují, pouze je sbírají na pozemcích, které jsou ve vlastnictví podniku, případně ve vlastnictví blízkých obcí (s těmi má podnik uzavřenou dohodu). Mezi takto sbírané rostliny patří smetánka lékařská, lipový květ, šípek, černý bez, kopřiva, jeřabiny... Byliny, které volně nerostou (konopí, máta), podnik kupuje od místních pěstitelů a dále zpracovává. Podobně se postupuje v případě, že je poptávka větší než objem nasbíraných rostlin. Podnik plodiny také dále zpracovává v sušárně a moštárně, díky čemuž je práce prakticky celoroční - výkyvy určuje spíše poptávka než sezóna. Nejvýnosnější jsou produkty, které vyžadují nejnáročnější zpracování, sirupy jsou tedy rentabilnější než mošty, které jsou zase výhodnější než balené byliny. Prodej si firma zajišťuje rovněž sama, a to prostřednictvím vlastní podnikové prodejny, dodáváním do více než 30 obchůdků i přes e-shop. Rekonstrukci a vybavení sušárny (sušička, plnička lahví, plnička sypkých hmot, lis na ovoce, čerpadla, kontejnery, regály...) o rozloze 100 m² umožnila výzva IOP. L. Vohanka připustil, že by dnes investoval do trochu jiných zařízení, v době psaní projektu ale neměl tolik zkušeností. Z OPLZZ podnik získal prostředky na práci s cílovou skupinou, to jsou v případě VS Rychleby přímo Romové. L. Vohanka s kolegy doufali, že Romové budou mít ke sběru vztah, a byli nepříjemně překvapeni, jak obtížné je získat kvalitní pracovníky. Kdyby mohli něco udělat jinak, pojali by cílovou skupinu šířeji, aby mohli přijmout například dlouhodobě nezaměstnaného, který není Rom, a má o práci zájem. Podnik zaměstnává kromě dvou jednatelů (včetně L. Vohanky) a vedoucí prodejny tři osoby z cílové skupiny. První dva roky byla fluktuace nulová, od té doby dochází přibližně jednou za půl roku k obměně jednoho zaměstnance. Cílem podniku je jednoznačně spolehlivé zaměstnance udržet, fluktuace je vnímána jako nežádoucí jev. S výběrem zaměstnanců pomáhá ÚP, obce a občanské sdružení Ester. Posledně jmenovaný subjekt také vydává potvrzení o romství uchazeče a dodává některé sociální služby. Většinu problémů cílové skupiny (exekuce, půjčky, bydlení...) však řeší kolega L. Vohanky a druhý jednatel podniku, Ing. Miroslav Příbyl. L. Vohanka v rozhovoru také zdůrazňoval, že společnost VS Rychleby je firma jako každá jiná, je tedy orientovaná na zisk, má ovšem sociální aspekt. Zpátky do firmy se vrací 50, 60 % zisku. Klíčová je podle jednatele udržitelnost, dlouhodobé fungování firmy. Budoucnost podniku vidí optimisticky, odbyt se postupně zvyšuje.

Doporučení pro založení a fungování sociálního podniku v Ralsku

Výše představené medailonky ukazují, že podoba sociálních podniků se může značně lišit i v případě, že firmy vyvíjejí prakticky obdobnou činnost. V této kapitole bychom chtěli zužitkovat zkušenosti těchto firem společně s poznatky vzešlých z činnosti projektu TESSEA a navrhnout sadu doporučení pro založení a provoz zamýšleného sociálního podniku v Ralsku.

Právní forma

Jak již bylo řečeno v úvodu, sociální podnikání není vymezeno formou právní subjektivity, nýbrž záměrem a praxí. Na druhou stranu zvolení konkrétní právní formy má vliv na rozhodování ve firmě, výši počátečního vkladu a v neposlední řadě důvěryhodnost u soukromých i veřejných poskytovatelů úvěrů a dotací. Následující seznam výhod a nevýhod jednotlivých forem byl převzat z internetových stránek českého sociálního podnikání, které jsou součástí projektu TESSEA organizace P3³⁴. Jak upozorňují sami tvůrci, na otázku která právní forma je nejvhodnější neexistuje jednoznačná odpověď.

³³ <http://www.vsrychleby.cz/>.

³⁴ <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/otazky-a-odpovedi-2#>. V době výzkumu zpracovávala platforma TESSEA aktuálnější přehled právních forem, který reflektuje změny zavedené v roce 2014.

- **Společnost s ručením omezeným:**

výhody: jednoduchý způsob řízení, důvěryhodná právní forma pro banky i pro účetní a daňové poradce

nevýhody: počáteční vklad 200 000 Kč³⁵

- **Akciová společnost:**

výhody: disponuje větším kapitálem, důvěryhodná právní forma pro banky

nevýhody: vysoký základní kapitál - min. 2 000 000 Kč

- **OSVČ:**

výhody: jednoduché založení, jednoduché rozhodování

nevýhody: OSVČ ručí při bankrotu svým majetkem

- **Družstvo:**

výhody: kolektivní demokratická forma rozhodování – zpravidla jeden člen jeden hlas (zákon umožňuje i jiné rozdělení či kombinaci členství právnických i fyzických osob), počáteční vklad jen 5 000 Kč

nevýhody: některé banky a většina právníků má s družstvy malé zkušenosti, v očích státní správy naopak mívají vyšší kredit

- **Sociální družstvo:**

výhody: novinka od roku 2014, vycházející vstříc principům sociálního podnikání, v zásadě se jedná o družstvo, které se může rozhodnout pro „čistou“ formu sociálního podniku

nevýhody: transparentní akceptování principů sociálního podniku zatím nemá protiváhu ve výhodách na trhu ani v podpoře státu, právní experti mají rozporné postoje, některé podmínky mohou být pro podnikání překážkou, chybí zkušenosti

- **Ústav:**

výhody: založen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti, jednodušší komunikace se správní radou než v o.p.s.

nevýhody: zatím nejsou s touto právní formou zkušenosti

- **Církevní právnická osoba:**

výhody: zázemí

nevýhody: pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním, struktura řízení není vhodná pro podnikání

³⁵ Tato nevýhoda je počínaje rokem 2014 odstraněna, základní kapitál s.r.o. může být nově 1 Kč. (<http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/vite-ze-zakladni-kapital-vasi-sro-muze-byt-jen-1-kc.html>).

