



Financováno  
Evropskou unií



# **Externí evaluace – Rozvoj ekosystému sociálního podnikání**

**Výstupní zpráva**

**2025**

**Zadavatel: Česká republika – Ministerstvo práce  
a sociálních věcí**

**Zpracovatel: Inboox CZ, s.r.o.**



## Obsah

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | Seznam zkratk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3  |
| 2.     | Manažerské shrnutí                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4  |
| 3.     | Informace o projektu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 7  |
| 4.     | Design evaluace a evaluační otázky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9  |
| 5.     | Evaluační zjištění                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 11 |
| 5.1    | EQ 1: Jaký byl přínos činnosti 4 regionálních poradenských center, tzv. SPointů v kontextu podpory rozvoje ekosystému sociálního podnikání?                                                                                                                                                                                                          | 11 |
| 5.1.1. | EQ 1.1.: Jak funguje regionální poradenské centrum, tzv. SPoint po procesní stránce?                                                                                                                                                                                                                                                                 | 11 |
| 5.1.2. | Q 1.2.: Jaké byly hlavní přínosy služeb SPointů pro klienty těchto služeb? Jak probíhala spolupráce SPointů s jednotlivými stakeholdery (zejména s institucemi veřejné správy, univerzitami, vzdělávacími institucemi, inovačními podnikatelskými centry apod.)? Jaké byly hlavní přínosy této spolupráce v podpoře ekosystému sociálního podnikání? | 13 |
| 5.1.3. | EQ 1.3.: Jaké jsou možnosti, podmínky, limity pro další rozšíření modelu poskytování služeb v rámci SPointů do dalších regionů?                                                                                                                                                                                                                      | 19 |
| 5.2    | EQ 2: Jaký byl přínos činnosti Institutu sociálního podnikání v kontextu podpory rozvoje ekosystému sociálního podnikání?                                                                                                                                                                                                                            | 20 |
| 5.2.1. | EQ 2.1: Jak probíhala činnost Institutu sociálního podnikání z hlediska procesního nastavení?                                                                                                                                                                                                                                                        | 20 |
| 5.2.2. | EQ 2.2.: Jaké byly hlavní přínosy vzdělávacích programů v rámci Institutu sociálního podnikání pro jednotlivé cílové skupiny (sociální podniky, zájemce o sociální podnikání, firmy, veřejnou správu, úřady práce)?                                                                                                                                  | 22 |
| 5.2.3. | EQ 2.3.: Jaké jsou možnosti, podmínky, předpoklady pro další rozšíření činnosti Institutu sociálního podnikání do dalších regionů ČR, resp. pro další cílové skupiny?                                                                                                                                                                                | 24 |
| 5.2.4. | EQ 2.4.: Jak vnímají sociální podniky své potřeby v oblasti vzdělávání? Do jaké míry nabídka Institutu sociálního podnikání odpovídá těmto potřebám?                                                                                                                                                                                                 | 26 |
| 6.     | Doporučení a závěry                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 28 |
| 6.1    | Přehled hlavních závěrů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 28 |
| 6.2    | Doporučení                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29 |
| 6.2.1. | Posílení spolupráce sociálních podniků s komerční sférou                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29 |
| 6.2.2. | Zvýšení ekonomické udržitelnosti sociálních podniků                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29 |
| 6.2.3. | Systematická komunikační kampaň o sociálním podnikání                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 30 |
| 6.2.4. | Posílení kapacit a role SPointů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 30 |
| 6.2.5. | Rozšíření a specializace vzdělávání ISP                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 31 |
| 6.2.6. | Posílení práce s municipalitami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 31 |
| 7.     | Seznam použitých zdrojů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 32 |



# 1. Seznam zkratek

ISP: Institut sociálního podnikání

MAS: Místní akční skupina

MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí

RESP: Projekt rozvoje ekosystému sociálního podnikání (název evaluovaného projektu)

SPoint: kontaktní místo, kde je možné konzultovat sociální podnikání

Zákon o ISP: Zákon o integračním sociálním podniku

## 2. Manažerské shrnutí

Externí evaluace projektu RESP realizovaná na podzim roku 2025 společností Inboox CZ, s.r.o. poskytla zhodnocení fungování dvou klíčových pilířů projektu: regionálních poradenských center (SPointů) a Institutu sociálního podnikání (ISP). Evaluace vycházela z desk research podkladů od objednatele (MPSV) a primárního sběru dat: 21 individuálních rozhovorů a dvou fokusních skupin se zástupci sociálních podniků, koordinátory SPointů, pracovníky ISP i s účastníky vzdělávacích aktivit (zejména tedy KA1 a KA2 evaluovaného projektu).

**Výstupy potvrzují, že oba pilíře významně přispěly k rozvoji ekosystému sociálního podnikání v ČR.** Zároveň identifikují oblasti, kde je žádoucí jejich další rozvoj, systémové posílení a efektivnější provázání s praxí.

Projekt RESP si kladl za cíl podporu vzniku, stabilizace a rozvoje sociálního podnikání prostřednictvím poradenství, vzdělávání, mapování ekosystému a mainstreamingu tématu sociální ekonomiky. Evaluovaná část se zaměřuje na pilotní ověření fungování čtyř regionálních SPointů (Ústecký, Moravskoslezský, Olomoucký, Praha/Středočeský kraj) a na fungování a přínosy Institutu sociálního podnikání (ISP), klíčové vzdělávací platformy projektu.

*Strategický rámec sociálního podnikání v ČR (2026–2030)* klade důraz na profesionalizaci sektoru, budování stabilního legislativního prostředí, podporu zaměstnávání osob se specifickými potřebami, posílení povědomí veřejnosti i rozvoj odborných kompetencí. Projekt RESP svým zaměřením tyto cíle přímo naplňuje.

Každý SPoint fungoval jako regionální kontaktní místo zajišťované jedním pracovníkem (0,7 úvazku), který odpovídal za síťování, poradenství, konzultace, identifikaci vzdělávacích potřeb a organizaci akcí. Koordinace byla centrálně řízena MPSV, přičemž zásadní roli sehrála garantka SPointů, která sjednotila postupy napříč regiony.

**Z rozhovorů a fokusních skupin vyplynulo, že sociální podniky vnímají SPointy jako obtížně zastupitelné regionální aktéry, kteří:**

- **zprostředkovávají kvalitní a personalizované poradenství,**
- **pomáhají při interpretaci legislativy, nastavení procesů či orientaci v dotacích,**
- **přispívají k síťování napříč regionem, propojují sociální podniky, obce, školy, ÚP či neziskový sektor,**
- **zvyšují povědomí o tématu sociálního podnikání.**

Evaluace ukázala zároveň značnou variabilitu mezi kraji, kde zejména Ústecký kraj těží ze strukturálních fondů a má vysoký potenciál rozvoje díky vyššímu počtu osob se specifickými potřebami, zatímco region „Praha a Středočeský kraj“ vykazuje nízkou nezaměstnanost, a tudíž nižší poptávku po integračním sociálním podnikání.