- **Občanské sdružení³⁶:**

výhody: vedle funkčních místních společenství je to ideální základ a podhoubí sociálního podniku, pokud se jedná o velké stabilní o.s., má podnik dobré zázemí

nevýhody: o.s. není vhodný pro podnikání, někteří dárci a finanční instituce neposkytují o.s. na podnikání finanční podporu, pro banky to není důvěryhodná právní forma pro podnikání

- **Nadace:**

Je od 1. 1. 2014 upravena v občanském zákoníku. Nově tak platí, že může podnikat, pokud podnikání představuje pouhou vedlejší činnost a výtěžky podnikání slouží jen k podpoře jejího účelu.

výhody: může být založena k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu

nevýhody: nadační jistina musí mít hodnotu minimálně 500 000 Kč, důsledkem jejího trvalejšího snížení pod tuto hranici je zánik nadace

Přestože je nabídka právních forem poměrně široká, v praxi se existující sociální podniky v České republice spoléhají dominantně na společnosti s ručením omezeným (46%)³⁷, dále pak na obecně prospěšné společnosti (24%) a dnes již transformovaná občanská sdružení (16%). Firmy, které jsme v rámci našeho šetření oslovili, do celorepublikového průměru s jednou výjimkou víceméně zapadají. Terezie Mertlíková z Trutnovské zeleně spatřuje v obecně prospěšných společnostech ideální formu pro fungování sociálního podniku, neboť jejich hospodaření (často s veřejnými prostředky) je dostatečně transparentní a případný zisk je využit na hlavní činnost organizace. Obecně prospěšné společnosti však od začátku roku 2014 dle nového Občanského zákoníku již není možné zakládat. T. Mertlíková by proto nový subjekt založila jako sociální družstvo, neboť je přesvědčena, že tato forma bude do budoucna při přidělování dotací preferována. Nejsou s ní však žádné dlouhodobé zkušenosti. Libor Duchoň z jirkovské firmy ONZA vyzdvihuje výhody akciové společnosti spočívající ve snadném nakládání s podíly ve firmě, které je dále možné nabízet klíčovým partnerům. Je však otázka, zda je takové počínání plně v souladu s principy sociálního podnikání, či naopak snižuje důvěryhodnost takového podniku v očích veřejné správy a posuzovatelů žádostí o dotace. Vzhledem k vysokému zastoupení s.r.o. mezi stávajícími sociálními podniky, relativně nízkým počátečním vkladem, snadnému řízení a celkovou důvěryhodností bychom z pozice výzkumníků doporučili sociálnímu podniku právě tuto formu.

Zakládající listiny

Zakládající listiny či stanovy sociálního podniku by měly obsahovat jednoznačné prohlášení, že bude svoji činnost vyvíjet v souladu s principy sociálního podnikání. MPSV doporučuje, aby zakládající listiny zájemců o dotace v rámci IOP obsahovaly „formulaci obecně prospěšného cíle společnosti, deklaraci zaměstnání osob z cílových skupin v min. míře 30% na celkovém počtu

³⁶ Tato právní forma je od roku 2014 zrušena, podobné postavení v novém Občanském zákoníku má však „zapsaný spolek“, na tuto formu byla také někdejší občanská sdružení automaticky převedena.

³⁷ Výsledky dotazníkového šetření v sociálních podnicích v České republice. P3 – People, Planet, Profit o.p.s., Nadace Pro Vida, 2013. Dostupné na <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/ke-stazeni/795-dotaznikove-setreni-mez-socialnimi-podniky-unor-20142>.

zaměstnanců, konkrétní informace o způsobu zapojení cílové skupiny do rozhodovacích procesů, popis naplňování principu lokalizace (popis zapojení do místních iniciativ, specifikace využití místních zdrojů a identifikace místních potřeb), popis využití zisku včetně uvedení procentuální míry reinvestice.³⁸ Jednotlivé principy by měly být popsány dostatečně konkrétně, avšak závazky z nich vyplývající musí být realistické. Například ONZA a.s. se ve svých stanovách kromě dodržování několika obecných principů zavazuje zaměstnávat 80% zaměstnanců z prostředí sociálně vyloučených lokalit či rodin, jiné firmy se zavazují pouze k nadpolovičnímu zastoupení cílové skupiny. Trutnovská zeleň o.p.s. má zase velmi propracovaný systém nakládání se ziskem. Stanovy těchto firem mohou sloužit jako inspirace, nicméně vznikající sociální podnik by měl své závazky rozvážit na základě své vlastní vize a svých konkrétních možností.

Cílová skupina

Cílem sociálního podniku v Ralsku je zaměstnávat osoby ze sociálně vyloučených lokalit, především z ploužnického sídliště. Ve stanovách je tedy možné cílovou skupinu definovat jako „osoby z prostředí sociálně vyloučených lokalit, osoby sociálně vyloučené a sociálním vyloučením ohrožené“. V žádném případě nedoporučujeme definovat cílovou skupinu skrze etnické kategorie, tedy například jako Romy – takové vymezení omezuje zaměstnavatele při výběru vhodných zaměstnanců a navíc vytváří falešnou představu, že problematika sociálního vyloučení se týká výlučně romského etnika (od etnického vymezení cílové skupiny se koneckonců upustilo i v textech výzev na podporu sociálního podnikání). Otázkou je, jak cílovou skupinu vymežit v projektu, aby bylo možné zaměstnat co nejvíce sociálně vyloučených. Například výzva č. 30 OPLZZ vymezuje tyto cílové skupiny: 1) osoby se zdravotním postižením, 2) mládež a mladí dospělí, 3) osoby bez přístřeší, 4) osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody, 5) oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané, 6) osoby pečující o osobu blízkou, 7) osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách, 8) osoby, které jsou dlouhodobě nezaměstnané a jsou déle než 1 rok vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce ČR a 9) další nespecifikované sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené osoby (dokládá se využíváním sociální služby). Pro popisovaný záměr je dobré vybrat skupinu dostatečně široce, aby nebylo nutné odmítat sociálně vyloučené, kteří budou mít o práci zájem, ale zároveň ne příliš široce, aby projekt nepůsobil nedůvěryhodně. Některé skupiny, například zdravotně postižení nebo zneužívání, navíc vyžadují specifický přístup a služby. Doporučujeme zařadit do projektu skupiny 2), 8) a 9), případně 4), a 7).

„Přestupní stanice“ vs. „jistota zaměstnání“

Sociální podnikání bývá uváděno jako nástroj prostupného zaměstnávání³⁹, v jehož rámci plní funkci jakéhosi odrazového můstku na běžný trh práce. Sociální podnik pojatý jakožto „přestupní stanice“ je model, který je jednoznačně preferován ASZ a příklání se k němu například Terezie Mertlíková z Trutnovské zeleně o.p.s. V praxi jsme se však setkali spíše s tím, že firmy si své osvědčené zaměstnance snažily udržet. Tento přístup je zcela pochopitelný vzhledem k tomu, že sociální podniky nejsou po skončení dotace nijak podporovány a zcela logicky si nemohou dovolit v plně tržním prostředí ztrácet nejspolehlivější pracovníky, obzvláště když by měli být nahrazeni lidmi, kteří pracovní návyky ještě vybudovány nemají. D. Janata z CPPP navíc upozorňuje, že standardní

³⁸ Odpovědi na nejčastěji kladené dotazy. Nejčastěji diskutovaná témata na seminářích a konzultacích. Aktualizace duben 2014, http://www.mpsv.cz/files/clanky/6904/c1_150414.pdf.