Z tohoto důvodu je regionální ukotvení SPointů klíčové, fungování nelze paušalizovat, SPoint musí přizpůsobovat služby regionální realitě<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Bližší data by tomuto tématu může poskytnout interní evidence a evaluace projektu.

**Jako limity a bariéry rozšíření modelu SPointů externí evaluace identifikovala několik rizikových oblastí:**

- Nedostatečné personální a finanční kapacity, jeden pracovník na region s částečným úvazkem nedokáže obsáhnout komplexní agendu.
- Nízká míra propojení s komerční sférou – zatím se nepodařilo získat dostatečný zájem „klasických komerčních“ podniků, které by přinesly sociálním podnikům zakázky v požadované míře.
- Malá dostupnost veřejných zakázek pro sociální podniky i malý zájem municipalit o nákup produktů a služeb od sociálních podniků.
- Zároveň bylo doloženo, že SPointy významně napomohly ke vzniku nebo stabilizaci řady sociálních podniků (cca 5 -15 na jedno pracoviště), a udržení modelu je proto žádoucí.

**ISP zajišťoval v projektu vzdělávání tří hlavních cílových skupin:**

- Pracovníků Úřadu práce, kteří po absolvování kurzů prokazatelně zvýšili povědomí o sociálním podnikání a začali téma dále šířit.
- Studentů vysokých škol, pro které ISP organizoval přednášky a exkurze, a současně přispěl k inovaci vysokoškolských vzdělávacích programů, kde dosud chyběla propojenost sociální a ekonomické složky podnikání.
- (Budoucích) sociálních podnikatelů, kterým poskytoval prakticky orientované kurzy vedené odborníky z praxe.

**Důležitým zjištěním je, že efektivita ISP byla výrazně podmíněna provázaností s SPointy, které přinášely informace o regionálních potřebách a klienty aktivně směřovaly na vzdělávací aktivity, na což by bylo dobré navázat i v dalších projektech.**

**Respondenti na kurzech nejvíce oceňovali:**

- praktické exkurze, zejména do etablovaných sociálních podniků,
- přenos zkušeností z praxe, zkušené lektory – praktiky,
- kurzy zaměřené na legislativu, dotace, marketing, komunikaci, manažerské dovednosti,
- zvýšení kompetencí pracovníků ÚP i sociálních podniků.

Někteří účastníci však uvedli, že kurzy neměly přímý dopad na ekonomiku jejich podniků nebo že síťování nevedlo k výraznějšímu propojení s komerční sférou.

**Evaluace ukazuje, že sociální podniky:**

- oceňují prezenční formu vzdělávání s možností on-line připojení v případě potřeby,
- preferují prakticky orientovaný obsah,
- cítí potřebu posílení tvrdých dovedností (finance, řízení firmy, obchod),
- často bojují se složitostí legislativní a dotační administrativy.

**ISP poskytl hodnotné vzdělávání, které přispělo k profesionalizaci sociálních podniků i ostatních cílových skupin (pracovníci ÚP, studenti VŠ).**



**Celkově externí evaluace nabízí několik strategických doporučení:**

- Posílit propojení s komerční sférou: např. formou zahájených B2B kontraktačních akcí.
- Motivovat veřejnou správu, zejména municipality k většímu nákupu produktů a služeb od sociálních podniků, případně i k zakládání vlastních sociálních podniků.
- Zvýšit ekonomickou rentabilitu zaměstnávání znevýhodněných osob na volném trhu práce skrze vhodnější dotační a legislativní podmínky. A současně zintenzivnit advokační práci současných podmínek směrem k sociálním podnikům.
- Realizovat komunikační kampaň zaměřenou na širokou veřejnost s cílem zvýšit povědomí o přínosech sociálního podnikání.
- Rozšířit kurzy pro zájemce o sociální podnikání a pro municipality, které hrají významnou roli v rozvoji regionálního ekosystému.
- Udržet a rozvíjet synergii SPointů a ISP, případně navýšit kapacity regionálních pracovišť.

### 3. Informace o projektu

Projekt *Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP)* registrační číslo CZ.03.02.02/00/22\_004/0001397 (MPSV, 2022) usiluje o: podporu vzniku, rozvoj a stabilizaci sociálního podnikání včetně jeho mapování a zavádění nových trendů, a to prostřednictvím poradenství, uceleného vzdělávání, zvyšování povědomí s cílem motivovat a podnítit cílové skupiny zakládat, rozvíjet a podporovat udržitelnost sociálních podniků.

Sociální podnik je subjekt soukromého práva (tedy nikoliv veřejnoprávní korporace), který v podnikání vedle tvorby zisku sleduje společensky prospěšný cíl. A to s vazbou na působení v lokalitě, sociální oblast či environmentální aspekty činnosti (srov. MPSV, 2025).

*Zákon o integračním sociálním podniku* (2024) potom definuje integrační sociální podnik a podmínky pro jeho činnost s vazbou na zaměstnávání osob se specifickými potřebami, v oblasti sociální nebo zdravotní (jedná se o osoby, které hledají hůře uplatnění na otevřeném trhu práce).

Sociální ekonomika a sociální podnikání jsou přitom v rámci EU chápány jako součást mainstreamu a důležitý prvek ekonomiky. V rámci ČR tuto oblast řeší *Strategický rámec sociálního podnikání pro období 2026–2030* (MPSV, 2025), který mj. definuje tyto strategické cíle pro oblast sociálního podnikání:

1. Vytvořit stabilní politické, legislativní a ekonomické prostředí pro sociální podnikání.
2. Posílit roli institucí soukromého a veřejného sektoru při vytváření obchodních příležitostí pro sociální podniky.
3. Upevnit roli krajů a obcí v podpoře sociálního podnikání.
4. Zvýšit povědomí odborné a široké veřejnosti o sociálním podnikání.
5. Posílit vzdělávání pro rozvoj sociálního podnikání.
6. Posílit dialog mezi klíčovými aktéry za účelem zvýšení efektivity ekosystému sociálního podnikání.
7. Podpořit využití digitalizace a inovací v sociálním podnikání.
8. Vytvořit vhodné podmínky pro sociální podniky při začleňování osob se specifickými potřebami.

#### **Mezi očekávané cíle projektu patří:**

1. vznikají nové sociální podniky, stávající sociální podniky realizují nové aktivity/rozvíjí své stávající aktivity
2. veřejná správa implementuje nové aktivity na podporu sociálního podnikání prostřednictvím svých politik, dotačních titulů a dalších nástrojů
3. úřady práce se propojují se sociálními podniky za účelem zaměstnávání a podpory osob se specifickými potřebami v sociálních podnicích
4. u studentů univerzit a škol /mladých lidí dojde ke zvýšení zájmu o oblast sociálního podnikání
5. firmy vytváří nová partnerství se sociálními podniky.



**Dílčí cíle evaluovaného projektu potom jsou:**

1. Pilotně ověřit fungování 4 pilotních regionálních poradenských center, tzv. SPointů v podpoře sociálního podnikání. V projektu se jedná o tyto pilotní kraje: Ústecký kraj, Moravskoslezský kraj, Olomoucký kraj, kraj Hl.m. Praha a Středočeský kraj (KA1).
2. Realizovat systematické vzdělávání jednotlivých cílových skupin (sociální podniky, zájemci o sociální podnikání, firmy, veřejná správa, úřady práce) v oblasti sociálního podnikání prostřednictvím tzv. Institutu sociálního podnikání (KA2).
3. Posílit celkově ekosystém, vytvořit expertní zázemí, zajistit síťování klíčových aktérů na podporu sociálního podnikání v ČR (KA3).
4. Zvýšit povědomí odborné i široké veřejnosti o sociálním podnikání a sociální ekonomice v ČR prostřednictvím cílených mainstreamingových aktivit (KA4).
5. Vyhodnotit fungování pilotních regionálních poradenských center a Institutu sociálního podnikání formou evaluace (KA5).

Předkládaná evaluační zpráva je potom součástí KA5 a zaměřuje se na evaluaci především KA1 (SPointů) a KA2 (Institutu sociálního podnikání). Zároveň také, především činnost SPointů, má přesah do dalších klíčových aktivit projektu.

Vedle externí evaluace v rámci KA5 probíhala též (zejména) interní evaluace projektu.

## 4. Design evaluace a evaluační otázky

Evaluace vedle informací z desk research (jedná se zejména o dokumentaci předloženou týmem evaluovaného projektu a právní normy, viz seznam zdrojů) vychází primárně z kvalitativních výzkumných metod.

Se sekundárními zdroji bylo pracováno zejména v úvodu evaluace, kdy byly vytěženy pro lepší porozumění projektu a nastavení výzkumných nástrojů (scénářů rozhovorů a fokusních skupin). Následně se z nich průběžně zajišťovala data o kvantitativních výstupech projektu a sloužily jako triangulační zdroj pro ověřování informací od respondentů. V evaluační zprávě jsou zohledněna data z dokumentů dostupných do jejího odevzdání 8. 12. 2025<sup>2</sup>.

### V rámci primárního sběru dat pro externí evaluaci bylo provedeno:

- Celkem 21 individuálních polostrukturovaných rozhovorů, z toho: 4 polostrukturované individuální rozhovory s jednotlivými koordinátory regionálních poradenských center, tzv. SPointů a 4 rozhovory se zástupci odborného týmu Institutu sociálního podnikání, 6 polostrukturovaných individuálních rozhovorů se zástupci klientů čtyř regionálních poradenských center, tzv. SPointů; 6 polostrukturovaných rozhovorů se zástupci účastníků/absolventů vzdělávání v rámci Institutu sociálního podnikání a jeden rozhovor s pracovnící Úřadu práce ČR, která se účastnila některých aktivit (např. exkurzí) pořádaných SPointy. Celkem tak proběhlo o dva rozhovory více, než kolik bylo požadováno smlouvou.
- 2 fokusní skupiny, z toho: 1 fokusní skupina s účastí 6 osob z řad zástupců klientů SPointů za účelem vyhodnocení přínosu činnosti regionálních poradenských center, tzv. SPointů a 1 fokusní skupina s účastí 6 osob z řad zástupců absolventů vzdělávání v rámci Institutu sociálního podnikání za účelem vyhodnocení přínosu činnosti Institutu sociálního podnikání.

Data z rozhovorů a fokusních skupin byla po přepisu analyzována prostřednictvím otevřeného kódování (v programu MAXQDA) a následně interpretována ve vztahu k evaluačním otázkám. Jednotlivým sekvencím textu byly přiřazovány kódy a ty byly dále slučovány v kategorie (jednotlivý kód mohl být součástí více kategorií). Dalším krokem byla interpretace s vazbou na jednotlivé evaluační otázky. Byla tedy snaha dodržet induktivní logiku kvalitativního výzkumu, zachovat ale zároveň logiku jednotlivých evaluačních otázek, jež se též promítla do tvorby scénářů<sup>3</sup>.

Rozhovory i fokusní skupiny byly uskutečněny v říjnu 2025, analýza proběhla v listopadu 2025.

<sup>2</sup> Je např. zřejmé, že počet registrovaných Integrovaných sociálních podniků stále roste a bude i krátce po odevzdání výstupní evaluační zprávy významně vyšší než v době jejího uzavření.

<sup>3</sup> Ukázky kódovacích stromů jsou součástí technické specifikace - přílohy této zprávy.



Tvorba scénářů k rozhovorům a fokusním skupinám vycházela z následujících evaluačních otázek definovaných již v zadání a vstupní zprávě.

**EQ 1: Jaký byl přínos činnosti 4 regionálních poradenských center, tzv. SPointů v kontextu podpory rozvoje ekosystému sociálního podnikání?**

*EQ 1.1.: Jak funguje regionální poradenské centrum, tzv. SPoint po procesní stránce?*

*EQ 1.2.: Jaké byly hlavní přínosy služeb SPointů pro klienty těchto služeb? Jak probíhala spolupráce SPointů s jednotlivými stakeholdery (zejména s institucemi veřejné správy, univerzitami, vzdělávacími institucemi, inovačními podnikatelskými centry apod.)? Jaké byly hlavní přínosy této spolupráce v podpoře ekosystému sociálního podnikání?*

*EQ1.2.1.: Do jaké míry činnost SPointů přispěla ke vzniku nových sociálních podniků?*

*EQ1.2.2.: Jak vnímají sociální podniky přínos SPointů pro svoji činnost?*

*EQ 1.3.: Jaké jsou možnosti, podmínky, limity pro další rozšíření modelu poskytování služeb v rámci SPointů do dalších regionů?*

**EQ 2: Jaký byl přínos činnosti Institutu sociálního podnikání v kontextu podpory rozvoje ekosystému sociálního podnikání?**

*EQ 2.1.: Jak probíhala činnost Institutu sociálního podnikání z hlediska procesního nastavení?*

*EQ 2.2.: Jaké byly hlavní přínosy vzdělávacích programů v rámci Institutu sociálního podnikání pro jednotlivé cílové skupiny (sociální podniky, zájemce o sociální podnikání, firmy, veřejnou správu, úřady práce)?*

*EQ 2.3.: Jaké jsou možnosti, podmínky, předpoklady pro další rozšíření činnosti Institutu sociálního podnikání do dalších regionů ČR, resp. pro další cílové skupiny?*

*EQ 2.4.: Jaké vnímají sociální podniky své potřeby v oblasti vzdělávání? Do jaké míry nabídka Institutu sociálního podnikání odpovídá těmto potřebám?*

Dále v textu následují zjištění evaluace, strukturované dle jednotlivých evaluačních otázek.