³⁹ Prostupné zaměstnávání je opatření, jehož cílem je s pomocí nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti zařadit uchazeče o zaměstnání na volný trh práce, a to prostřednictvím několika přechodných stupňů, které lze schematicky znázornit následovně: Evidence ÚP → práce na zkoušku → dotovaná pracovní místa → sociální podnik → volný trh práce.

pracovní smlouvy, které sociální podnik se zaměstnanci uzavírá, jej oproti konkurenci, která zhusta využívá „švarc systém“, ještě více znevýhodňují. Obává se proto, že za současné legislativy po skončení dotací nebude schopen model „přestupní stanice“ udržet. Také je dobré vzít v potaz skutečnost, že v oblastech s nedostatkem pracovních příležitostí zpravidla není kam přestupovat a vytvoření alespoň několika pozic tak lze samo o sobě pokládat za společensky prospěšnou činnost. Jsme toho názoru, že zájemce o založení sociálního podniku v Ralsku by si měl rozmyslet, jaký model bude uplatňovat a to nejen s ohledem na osobní preference, ale také na své možnosti a zázemí. „Přestupní“ varianta může dobře fungovat, pakliže bude podnik úzce spolupracovat s městem a zahrne i osoby na VPP (veřejně prospěšné práce), VS (veřejná služba) či APP (aktivizační pracovní příležitost), z nichž se mohou rekrutovat kmenoví zaměstnanci. Další cestu ukazuje T. Mertlíková, která nabírá novou pracovní sílu na časově omezené konkrétní projekty. Roli přestupní stanice či odrazového můstku by sociální podnik mohl podpořit i tím, že by se stal akreditovaným rekvalifikačním zařízením a zvyšoval by kvalifikaci osob v okolí.

Zakázky předem

Všichni námi oslovení podnikatelé se shodli na tom, že ještě před podáním žádosti o dotaci na podporu sociálního podnikání je dobré mít předem nasmlouvané zakázky. Při posuzování žádosti je pak tato skutečnost údajně vysoce hodnocena, neboť dokládá určitou míru samostatnosti a životaschopnosti podniku. Ideální je navázat kontakt s potenciálními odběrateli ještě před samotným založením sociálního podniku. Je však dobré mít na paměti, že z výzev č. 30 OPLZZ i č. 8 IOP je možné podporovat pouze nově vzniklé firmy a žadatelé by tedy neměli před podáním žádosti vyvíjet podnikatelské aktivity.

Režim zaměstnávání

Se zaměstnáváním osob znevýhodněných na trhu práce je spojena poměrně náročná agenda, která spotřebuje nezanedbatelnou část kapacit (čas, úsilí, zdroje) sociálního podniku. Existuje několik způsobů, jak náklady na zaměstnance kompenzovat. Sociálnímu podniku se například nabízí možnost využívat „veřejně prospěšných prací“ a „společensky účelných pracovních míst“, jejichž smyslem je zajistit pracovní uplatnění pro dlouhodobě nezaměstnané. V obou případech se na zřízení pracovních pozic musí firma domluvit s Úřadem práce, který posléze zajišťuje finanční podporu omezenou na dobu 12 měsíců. Další možností, jak získat na své zaměstnance finanční prostředky, je sledovat výzvy, které přímo cílí na zvýšení zaměstnanosti určitých skupin (absolventů, osob v předdůchodovém věku apod.). Kombinaci popsaných variant by začínajícímu podniku doporučila Terezie Mertlíková. Takovýto postup však nesmí být zaměřován se zneužíváním těchto nástrojů v tom smyslu, že je pomocí nich prakticky zadarmo nabírána pracovní síla, aniž by tato praxe vedla k vytvoření stálejších pracovních míst.

Další, mezi sociálními podniky hojně využívaný způsob, je zažádat o dotace podporující sociální podnikání. Z výzev č. 30 OPLZZ a č. 8 IOP vyplývá, že příjemce dotace zaměstná minimálně 40% svých zaměstnanců z CS, přičemž minimální výše úvazku na jednoho zaměstnance byla stanovena na 0,4. Jako zaměstnanci se chápou osoby s pracovní smlouvou a v režimu DPČ, nikoliv však DPP. Brigádníky je tedy samozřejmě možné narázově najmout v případě potřeby, avšak jejich pozice nemohou být z dotací hrazeny.

Platy

Výši odměn pro nekvalifikované zaměstnance nelze v tuto chvíli určit přesně, měla by být nicméně vyšší než minimální mzda, aby nabídka stálého pracovního poměru v sociálním podniku byla více motivující než například vykonávání VPP pod městem nebo dotované místo z regionálních

individuálních projektů realizovaných Úřadem práce. Zároveň je třeba počítat s tím, že platy budou u většiny zaměstnanců obestaveny exekucí, která způsobuje, že jakékoliv zvýšení mzdy bude mít u těchto osob mnohem menší reálný dopad na jejich příjem. Dlužníci bez vyživovací povinnosti zvýšení platu nad cca 15 000 Kč hrubého nepocítí dokonce vůbec, neboť od této hranice je veškerý rozdíl zabaven. Sociální podnik Terapoint v blízké Mimoně vyplácí zaměstnancům mezi 11 až 12 tisíci hrubého měsíčně. V podobném rozmezí uvažoval o odměnách zájemce o založení podniku Jaroslav Lundák, který v zamýšleném odvětví dlouhodobě podniká. Část platu přitom může být pohyblivá, ve formě odměn, zvýší se tím motivace (je ovšem třeba mít na paměti, že i na odměny se vztahují exekuce).

Počet zaměstnanců

I přesto, že hlavním smyslem sociálního podniku by mělo být zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce, je tento cíl dosažitelný pouze za předpokladu, že je jim podnik schopen dodávat práci. Vzhledem k tomu, že projekt sociálního podniku v Ralsku má v tuto chvíli jen hrubé obrysy, je velmi těžké odhadnout, kolik zaměstnanců z cílové skupiny by mohl pojmout. Doporučujeme však do začátku uvažovat spíše o menším počtu kmenových zaměstnanců, přibližně do 10 lidí. Nasvědčuje tomu praxe sledovaných firem. Začínající Doupovské hory mají 6 osob z cílové skupiny, Terapoint směřuje ke stejnému číslu, moštárna VS Rychleby zaměstnává 3 lidi z cílové skupiny. Dlouhodobě fungující Trutnovská zeleň měla v době naší návštěvy 11 kmenových zaměstnanců, avšak sezónně nabírala na DPP až 30 brigádníků. Městský sociální podnik ONZA dává práci 15 osobám ze sociálně vyloučených lokalit.