Podrobnější rozbor metodologie, včetně problémů a limitů evaluace, je součástí volné přílohy této zprávy – technické specifikace. Ta rovněž obsahuje anonymizované přepisy rozhovorů a fokusních skupin a použité scénáře.

## 5. Evaluační zjištění

### 5.1 EQ 1: Jaký byl přínos činnosti 4 regionálních poradenských center, tzv. SPointů v kontextu podpory rozvoje ekosystému sociálního podnikání?

#### 5.1.1. EQ 1.1.: Jak funguje regionální poradenské centrum, tzv. SPoint po procesní stránce?

Koordinace SPointů byla zajišťována realizačním týmem projektu a vedením Oddělení integrace na trh práce, které má na starost sociální podnikání na MPSV. V průběhu projektu potom převzala důležitou úlohu v rámci koordinace a zprostředkování jednotlivých činností pracovníky SPointů garantka SPointů, která vzešla z pozice koordinátorky SPointu pro Prahu a Střední Čechy.

Každý SPoint byl představován jedním pracovníkem na 0,7 úvazku, který ve svém regionu zajišťoval veškeré činnosti zahrnující síťování, konzultace, poradenství, pořádání akcí, zprostředkování vzdělávacích potřeb subjektů z regionu směrem k ISP apod. Na úrovni jednoho SPointu tak nelze mluvit o týmové spolupráci nebo vztazích v týmu, tato analýza je možná jen na úrovni celého projektu.

Jeden člověk pak pochopitelně nemůže (např. v rámci konzultací a poradenství) zajistit všechny potřebné odbornosti, např. ve srovnání se Slovenskou republikou, kde analogickou činnost zajišťuje odborný tým.

*„... a na každém centru, na každém kraji, mají jich sedm, jsou čtyři lidé. My jsme tady jeden člověk. (...) Druhá věc by byla, když už by se to posílilo personálně, tak bych tam v podstatě rozdělil vždycky přesně ty role těch lidí, protože nemůžou všichni dělat všechno. Měla by tam být nějaká specializace.“ (Koordinátor SPointu).*

Respondenty z řad projektového týmu nebyla nijak artikulována žádná zásadní negativní zpětná vazba ve vztahu k vedení projektu nebo ke spolupráci v týmu. Nicméně zároveň z rozhovorů jasně vyplývá, že v projektu byla vysoká fluktuace zaměstnanců, jak ve vedení projektu, tak na pozicích koordinátorů SPointů, kde k personální změně došlo ve třech ze čtyř pilotních regionů, v některém i opakovaně. Měnil se v průběhu rovněž interní evaluátor projektu nebo koordinátorka ISP.

Jako bariéry stabilnějšího zaměstnání<sup>4</sup> byly zmiňovány mj. finanční možnosti projektu, resp. jeho nastavení, zejména zkrácené úvazky pro činnost koordinátora SPointu. Byť pro některé to mohla být potenciálně výhoda, že mohli tuto pozici skloubit s jinou prací (např. výukou na vysoké škole), jiné zájemce to zase odrazovalo, resp. zaměstnancům na této pozici to komplikovalo práci, že si museli vedle této pozice, kde by měli být významně proaktivní a kreativní, zajišťovat obživu ještě v jiném zaměstnání.

<sup>4</sup> Ne všechna fluktuace jde na vrub zde popisovaným faktorům, částečně byla způsobena standardními externími okolnostmi, např. odchodem na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou.

Reflektovali to rovněž někteří z klientů SPointů, z jejichž pohledu aktivita s výměnou koordinátora poklesla nebo se jim nepodařilo již navázat tak intenzivní vztah jako s původním koordinátorem.

*„... ale celkově SPoint jako takový, za mě byl lépe čitelný jako třeba před rokem. (...) neměla jsem žádnou osobní vazbu s paní YY<sup>5</sup> ani teď s paní ZZ, jenom chci říct, že tím, že ona byla kontaktní a kontaktovala, tak o tom SPointu se víc vědělo, SPoint je na každé, nebo paní ZZ momentálně je na každé naší pracovní skupině. Takže ano, i ona tam chvíli hovoří, ale (...) za mě nejsme propojení tak, jako to bylo třeba předtím. Ona není tak aktivní, bych řekla.“ (klient SPointu)*

Kromě lokálních koordinátorů byl v rozhovorech často zmiňován i vedoucí oddělení integrace na trh práce MPSV, které má na starost sociální podnikání a pod něhož vedení projektu v průběhu přešlo, a to i respondenty ze sociálních podniků. Jezdil do regionů a na jedné straně informoval o novinkách v legislativě či v projektových žádostech, zároveň se také potkával s lidmi z praxe a snažil se o jejich vzájemné propojování. Pomáhal rovněž zprostředkovat kontakty sociálních podniků s možnými klienty, kteří budou odebírat jejich služby. Je tak vnímán jako velmi aktivní osoba, která udává vizi oddělení, vede tým a současně je často v terénu a udržuje kontakt se sociálními podniky a pomáhá jim.

Z několika rozhovorů implicitně vyplývalo, že respondenti jsou velmi mile překvapeni, že „vysoký úředník z ministerstva z Prahy“ se aktivně zajímá o jejich podnikání a problémy.