Psaní projektu

Pokud bude zakladatel sociálního podniku usilovat o získání dotací zaměřených na podporu sociálního podnikání, doporučujeme, aby text žádosti zpracoval sám a nepověřoval tímto úkolem externímu specialistu. Zkušenosti oslovených sociálních podnikatelů navíc ukazují, že tyto služby nakonec práci příliš neušetří, neboť veškeré vstupní informace musí tak jako tak dodat žadatel, navíc nakonec nemohou zaručit úspěch žádosti. Například sociální podnik Doupovské hory si neúspěšný projekt v rámci IOP nechal zpracovat odborníky, zatímco na výzvu č. 30 OPLZZ zareagoval bez cizího přispění a peníze získal. Terezie Mertlíková je rovněž přesvědčena, že žádost může nejlépe zpracovat realizátor sociálního podniku. Neznamená to samozřejmě, že by si neměl nechat poradit. Naopak, doporučujeme projekt konzultovat s ASZ, TESSEA, případně přímo s dalšími podnikateli.

Sociální aspekt

Zakladatel sociálního podniku by neměl podceňovat specifika spolupráce s osobami, které pocházejí z prostředí sociálně vyloučených lokalit. Podnikatelé, které jsme v rámci šetření oslovili, potvrdili, že byli zpočátku velice překvapeni mírou a charakterem problémů, kterým v této oblasti museli čelit. Jako ten hlavní uváděli exekuce, které se nezdá týkat naprosté většiny či dokonce všech zaměstnanců z cílové skupiny. Sociální podnik pak tráví velké množství času komunikací s exekutory ohledně srážek ze mzdy, případně s právníky. Kromě toho se zaměstnanci obracejí na své chlebdárce i v jiných záležitostech, například ohledně bydlení. Další obtíže plynou z toho, že se zaměstnanci musejí přizpůsobit novému životnímu stylu, prostředí a tempu. Oslovené sociální podniky tyto problémy řeší buďto spoluprací s neziskovou organizací, anebo interně, například ONZA a.s. přímo zaměstnává na $\frac{3}{4}$ úvazku osobu poskytující psychologické služby a poradenství, v případě Terapointu je zase nezisková organizace přímo zakládajícím subjektem. I přes tato opatření část zaměstnanců tlak nevydrží a odejde. Je proto potřeba počítat s větší fluktuací. Sociální podniky

se u svých pracovníků také často potýkají s absencí pracovních návyků. Doporučují proto, aby někdo zastával pozici mistra či „táty“, který je se zaměstnanci v každodenním kontaktu, dohlíží na kvalitu práce, včasné příchody apod.

V Ralsku působí hned několik neziskových organizací, se kterými by sociální podnik mohl navázat spolupráci: Tosara, o.s., Člověk v tísni, o.p.s, Most k naději, o.s., Oblastní charita Most, Občanské sdružení Lampa, Bachtele o.s. Prostřednictvím e-mailu jsme vznesli dotaz, zda by se některá z těchto organizací chtěla podílet na zakládání sociálního podniku, případně zda by měla zájem budoucí podnik podpořit například poskytováním sociálních služeb zaměstnancům. Žádný z oslovených subjektů na výzvu nereagoval, zástupci některých organizací se však zúčastnili setkání lokálního partnerství, na němž byla volena odvětví, která měl být výzkumníky detailněji zpracována (viz „Soupis osob, které nám poskytly informace“ na konci dokumentu). Doufáme, že se zástupci neziskového sektoru zapojí do dalších jednání. Velkou vstřícnost naopak projevila společnost CPPP, která má nemalé zkušenosti se sociálním podnikáním v jiných obcích. Její zástupce nevyklučuje účast na zakládání podniku a přislíbil přítomnost na dalších jednáních. Další cestou je spolupráce s terénními sociálními pracovníky, které zaměstnává město Ralsko.

Nabízení práce

Většina sociálních podnikatelů se svěřila, že se opakovaně setkávala s rozčarováním potenciálních zákazníků, kteří si od sociálního podniku slibovali nadstandardně nízké ceny: „to jste nějak drazí... vždyť berete dotace“. Veřejnost si jen těžko uvědomuje, že významnou část podpory spotřebují náklady spojené s „rozjezdem“ a speciálními potřebami cílové skupiny. Oslovení podnikatelé se shodují, že je třeba se vůči těmto výpadům obrnit a v žádném případě nepracovat pod cenou. Taková praxe by mohla podnik zahubit. Naopak při standardní ceně zakázku podnik zpravidla stejně dostane, pakliže odvádí kvalitní práci. Libor Duchoň z firmy ONZA během rozhovoru připojil ještě jedno doporučení týkající se nabízení práce podniku. Podle jeho názoru je pro získávání zakázek nezbytné, aby firma kromě zaměstnanců disponovala i určitou technikou. Tímto způsobem může nabídnout kromě nespecifikované manuální práce jasně definovaný produkt.

Doplňkové činnosti

TESSEA doporučuje sociálním podnikům rozložit podnikatelská rizika kombinováním více činností. V praxi se této rady drží i někteří námi oslovení podnikatelé. Například Doupovské hory ve Valči vedle své hlavní činnosti příležitostně vyvázejí železo, čistí dvorky, opravují zdi, dělají drobné demoliční práce a nabízejí i výkopové práce a stěhování. Tyto činnosti nemohou být páteří obživy sociálního podniku, nicméně se mohou stát vítaným finančním přilepšením. Terezie Mertlíková navíc zkouší experimentovat a provozuje aktivity, které hned zpočátku ziskové být nemusí, například včelaření. Zejména během období, kdy je podporován dotací, si podnik může dovolit „šlápnout vedle“ a zkusit nové věci, jejichž rentabilitu lze vyhodnotit až časem. Pro zamýšlený sociální podnik v Ralsku vidíme v tomto smyslu cestu ve sběru a zpracování lesních plodů a bylin, provoz turistického kiosku apod. Další cestou, kterou opět využívá i T. Mertlíková, je propojení se vzdělávací funkcí.

Konzultace

Zájemcům o založení sociálního podniku v Ralsku doporučujeme především konzultovat záměr a další postup s lidmi, kteří s podobnou činností mají již zkušenosti. Kontakty na podnikatele a konzultanty, spolu s dalšími doporučeními lze nalézt na internetových stránkách www.ceske-socialni-podnikani.cz, které jsou provozovány organizací P3 a představují činnost platformy TESSEA.

Předpokládaný postup

V následující kapitole nastíníme, jak by mohl zakladatel sociálního podniku v Ralsku postupovat. Nejedná se přímo o podnikatelský plán, neboť pro jeho sestavení chybí ještě spousta odpovědí, které nelze nalézt z pozice výzkumníka. Doufáme, že kapitola a s ní celá tato studie poslouží zakladateli jako užitečný podklad při psaní podnikatelského plánu.

Na fungování sociálního podniku má zásadní vliv zakladatelský subjekt, kapitola je proto rozdělena do dvou podkapitol. První zachycuje variantu, v níž je zakladatelem obec Ralsko, ve druhé variantě zakládá podnik soukromník nebo nezisková organizace (případně soukromník s neziskovou organizací společně) a město vystupuje v roli podporovatele.

Varianta 1: Městský sociální podnik

První varianta počítá s firmou založenou obcí Ralsko. Model, který vyhodnotili výzkumníci jako nejživotoschopnější, by zahrnoval technické služby a městské lesy (hospodaření na pozemcích, které mají městu nově připadnout) a pojal by vlastně několik stupňů prostupného zaměstnávání včetně existujících VS a VPP. Na ně by navazoval další stupeň v podobě stálého zaměstnání v sociální firmě, což by byl zároveň motivační prvek pro osoby na VS a VPP. Tato varianta má jednu zásadní výhodu – dceřiné společnosti může město přidělovat zakázky bez výběrového řízení – tzv. in-house zakázky. Na druhou stranu pak firma musí vykonávat pro město přibližně 80 %⁴⁰ všech svých zakázek a je tedy třeba předem zvážit, zda si městský rozpočet takovou zátěž může dovolit. Dotace samy o sobě tento problém neřeší, pouze odkládají, jejich získání má navíc podle mnohých městská firma ztížené (soukromé sociální podniky jsou při přidělování dotací údajně zvýhodňovány). Další nevýhodou je malá pružnost (každý závažnější krok musí být schvalován vedením obce) a velká závislost na politické vůli (např. osoba řídící firmu může být vedením obce kdykoliv odvolána). Postup vytváření městského sociálního podniku je zachycen v tabulce č. 12.

⁴⁰ Dle § 18 zákona o veřejných zakázkách „Zadavatel není povinen zadávat podle tohoto zákona veřejné zakázky, jestliže e) jejich předmětem je poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací veřejnému zadavateli osobou, která vykonává podstatnou část své činnosti ve prospěch tohoto veřejného zadavatele a ve které má veřejný zadavatel výlučná majetková práva...“ „Podstatná část“ není konkrétně definována, objevují se však názory, nemající ale výslovnou oporu v právních předpisech, a to ani v Evropské unii, že převážnou částí činnosti se rozumí činnost dosahující kolem 80 % obratu osoby; tato hranice byla naznačena, ale ne přímo vyjádřena, v rozhodovací činnosti Evropského soudního dvora. (vyjádření JUDr. Kateřiny Koberové pro ASZ).

Tabulka č. 12: Zahájení činnosti městského sociálního podniku – jednotlivé kroky

| Krok | Komentář |
|-----------------------------|---|
| Přípravná fáze | Město musí především zvážit, jestli je schopné přidělovat firmě dostatečné množství zakázek (v případě využívání in-house zakázek by zakázky pro město měly představovat 80 % zakázek podniku) a zda takový objem zakázek unese městský rozpočet. V této fázi by bylo také dobré pracovat na zvýšení informovanosti představitelů města o sociálním podnikání, mělo by být rozhodnuto, kdo se na dalších krocích bude podílet a ke zvážení je také možnost vybrané pracovníky města proškolit (s pomocí ASZ, TESSEA). |
| Hlasování o založení | Rozhodnutí o založení podniku musí projít hlasováním rady a zastupitelstva. Situaci mohou zkomplikovat volby na podzim roku 2014. |
| Založení sociálního podniku | Pokud bude předchozí krok úspěšný, není důvod se zakládáním otálet, další kroky mohou být zdlouhavé a je dobré začít s realizací co nejdřív. |
| Vytvoření plánu | Aktéři by si měli ujasnit, jak si fungování firmy představují a přetavit představu do projektu, se kterým budou moci žádat o dotace. Na plánování by se měl podílet odborník, který dokáže do detailu popsat činnost podniku, realisticky navrhnout počet zaměstnanců, upřesnit potřebné vybavení apod. Pokud je upřednostňováno externí dodávání sociálních služeb, měla by vzniknout dohoda o spolupráci s nějakou neziskovou organizací, jejíž podoba se opět popíše v plánu. Měly by být vytvořeny stanovy. Vhodné je v této fázi požádat Úřad práce o příslib spolupráce v oblasti získávání vhodných zaměstnanců a zajišťování potřebných rekvalifikací. Podnik by si měl začít domlouvat odebírání služeb dalšími subjekty. Opět doporučujeme konzultovat s ASZ a platformou TESSEA. |
| Podání žádosti o dotace | Výzvy na sociální podnikání, které bylo doposud možné využít, budou v této fázi uzavřeny. Je ovšem možné, že nové budou vypadat obdobně, pak je vhodná neinvestiční výzva č. 30 OPLZZ a investiční výzva č. 8 IOP, ta je ovšem administrativně náročná a je třeba počítat s pětiletou udržitelností. Městská firma má navíc podle některých aktérů při přidělování dotací menší šanci než firma soukromá. Dále je třeba sledovat další výzvy na sociální podnikání i jiné možnosti financování (pro inspiraci viz kapitola Dotační možnosti). |
| Technické zajištění | Firma bude potřebovat prostory pro zaměstnance a skladování, stroje a nářadí. |
| Personální zajištění | Nejpozději v této fázi je třeba obsadit vedoucí a administrativní pozice a zajistit cílové skupině sociální služby (v případě, že podnik bude přímo zaměstnávat sociálního pracovníka, psychologa apod., částečně lze využívat městské sociální terénní pracovníky). Následně je možné začít ve spolupráci s ÚP nabírat lidi z cílové skupiny. U města je dobře realizovatelný model podniku, který zahrnuje i VPP, případně VS. Pracovníci z VPP, kteří se osvědčí, se mohou stát stálými zaměstnanci firmy. |
| Realizace zakázek | Jak již bylo řečeno, 80 % zakázek musí v navrhovaném modelu od městské firmy odebírat obec. Je tedy na vedení obce, aby poptávalo dostatečný objem práce. Pokud budou součástí firmy VPP, může se podnik dál starat o veřejná prostranství, ale pokrýt větší plochu. Nově může postupně upravovat pozemky, pro které bude mít město další využití (bourání, sečení, vyžínání). Další možnosti se otvírají v případě získání hospodářsky využitelného lesa. Sociální podnik by tak v podstatě zastřešoval technické služby a městské lesy. 20 % zakázek může podnik vykonávat pro jiné subjekty – kraj, Vojenské lesy a statky, další obce, firmy, soukromníky... (viz varianta č. 2). |
| Udržitelnost | Obec by měla být schopna podnik z 80 % živit i po skončení případných dotací. Podnik by případně mohl zaměstnávat odborníka na získávání dalších dotací, to je ovšem cesta poněkud riskantní. |