*„Na druhou stranu, po roce fungování projektu jsme spadli pod oddělení sociálního podnikání na ministerstvu a naším vedoucím se stal ZZA, který právě napsal ten zákon, a to je člověk, který jako rád vede taky a je takovej jako jasnej v těch instrukcích, takže tam v tu chvíli se to změnilo a vlastně, ač to nebyl člověk z týmu, tak (...) bych řekla, že to dost vedl a držel.“ (Koordinátor/ka SPointu)*

*„Vím, že třeba na té konferenci jsme se seznámili s panem ZZA, který nám hodně pomohl a posouvá nás vlastně zas jako dál i z hlediska kontaktů. Takže mě třeba nasměroval už tak na pár organizací, jednou z nich je třeba...“ (Klient SPointu)*

Pracovníci dále pochopitelně reflektují nejistou budoucnost SPointů, se kterými se pravděpodobně již v návazném projektu nepočítá, resp. ne v současné podobě a přímo pod MPSV (příslušným odborem). Co je vnímáno jako nešťastné, mj. ze zkušenosti některých respondentů s analogickými případy, je převedení SPointů (respektive jejich agendy a role) pod úřady práce. Ty vzhledem k vytíženosti další agendou, například digitalizací, superdávku, běžnou agendou zprostředkování zaměstnání apod., resp. ohledem na odlišné vnímání priorit, mohou jen obtížně zastávat nové role vyžadující proaktivitu, flexibilitu a podpůrnost.

Přestože z formálního hlediska se zařazení této agendy pod Úřad práce jeví jako logické, vzhledem k jeho vytíženosti a pravděpodobně nízké motivaci většiny jeho zaměstnanců prosazovat aktivity SPointů, to většina respondentů, kteří se k tématu budoucnosti

---

<sup>5</sup> S ohledem na anonymitu jsou pro označení většiny osob a organizací zmiňovaných v rozhovorech voleny kódy, které se nekryjí s používanými významovými zkratkami. Jak je blíže uvedeno v příloze – technické specifikaci, významy kódů jsou ustálené v rámci jednoho rozhovoru (přepisu), aby byla zajištěna srozumitelnost textu, že osoba XX je odlišná od osoby YY a že respondent stále hovoří o stejné osobě, když je použita stejná zkratka. Naopak záměrně nebyl napříč přepisy nastaven jednotný kódovací systém osob. Vzhledem k relativně úzké skupině osob aktivních v ekosystému sociálního podnikání by pak bylo poměrně snadné podle jednoho rozhovoru identifikovat osobu, která se by se pak skrze stejný kód dala snadno rozpoznat i v dalších přepisech. Citace uvedené v této zprávě vesměs zachovávají kódování z přepisů, pokud není výjimečně z výzkumných důvodů efektivnější upozornit na stejnou osobu. Může se tak stát, že napříč citacemi je konkrétní osoba označena různými kódy.

vyjádřili, nepovažuje za optimální řešení. V tomto případě šlo primárně o názor koordinátorů SPointů, nicméně jistou formu vyhoření a nedostatku proaktivity u pracovníků Úřadu práce vyjádřili nejen tito koordinátoři, ale i samotní zástupci Úřadu práce (vůči většině svých kolegů), kteří se zúčastnili fokusní skupiny o ISP (viz níže).

Nejčastější názor mezi koordinátory byl, že SPointy by (pokud by nemohly zůstat ve stávající struktuře) měly přejít pod kraje nebo obce, když fakticky takto někde vznikaly už nyní i mimo projekt, mj. na základě spolupráce zaměstnanců projektu a samosprávy.

*„Já bych doporučila, no, co je klíčové, je prostě vůle těch, kteří to zřizují, takže ať už je to ministerstvo v rámci projektu, nebo třeba, pokud by to zřizoval krajský úřad, tak ta politická vůle. A ty finance nepovažuji, pokud je v jednom kraji jeden koordinátor, za tak vysoké, nicméně i ty jsou stěžejní.“ (Koordinátor SPointu).*

Objevil se mezi koordinátory ale i názor, že kraje v této oblasti nemají potřebnou erudici a ani zájem zajišťovat tuto agendu, takže by bylo optimální, aby SPointy fungovaly dále pod MPSV, byť třeba v jiné podobě či struktuře než v rámci projektu

### **5.1.2. Q 1.2.: Jaké byly hlavní přínosy služeb SPointů pro klienty těchto služeb? Jak probíhala spolupráce SPointů s jednotlivými stakeholdery (zejména s institucemi veřejné správy, univerzitami, vzdělávacími institucemi, inovačními podnikatelskými centry apod.)? Jaké byly hlavní přínosy této spolupráce v podpoře ekosystému sociálního podnikání?**

Z rozhovorů s představiteli sociálních podniků vyplývá, že klíčový přínos SPointu spatřují v oblasti síťování a poradenství.

Mentoring byl zmíněn pouze v jednom z rozhovorů s klienty SPointu a v jednom rozhovoru s klienty ISP. V obou těchto případech byl ovšem popisován s velkým nadšením, jak z hlediska průběhu, tak výsledků. S ohledem na malý vzorek nelze ovšem podíl jeho zastoupení ani 100 % spokojenost dále zobecnit.

Poradenství se týká nejvíce vysvětlování legislativy, pravidel jednotlivých dotačních výzev a dalších, k praxi vztahených regulí. Síťování se týká vzájemného propojování sociálních podniků: jsou organizována pravidelná setkání, kde se sociální podniky potkávají, a probíhají také peer-to-peer stáže. Dále se konají odborné konference a vzdělávací akce - SPointy zprostředkovávají vzdělávání v různých oblastech sociálního podnikání, zejména ve spolupráci s ISP.

*„Potom jsme řešili nějaké exkurze společně. Potom jsme řešili nějaké trhy, které se vlastně dělali na Ostravě Jihu. Jo, takže tady v tomhle směru jsem využila paní B... Myslím si, že mi doporučila (...) i OPZkové výzvy, nebo zajistila mi konzultaci v rámci OPZkové výzvy před dvěma lety, nebo před rokem a půl.“ (Klient SPointu).*

Důležitým faktorem pro hodnocení přínosu SPointu z pohledu jeho klientů – sociálních podniků, se jeví jejich stáří (historie), resp. míra etablování na trhu. Zavedené sociální podniky SPointy sice chválí za síťovací akce, ale nepovažují je za zásadní hráče a jejich přínos pro sebe za klíčový. Mají pocit, že bez SPointu by to bylo v něčem složitější, něco by asi neproběhlo, něco by se nedozvěděli nebo se dozvěděli či naučili později, nicméně že by si poradili i bez nich. Naopak velmi nadšené recenze na poradenství a pomoc SPointu dávají ti, kteří sociální podnik založili s podporou a pomocí pracovníků SPointu, případně projektu jako celku.