Varianta 2: Soukromý sociální podnik s podporou města

Ve druhé variantě zakládá podnik podnikatel, nezisková organizace nebo podnikatel spolu s neziskovou organizací. Oproti první variantě nejsou v tomto případě žádná omezení ohledně odběratelů zakázek. Podnik se může účastnit výběrových řízení obcí, kraje, Vojenských lesů a statků atd., může vystupovat v roli subdodavatele jiných firem, psát si vlastní projekty a participovat na projektech jiných subjektů. Chod podniku je pružnější, na druhou stranu vyžaduje více práce v oblasti komunikace a marketingu. Šance na získání dotací je vyšší, získání nějaké finanční výhody oproti běžným tržním subjektům je ovšem dosti klíčové – je třeba vykompenzovat úsilí, které vyžaduje práce se sociálně vyloučenými. Podnik v soukromých rukách nemůže dostávat zakázky od obce bez výběrového řízení (výjimku tvoří zakázky malého rozsahu, tedy v hodnotě do 2 000 000 Kč bez DPH v případě dodávek a služeb a do 6 000 000 Kč bez DPH v případě stavebních prací). Obec ovšem může přikročit ke společensky odpovědnému zadávání veřejných zakázek. Účinným nástrojem je podmínka zaměstnávání 10 % dlouhodobě nezaměstnaných ve vybraných veřejných zakázkách, kterou je možné uvést v zadávací dokumentaci a ve smlouvě uzavírané s dodavatelem.⁴¹ Sociální podniky, které s dlouhodobě nezaměstnanými umějí pracovat, mají velkou šanci zakázku získat nebo se na ní podílet z pozice subdodavatele. Zakázka může zajistit podniku práci i na několik let⁴². Kromě zakázek malého rozsahu a odpovědného zadávání veřejných zakázek (kteréžto postupy je vhodné zapracovat do směrnic) může obec podporovat sociální podnik např. pronájemem prostor či vybavení za symbolickou částku. Obci lze doporučit zveřejňování plánu veřejných zakázek na kalendářní rok, zavedení informačního systému, který bude zaregistrované firmy informovat o vyhlášených veřejných zakázkách, a konzultace s potenciálními uchazeči o zakázku v průběhu předběžného oznámení. Sociálnímu podniku rovněž doporučujeme při získávání veřejných zakázek zvyšovat své šance na úspěch spoluprací s dalšími sociálními podniky. Podniky mohou zakládat tzv. konzorcia a ucházet se o zakázky společně.

⁴¹ Tento postup byl shledán zákonným i Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. Podrobnosti o uplatnění podmínky viz Metodika: Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek, Gabriela Melková, Agentura pro sociální začleňování.

⁴² Například na Praze 12 bylo v roce 2013 vyhlášeno výběrové řízení na čtyřletou zakázku na údržbu veřejné zeleně a úklid veřejných prostranství, přičemž podmínkou bylo zaměstnání 50 % osob se zdravotním postižením (viz <http://www.praha12.cz/udrzba-verejne-zelene-a-uklid-verejnych-prostranstvi-ve-dvou-lokalitach-mestske-casti-praha-12/d-26899>). Přihlásilo se 10 zájemců a zvítězil sociální podnik FOKUS.

Tabulka č. 13: Zahájení činnosti soukromého sociálního podniku – jednotlivé kroky

| Kroky | Komentář |
|-----------------------------|--|
| Založení sociálního podniku | Jakmile vznikne dohoda mezi zájemci o založení a tito se rozhodnou, jakou právní formu zvolí, měl by být podnik založen. |
| Sítování a lobbing | Před vytvořením plánu a podáním žádosti o dotace je výhodné se předem domluvit na budoucích zakázkách a vyjednat si dobré podmínky. Pokud hodlá podnik spolupracovat s externím dodavatelem sociálních služeb, měl by se dohodnout na spolupráci a dalším postupu s ním (nezisková organizace může napsat vlastní projekt na podporu sociálního podniku). V případě Vojenských lesů a statků (případně dalších institucí) je vhodné usilovat o změnu nastavení v oblasti přidělování a honorování práce. Přesnější podoby by měla nabýt také dohoda o podpoře ze strany města (i tady budou hrát roli podzimní volby). |
| Vytvoření plánu | Předpokládáme, že mezi zakládajícími členy figuruje odborník na lesnické práce či blízká odvětví. Dalším krokem je tedy sepsání podnikatelského plánu. Opět doporučujeme využít podpory ASZ či platformy TESSEA. |
| Podání žádosti o dotace | Možnosti má soukromý sociální podnik shodné s městským, podle některých aktérů má však na získání dotací větší šanci. Úspěch je pro podnik zásadní, jelikož se nemůže spoléhat na tak silnou podporu obce. |
| Technické zajištění | Firma bude potřebovat prostory pro zaměstnance a skladování, stroje a nářadí. V tomto ohledu může obec podnik částečně podpořit pronajímáním za symbolickou cenu. |
| Personální zajištění | Vedení podniku je v tomto případě vyřešené už od začátku, nejspíše v této fázi je však třeba personálně obsadit administrativní pozice, případně pozice sociálních pracovníků, psychologů apod. Nabírání zaměstnanců z cílové skupiny probíhá opět ve spolupráci s ÚP. |
| Realizace zakázek | Jak již bylo řečeno, firma není v tomto ohledu omezena. Z výzkumu vyplynulo, že část zaměstnanců mohou po určité části roku žít subdodávky pro různé soukromé firmy (v zemědělství, lesnictví, stavebnictví, ekologii...), pro firmu by však bylo především zpočátku důležité, aby stabilní přísun práce zajišťovalo město Ralsko, případně další obce, a to prostřednictvím vypisování dlouhodobých zakázek s podmínkou 10 % a přidělování zakázek malého rozsahu sociální firmě. |
| Udržitelnost | Soukromý sociální podnik není závislý na městském rozpočtu, což znamená více možností, ale také více práce se sháněním zakázek. Současná legislativa bohužel nenabízí pro sociální podniky žádnou dlouhodobou podporu za jejich práci s osobami znevýhodněnými na trhu práce. Důležitá tak zůstává podpora obce (obcí). Pokud se podnik nechce stát klasickým tržním subjektem, který na péči o nové zaměstnance z řad dlouhodobě nezaměstnaných nemá prostředky, měl by sledovat další výzvy OP LZZ a následně OPZ (na zaměstnávání mladých lidí, osob v předdůchodovém věku apod.) a citlivě ve smyslu dostupného zaměstnávání využívat VS, VPP, APP a SÚPM. |

Závěr

Na počátku této studie stála myšlenka zaměstnat určitý počet sociálně vyloučených z Ralska v sociálním podniku. Nebylo zřejmé, kdo má podnik založit, v jakém odvětví má podnikat, ani jak by měl postupovat. Prostřednictvím rozhovorů s důležitými aktéry, díky studiu příslušných materiálů a s pomocí zadavatele se výzkumníkům podařilo k odpovědím na tyto otázky výrazně přiblížit.