*„Co bych řekla jinak? Nemůžu to takto říct. Vlastně SPoint (...) určitě nám pomohl. (...). My jsme bez SPointu byli 15 let a v podstatě jsme se museli nějakým způsobem (zařídit). Spíše, co bych očekávala od SPointu, vám umím odpovědět, nebo co bych dělala jinak, dělala bych všechno úplně stejně, protože SPoint kromě toho vzdělávání a kromě těch pár exkurzí (...) nevím, jakým způsobem mi pomáhá. Já bych spíše potřebovala, aby SPoint byl takovým průvodcem sociálním podnikům v rámci toho financování, aby on byl první, který ty sociální podniky upozorní třeba na to, že vychází výzva OPZ, aby byl první, který řekne, že statutární město Ostrava pro sociální podniky, nebo pro sociální oblast, má jiné stránky třeba webové a upozorní ty sociální podniky na to, ať na to nezapomeneme (...) a tak, jako byl takový (...) průvodce těm sociálním podnikům.“ (Klient SPointu)*

*„Ale takisto, čo sa týka toho integračného sociálneho podniku, tak vlastne tá novela vznikla na začiatku tohto roku a my sme už akoby komunikovali s ním predtým o tom a on nás práve k tomu naviedol, že vlastne keď už sa chceme do toho sociálneho podnikania pustiť, takže vlastne je dobrý nápad akoby vyčkať na tú chvíľu, keď sa to akoby zverejní a aby sme sa vlastne rovno zapojili, aby sme si požiadali o ten štatút toho integračného sociálneho... Ja si myslím, že s nami komunikuje veľmi dobre, veľmi intenzívne, vlastne hocikedy, keď niečím nie sme si istí a tak, tak keď mu zavoláme, tak proste vieme, že nám čo najrýchlejšom období poradí, pomôže s tou situáciou, ktorú riešime. A veľmi sa mi páči aj taká tá jeho akoby ľudskosť. Taká, že je taký akoby neviem úplne, či to správne vyznie, ale taký akoby dostupný pre nás.“ (Klient SPointu)*

Co se týká širší sítě, podpůrného systému pro sociální podnikání, ten se teprve ustavuje. Dobře byla hodnocena (oboustranně) spolupráce s úřady práce v rámci účasti jejich zaměstnanců na vzdělávacím projektu (více viz níže u hodnocení ISP).

Spolupráce se samosprávami na různých úrovních se teprve utváří, více aktivní jsou někteří zástupci měst nebo krajů, u jiných musí probíhat dlouhodobá a koncepční advokační práce, aby pochopili, že a proč mají sociální podnikání podpořit. Někteří pracovníci projektu explicitně artikulovali názor, že by municipality měly být těmi, kdo budou sociální podniky přímo zřizovat. A současně, že by je měly podpořit nákupy jejich produktů a služeb, což byl názor sdílený zástupci sociálních podniků. A to nejen ve formě zvýhodnění v rámci výběrových řízení (dle kritérií odpovědného zadávání) ale především ve formě každodenních nákupů od sociálních podniků.

Ze strany pracovníků úřadu práce nicméně zazněl názor (patrně směřovaný především k menším obcím), že bývá těžké municipalitu pro aktivity v oblasti sociálního podnikání motivovat a získat. Konkrétně v kontextu poskytovaných dotací veřejně prospěšné práce by podle nich obce měly výměnou více podpořit sociální podnikání a na tyto dotace navázat.

Spolupráce v oblasti školství také probíhá, zejména na úrovni ISP (viz podrobněji níže), kde je navázána spolupráce s řadou vysokých škol a plánuje se spolupráce i se školami středními.

Se zástupci podnikatelských a zaměstnavatelských svazů (např. s hospodářskou komorou), které mají za úkol podporu a rozvoj podnikání, se zatím příliš spolupráci navázat nedaří, navzdory některým dílčím úspěchům. To stejné platí i o jednotlivých firmách v podnikatelském sektoru, kde více spolupracují s projektem spíše iniciativnější jednotlivci (firmy), o spolupráci na systémové úrovni zatím není možno hovořit.

V tomto kontextu je zároveň dobré zvážit i druhou stranu mince, totiž skutečnost, že aby měli komerční klienti i municipality zájem o produkty a služby sociálních podniků, musí být tyto prakticky přínosné. Což jistě platí pro řadu sociálních podniků již nyní, významná část z nich ale zároveň produkuje např. umělecké nebo dekorativní předměty, případně produkty v zastaralých technologiích, o které v dostatečném množství nemá trh zájem. Tedy že paralelně s advokační / mainstreamingovou činností ve prospěch sociálních podniků by se tyto měly samy více zajímat o signály z trhu (mj. s pomocí příslušných kurzů od ISP) a více produkovat to, co trh chce, než jen to, co historicky dělají nebo k čemu jejich zakladatelé inklinují<sup>6</sup>.

Opakujícím se motivem ve vyjádřeních respondentů z řad sociálních podniků (klientů SPointů) v rozhovorech i na fokusní skupině bylo, že nejvíce potřebují nové, větší či stabilní zakázky. Že vzdělávání, poradenství a síťování (s úřady, dalšími sociálními podniky apod.) jsou sice hezké, ale oni by potřebovali, aby na síťovací setkání chodily hlavně „normální“ solventní firmy, kterým by reálně mohly prodat své produkty nebo služby. Že mezi sebou sice mohou udělat nějaké malé obchody, navzájem se podpořit apod., nicméně pro stabilitu pracovních míst potřebují jiný typ klientů než zase jiné, vesměs malé a „chudé“ sociální podniky.

*„No, nevím. Nedokážu si to představit. Nějaká paní je v C... na SPointu, jestli by nám mohla s tím nějak pomoci. Nemám vůbec ponětí, jako co by se mohlo dát a jak by to mohlo vypadat, ale dá se uspořádat třeba nějaké setkání, nějak propojit nás, s těmi nějakým případnými, třeba obchodními partnery. Přijde mi, že se musíme snažit sami.“ (Klient SPointu).*

Proti tomu byly poměrně často stavěny příklady, kdy se dvě sociální firmy spojily a společně dělají obchod, nicméně i ty byly vesměs hodnoceny jako spíše významově menší. Níže uvedená citace ukazuje na určité budování komunity mezi zástupci sociálních podniků, což představují vyšší úroveň spolupráce a synergie.

*„Ty (aktivity) už jsou rozjetý a teďka jsme se daly do nového projektu. Je to takový ojedinelý projekt v republice. (...) my vytváříme takovou galerii sociálních podniků. Když jsme se domluvili - pět sociálních podniků tady z našeho regionu a budeme otevírat takovou galerii, (...) kde budou výstavy fotografií a třeba do budoucna i třeba nějakých obrazů a tak dále. A potom tam budeme prodávat takový předměty založený (...) kreativně. Takže my tam třeba budeme mít prodej keramiky a drobných potisků, který se hodí tady k tomu. Potom tam budou pletářské výrobky. Budeme tam mít kavárnu, sociálního podniku, svíčkárnu, která je taky sociální podnik, takže takový společenství a chceme to prostě zkusit, jak se uplatníme na trhu.“ (Klient SPointu)*

Z hlediska fungování interní evaluace je třeba ocenit, že projektový tým tento požadavek zachytil a připravil několik aktivit, které na něj reagovaly, a byly poměrně úspěšné. Jde především o SPoint Business Coffee a Speed dating, kde se podařilo k účasti oslovit

<sup>6</sup> Jak vyplynulo z workshopu k prezentaci výsledků externí evaluace, zástupci Oddělení integrace na trh práce na MPSV jsou si vědomi i této dimenze a budou s ní v rámci ekosystému sociálního podnikání dále pracovat.

i několik komerčních firem mimo okruh sociálního podnikání. Lze rozhodně doporučit tyto aktivity jako best practice pro přenesení do dalších analogických projektů.