Z řady zvažovaných odvětví byla výzkumníky, Agenturou pro sociální začleňování a lokálními partnery zvolena oblast lesnictví, péče o krajinu, likvidace ekologických zátěží a stavebnictví, která může být doplněna o sběr bylin, případně další činnosti. Studie také odhalila několik zájemců o založení podniku, kteří k problematice navíc přistupují z různých pozic – jde o soukromého majitele působiště v Ralsku v oblasti lesnictví, neziskovou organizaci se zkušeností se zakládáním a provozem dvou sociálních podniků a společnost, která hodlá zastřešovat v Ralsku různé aktivity spojené s rozvojem turistického ruchu. Na založení je v nějaké podobě připravené se podílet také vedení města Ralsko.

Ukázalo se, že ve vybraném odvětví se otevírá celá řada příležitostí. Vedení Libereckého kraje na jaře 2014 sestavilo pracovní skupinu, která má za úkol připravit dlouhodobý plán rozvoje Ralska. Město Ralsko má v plánu odstraňování ekologických zátěží a přeměnu zanedbaných pozemků na pozemky s novým využitím. Zároveň na jaře 2014 započal proces navracení poměrně velkého množství pozemků z vlastnictví Vojenských lesů a statků ČR do rukou města, což by mohlo městu přinést možnost hospodářského využívání lesa. Právě Vojenské lesy a statky s.p., které jsou největším vlastníkem pozemků na katastrálním území Ralska, v současné podobě mnoho příležitostí pro spolupráci se sociálním podnikem nenabízejí, jelikož při přidělování veřejných zakázek hledí pouze na nabízenou cenu. V tomto ohledu tedy přichází na řadu lobbing ze strany sociálního podniku, případně získání prostředků na práci na pozemcích Vojenských lesů a statků z jiných zdrojů (strukturální fondy EU). Pozitivní situace je naopak v soukromém sektoru, identifikovali jsme několik firem (jedna působí v oblasti demolice a stavebnictví, další se zabývá mimo jiné sanací a péčí o krajinu a třetí se věnuje farmaření), které by několik pracovníků sociálního podniku sezónně využily, přičemž v regionu existují i další firmy, u nichž lze tento přístup předpokládat. Příležitost ke spolupráci se nabízí také s Místní akční skupinou LAG Podralsko, mikroregionem Podralsko, státním podnikem Povodí Ohře či CHKO Kokořínsko.

Ze studia souvisejících materiálů a z rozhovorů s vedoucími pracovníky existujících sociálních podniků v ČR vyloučily v zásadě dvě varianty v závislosti na zakladatelském subjektu. První variantu představuje městský sociální podnik, který zahrnuje rovněž VPP případně VS a zajišťuje komunální služby, pečuje o krajinu a stará se o městské lesy. Druhá varianta počítá se soukromou firmou, která spolupracuje s městem, krajem a existujícími soukromými firmami v okolí. Výhodou první varianty je zajištěná podpora města, přísun práce z tohoto zdroje, nevýhodou nízká flexibilita v rozhodování, zátěž na městský rozpočet a omezenost práce pro jiné subjekty. Druhá varianta předpokládá větší úsilí při shánění zakázek, ale také větší flexibilitu v rozhodování a otevřenost spolupráci s jinými subjekty. Podpora města může v druhé variantě nabývat podoby přidělování zakázek malého rozsahu, odpovědného zadávání veřejných zakázek či pronajímání prostor za symbolickou cenu.

Vedení podniku by si mělo být v každém případě vědomé specifických potřeb cílové skupiny a mělo by zajišťovat zaměstnancům sociální služby. Práci se sociálně znevýhodněnými je třeba kompenzovat dotacemi, ať už se jedná přímo o výzvy na sociální podnikání, nebo dotace směřované do jednotlivých odvětví (rozvoj venkova, ochrana životního prostředí apod.), případně podporu nadací a dalších subjektů. Co se týče poradenství, může se podnik obracet na ASZ nebo platformu TESSEA.

Dovětek

Hlavním přínosem této studie je z našeho pohledu identifikace a oslovení důležitých aktérů. Dalším krokem po napsání tohoto textu bude prezentace výsledků za účasti těchto aktérů. Na tomto setkání by mělo dojít k propojení subjektů, které mají zájem podnik založit, spolupracovat s ním nebo ho jakkoliv podporovat, a mělo by být zahájeno jejich vzájemné vyjednávání. Počínaje tímto setkáním by klíčoví hráči měli začít hledat odpovědi především na tyto otázky: Kdo s kým podnik založí a jaký bude mít v podniku kdo podíl? Jaká bude právní forma nového podniku? Jak bude vypadat podpora ze strany města? Jak budou zajištěny sociální služby? Kdo vytvoří stanovy a kdo napíše podnikatelský plán? Kdo bude sledovat dotační možnosti? Které zakázky je možné domluvit předem? Půjde o tranzitní sociální podnik či integrační sociální podnik s vyčleněnými tranzitními pracovními místy?

Použité zdroje

- Agentura pro sociální začleňování podepsala s Libereckým krajem Memorandum o spolupráci, <http://www.kraj-lbc.cz/Agentura-pro-socialni-zaclenovani-podepsala-s-Libereckym-krajem-Memorandum-o-spolupraci--n226341.htm>.
- Geopark Ralsko, http://www.geoparkralsko.cz/Geopark_Ralsko_brozura.pdf.
- Informace k zakázkám malého rozsahu, <http://www.eps.cz/poradna/kategorie/ruzne/rada/zakazky-maleho-rozsahu>.
- Manuál: Jak založit sociální podnik, České sociální podnikání, http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Manual_Jak_zalozit_socialni_podnik_P3_u.pdf.
- Melková Gabriela, Prostupné zaměstnávání: Manuál dobrých praxí, ASZ, 2014.
- Melková Gabriela, Prostupné zaměstnávání: Metodika, ASZ, 2014.
- Melková Gabriela, Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek: Metodika, ASZ, 2014.
- Sociální podnikání v Kolíně – možnosti založení sociálního podniku: studie výchozí situace, M'AM'ALOCA, o.s. pro ASZ, 2012-2013.
- Program rozvoje města Ralsko, SAUL + ARR Nisa, 2011.
- Ralsko – návrh územního plánu, EMPLA spol. s.r.o. a Saul s.r.o., 2013
- Sociální podnik v Mostě: studie výchozí situace založení sociálního podniku, Navreme Boheme, s.r.o., 2011.
- Spalová Barbora a Pospíšilová Kočárková Eva, Fakulta sociálních věd UK Praha, Situační analýza lokalit Plouznice a Náhlov, město Ralsko, zpracováno pro ASZ, 2013.
- Stránky Českého sociálního podnikání (p3, TESSEA), <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/>.
- Stránky o rekvalifikacích <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace>.
- Stránky sociálního podniku Doupovské hory, <http://www.leaderacademy.cz/>.
- Stránky sociálního podniku Onza, www.onzajirkov.cz.
- Stránky sociálního podniku Trutnovská zeleň, <http://www.trutnovskazelen.cz/>.
- Stránky sociálního podniku VS Rychleby, <http://www.vsruchleby.cz/>.
- Stránky týkající se sociálního podniku Terapoint, <http://www.cppp.cz/>, <http://www.compag.cz/>, <http://www.esfcr.cz/projekty/terapoint-socialni-podnik-pro-komunalni-sluzby>.
- Stránky výzvy 30 OPLZZ, <http://www.esfcr.cz/vyzva-30>.
- Stránky výzvy 8 IOP, <http://www.mpsv.cz/cs/11137>.
- Strategický plán lokálního partnerství Ralsko pro roky 2013-2015, ASZ 2013. www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/vite-ze-zakladni-kapital-vasi-sro-muze-byt-jen-1-kc.html. www.mpsv.cz/files/clanky/6904/c1_150414.pdf.