*„Tak nejznámější je SPoint Business Coffee, což je vlastně formát, který nám umožňuje, se setkávat pravidelně. Každý si to na tom SPointu dělá jinak. Někdy dělají velké akce, kde je třeba 40 lidí, ale my jsme se tady rozhodli, abychom měli k sobě co nejbliž, tak to děláme v ...“ (Koordinátor SPointu).*

*„Za mě je základ ta spolupráce a ta kombinace, vlastně ta synergie toho, že někdo přijde odtud, někdo odtud. Vlastně jsme zkoušeli v oblasti toho regionálního síťování i speed dating, že (...) sociální podnikatelé rotovali jako se všema těma podnikatelem, co se přišli třeba na tu akci podívat, což je taky jako funkční model, moderní forma.“ (Koordinátor SPointu)*

Pozitivně byla v tomto kontextu také hodnocena aktivita výše zmiňovaného vedoucího oddělení, který mj. domluvil konkrétní jednání mezi byznysovou firmou a sociálním podnikem, které vyústilo v objednávky pro sociální podnik.

#### **EQ1.2.1.: Do jaké míry činnost SPointů přispěla ke vzniku nových sociálních podniků?**

Měřitelný indikátor projektu, 50 zapsaných nových sociálních podniků do adresáře sociálních podniků (který je dostupný na webu projektu a podléhá kontrole), byl splněn.

Co se týče iniciování vzniku nových sociálních podniků s vazbou na intenzivní podporu ze strany pracovníků SPointu, zde lze hovořit u každého z koordinátorů spíše jen o jednotkách případů. V absolutních počtech tak nejde o zásadní dopad, v komparativním pohledu se ovšem v projektových regionech díky cílené podpoře ze strany MPSV podařilo výrazně posunout situaci.

*„... tak nevznikl téměř pět let žádný sociální podnik, protože je to těžká disciplína, potřebuje to nějakou, oporu. Musí vidět, že existuje nějaká komunita. To tady nebylo dřív. Tedka oni přijdou na konferenci, vidí tam 50 sociálních podnikatelů, vymění si vizitky. To je úplně jiný level tedka za ty dva roky. Takže já, když takhle podívám, ti, které jsem konzultoval z nuly a tedka mají pěkný sociální podnik, třeba o pěti až deseti zaměstnancích, tak je jich pět. Jo, pět, kteří se fakt jako rozjeli.“ (Koordinátor SPointu).*

Zde fungovala motivace pracovníků, ale i poradenství ve vztahu k legislativě či pravidlům jednotlivých dotačních výzev, případně i s plánováním podnikání, stejně jako příklady úspěšných sociálních podniků a možnost inspirovat se u nich.

Dle nové legislativy upravující integrační sociální podnik, byly v době evaluačního šetření (tj. do konce listopadu 2025), zapsány pouze 4 právnické osoby<sup>7</sup>. Respondenti z řad ostatních sociálních podniků (tj. mimo těch s registrací podle nového zákona) se vyjadřovali v rozhovorech k nové legislativě převážně skepticky.

Vzhledem k tomu, že nová dotační výzva počítá s tím, že žadatel bude registrovaným integračním sociálním podnikem, lze očekávat nárůst subjektů v registru, nicméně připomínky sociálních podniků je třeba dále analyzovat. Výhrady se týkaly především malé finanční výhodnosti (příspěvků) pro sociální podniky a velké administrativní zátěže. Vedle toho by někteří respondenti z řad sociálních podnikatelů uvítali více informací k nové legislativě. Níže jsou popsány spontánní tvrzení, jak je některými sociálními podnikateli vnímán Zákon o integračním sociálním podniku:

<sup>7</sup> Před odevzdáním finální podoby zprávy se počet zvýšil na 8 subjektů (k 19. 1. 2026).

*„ ... za nás je to cesta, kterou se my nevydáme. Není tam nic, proč bychom do toho měli jít, proč bychom to měli dělat. ... kdybychom mohli normálně zaměstnávat prostě jako další lidi z trhu, tak by to bylo super a myslím si, že k tomu nepotřebujeme mít (registraci) tak, jak jsou nastavena pravidla integračního sociálního podniku.“ (Klient SPointu)*

*„Jako to, že potom dostanete já nevím 100 000 zpátky za dva roky? To není ta motivace, proč, to nemá smysl. To už je jenom pro takové ty nadšence, ty fajnsmekry. Ale to není kritika toho zákona, to je úžasné, protože oni se snažili udělat..., že ten sociální podnik má integrovat ty lidi.“ (Klient ISP)*

Část zástupců sociálních podniků nevnímá dostatečnou podporu státu pro sociální podniky, které se (zároveň) nepohybují na chráněném trhu práce, kde mají své jisté náhrady mezd pracovníků. Výhoda integračního sociálního podniku jim není zatím příliš zřejmá. Finanční příspěvek, který přijde z jejich pohledu pozdě (po dvou letech) a v relativně malé výši vůči obrátu firmy, resp. vůči nákladům, které bude podnik potřebovat na to, aby si daná pracovní místa mohl dovolit udržet, za takovou motivaci nepovažují. To, že to bude podmínkou pro získání nějakých dotací, vesměs vědí, ale ne pro všechny je rovněž toto motivace. Ať již proto, že pracují s cílovou skupinou, která nebude mezi podpořenými, nebo protože na ně dotace „naloží“ další povinnosti, které je zase posunou víc od byznysu k sociální práci. Pokud je toto vnímání ze strany podniků mylné, pak by bylo dobré je v rámci komunikace a aktivit mainstreamingu / PR novými informacemi vyvrátit nebo upravit. Případně systematicky zjistit výhrady k legislativě a hledat možnosti vyšší finanční výhodnosti pro integrační sociální podniky.

Níže je uvedena související, avšak obecnější. výhrada respondenta, že sociální podniky jsou legislativou a dotacemi celkově směřovány více k neziskovému sektoru, respektive sociálním službám než ke sféře byznysu.