Výzkumníci se zúčastnili semináře s názvem „Sdílení dobrých praxí v oblasti realizace zaměstnanostních opatření v sociálně vyloučených lokalitách“, který v listopadu 2013 pořádala ASZ.

Podklady pro kapitolu „Dotační možnosti“ sestavil Petr Huptych (ASZ)

Fotografie na přední straně pochází z:

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fe/Ralsko_uran.JPG

Materiály od institucí

Materiály ÚP (Česká Lípa, Mimoň) týkající se rekvalifikací a zaměstnanosti v Ralsku
Materiály obce Ralsko týkající se skladby pozemků ve vlastnictví obce
Materiály Vojenských lesů a statků ČR týkající se veřejných zakázek
Materiály Povodí Ohře týkající se veřejných zakázek

Soupis osob, které nám poskytly informace

1) Velké rozhovory v délce přibližně 1 hodiny

| | | |
|-----|------------------------------------|---|
| 1. | Oto Váradi | Místostarosta města Ralsko |
| 2. | Michael Otta a Ivana Pecháčková | Vedoucí regionálního rozvoje a evropských projektů a vedoucí oddělení rozvojových koncepcí |
| 3. | František Urban | Rozvoj města, Ralsko |
| 4. | Zdeněk Dokoupil | Úkolování osob na VPP |
| 5. | Martina Dokoupilová | Místní hospodářství, životní prostředí, odpady, MěÚ Ralsko |
| 6. | Jiří Hauser | Starosta obce Osečná a předseda Mikroregionu Podralsko |
| 7. | Eva Mocková | Ředitelka Divize Mimoň, Vojenské lesy a statky ČR, s.p. |
| 8. | Josef Jadrný | Náměstek hejtmána, řízení životního prostředí a zemědělství, Liberecký kraj, vedoucí krajské skupiny „Ralsko“ |
| 9. | Jaroslav Hrabal | Ředitel Divize ekologie a sanací, Mega a.s. |
| 10. | Lenka Serbusová | Účetní, Zemní a výkopové práce – demolice, Ralsko - Ploužnice |
| 11. | Jaroslav Lundák | Podnikatel nabízející služby v oblasti lesnictví, arboristiky a rekultivace, Ralsko – Hradčany |
| 12. | Aneta Procházková | Vedoucí pracovnice farmy Ploužnice spol. s.r.o. |
| 13. | David Janata | Jednatel sociálního podniku Terapoint, s.r.o., Mimoň |
| 14. | Blanka Svojanovská | Referent zaměstnanosti, Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Liberci, Kontaktní pracoviště Česká Lípa |
| 15. | Terezie Mertlíková | Ředitelka sociálního podniku Trutnovská zeleň o.p.s. |
| 16. | Libor Duchoň | Předseda představenstva městské sociální firmy ONZA a.s., Jirkov |
| 17. | Zdeněk Mach | Předseda správní rady sociálního podniku Doupovské hory, Valeč |
| 18. | Lukáš Vohanka | Jednatel sociálního podniku VS Rychleby s.r.o., Velká Kraš |
| 19. | Šárka Mazánková | Správa CHKO Jizerské hory a krajské středisko AOPK Liberec |
| 20. | Rostislav Šrámek | Včelař |
| 21. | Anna Ježková a Jan Ludvík | Zástupci Obecně prospěšné společnosti Geopark Ralsko |

2) Kratší rozhovory a e-mailová komunikace

Pracovníci na VPP, Ralsko

Miloslav Tůma ml. (referent - rozvoj města, projekty, Ralsko)

Daniela Cincibusová (sociální pracovnice, OCHM Náhlov)

Jitka Kovářová (Národní ústav vzdělávání)

Miroslav Berzinsky (vedoucí odboru obchodní přípravy investic, Povodí Ohře, s.p.)

Miroslava Váradiová (LAG Podralsko)

Pracovníci ubytovacích zařízení (Doksy, Hamr na jezeře, Mimoň)

Martin Král (radní z Náhlova),

Jana Kornalíková (realitní makléřka)

Jiří Tichý (ředitel Domova pro seniory Mimoň)

Jan Šaroch (Royal Natural Medicine)

Sociální pracovnice DD Mimoň

Pracovnice prodejny Český nábytek, Ralsko – Ploužnice

3) Pracovníci a spolupracovníci ASZ, kteří s výzkumníky konzultovali a poskytovali jim informace

Alena Zieglerová

Bronislav Podlaha

Gabriela Melková

Jakub Švec

Hana Synková

Vít Lesák

Petr Huptych

Kateřina Koberová

4) Osoby přítomné na setkání lokálních partnerů, na němž proběhl výběr odvětví

Jiří Hanzl (o.s. Lampa)

Margita Loosová (Městský úřad Ralsko)

Lenka Nováková (Městský úřad Ralsko)

Pavel Farský (Městský úřad Hrádek n. N.)

Stanislav Miler (PČR)

Milan Starý (ÚP)

Oto Varádi (Město Ralsko)

Miroslava Varádiová (LAG Podralsko)

Barbora Spalová (FSV UK)

Daniela Cincibusová (OCHM Náhlov)

Daniel Vališ (výzkumník)

Hana Štěpánková (výzkumnice)

Marcela Ottová (ÚP ČR KoP, Česká Lípa)

Bronislav Podlaha (ASZ)

Eva Pospíšilová Kočárková (Člověk v tísní)

Lukáš Průcha (Člověk v tísní)

Zuzana Jireková (Člověk v tísní)