*„Mně tam zaujala jedna věta, se kterou teď já osobně teda momentálně trochu jako bojuju, že sociální podnik není sociální služba. A tohle je vlastně věc, která, jde trošičku proti potřebám sociálního podniku, protože ten podnik je prostě podnik, to je SROčko, musí si vydělat na mzdy. A já s tím bojuju, protože jsme byli úspěšní v minulé, předminulé dotační žádosti a mně to trochu přijde, že jsem tlačěn (do toho), že bych to měl provozovat jako sociální službu a ne sociální podnik. (Klient SPointu)*

Pro úplnost je potřeba doplnit, že současně si stěžovaly podniky z chráněného trhu práce, že jim jsou také prostředky kráceny, resp. že s argumentem, že již čerpají podporu podle §78a, tak na žádnou další nemají nárok, nedosáhnou na další peníze.

Přičemž zároveň většina aktérů schvaluje, že všechny prováděné kroky směřují k tomu, aby mzdové příspěvky na znevýhodněné zaměstnance nebyly zneužívány nepoctivými podnikateli, jak se v minulosti opakovaně stalo.

*„My vlastně v roce 2012, když jsme šli do sociálního podnikání, tak předtím to nebylo tolik jako okleštěný a nebylo to tak jako svázaný tolika pravidly, takže úplně v pohodě jsme mohli zaměstnávat lidi se sociálním handicapem nebo s nějakým limitem. Bylo to podporovaný, mohli jsme, ať už s podporou nebo i bez podpory, prostě tyhle ty lidi, zaměstnávat, (...) ale to se zúžilo a jako chráněnej zaměstnavatel na trhu práce, je řečeno, že už jste ale podpořený jako tady z té strany, takže nás se netýkají žádné slevy, nebo pro ty pracovníky nás se netýká žádná podpora z Úřadu práce, nás se netýká vlastně z toho otevřeného trhu vlastně nic, protože (bylo) řečeno, tak vy už jste tady jakoby podpořený, vy už máte dost. (Klient SPointu)*

**EQ1.2.2.: Jak vnímají sociální podniky přínos SPointů pro svoji činnost?**

Na činnost pracovníků SPointu se mezi respondenty objevovala převážně pozitivní zpětná vazba. Přístup pracovníků SPointů byl hodnocen jako vstřícný, většinou proaktivní a individuální. Pozitivně byly hodnoceny síťovací akce, poradenství a pomoc s dotacemi, jak je uvedeno výše.

Zastoupena pak byla neutrální hodnocení s dílčími kritickými připomínkami, negativní zpětná vazba pak zcela ojediněle k určitým aspektům, komplexní negativní zpětná vazba vůbec.

Vedle míry etablovanosti daného podniku, zmiňované výše, lze také jako „nezávislou proměnnou“ pro hodnocení přínosu SPointů identifikovat i sebepojetí konkrétních sociálních podniků a jejich ekonomickou situaci. V některých diskusích bylo probíráno téma, zda sociální podnik je více byznys, nebo více sociální. I s tím, že historicky hodně sociálních podniků v ČR vzniklo ze sociálních služeb, práce s cílovou skupinou a filantropických úmyslů osob, které na to ale nemají kapitál.

Někteří diskutující (např. zástupci Úřadu práce) pak jako ideál sociálního podniku postulovali naopak úspěšného podnikatele, jehož core byznys mu dostatečně vydělává, má tedy kapitál, know-how i čas (a/nebo zaměstnance, kterým to deleguje) věnovat se rozšíření o sociální aspekt.

V rámci respondentů zastoupených v rozhovorech a fokusních skupinách se tomu blížil jeden sociální podnik, který je součástí velké komerční firmy, částečně pak i (zdánlivě paradoxně) sociální podniky ze skupin větších neziskových organizací nebo s působností na chráněném trhu práce. Tento typ subjektu, který nemá primárně existenční starosti, více oceňoval aktuální nastavení aktivit SPointu zaměřené na vzdělávání, poradenství a síťování, případně je hodnotil tak, že je možná tolik nepotřebuje, ale potěší jej, že na to nemusí vydávat peníze a čas.

Naopak mezi více byznysově zaměřenými sociálními podniky, které nemají jiné zdroje financování a musí si na sebe vydělat, byl častější apel na výše popsanou pomoc se získáváním zakázek (propojení s klienty). Tento postoj by se dal vulgarizovat do podoby: „pomozte mi, abych měl dost zakázek a vydělal si na provoz a na mzdy, pak si kurzy, exkurze a networkingové akce budu moci zaplatit sám a budu na ně mít čas; když bojuji o přežití, nejsou pro mě tím zásadním“.

Jak již bylo uvedeno, jedním z projevů této potřeby je i zájem na větší dostupnosti veřejných zakázek i pro malé a střední sociální podniky.

*„A, třeba pro mě hodně často se mluví o veřejných zakázkách, o tom, že to sociální podniky neumí, neumí si o ně zažádat, buď protože se bojí, protože jsou malí, protože to neumí a tak dále, a mluví se o tom dlouho, a z mého pohledu, a třeba to tak není, to nevím, jsme se v tom jako nikam neposunuli, a nemluví o měsících, mluví tady o letech, kdy vlastně se o tom mluví a nic moc se neděje. Ale vlastně, tohle si z těch setkání jako neodnáším.“ (Klient SPointu).*

### **5.1.3. EQ 1.3.: Jaké jsou možnosti, podmínky, limity pro další rozšíření modelu poskytování služeb v rámci SPointů do dalších regionů?**

Jak vyplývá z výše uvedeného, limity dalšího šíření SPointů jsou především personální a finanční, resp. jak budou podchyceny legislativou nebo dalšími projekty.

Z hlediska provedené externí evaluace lze doporučit několik bodů pro optimální nastavení systému SPointů:

- Pokud zůstane zadání / úkoly SPointů stejně široké jako v současném projektu, měl by každý být obsazen několika odborníky, přičemž součet úvazků (které nemusí být všechny plné) by měl být alespoň 2-3 s ohledem na velikost kraje a jeho specifika. Ideálně by měla být zastoupena kompetence právní (podmínky registrace a provozování sociálních podniků), byznysová (pomoc s účastí ve výběrových řízeních, lokální kontraktační/networkingové akce, byznysové poradenství), sociální (práce s cílovými skupinami, propojení se sociální sférou a neziskovými organizacemi), případně dotační, aby byly uspokojeny nejčastější potřeby různorodých klientů SPointů. Více osob na pracovišti rovněž zajistí kontinuitu v případě odchodu některého pracovníka.
- Vybavení lokálního pracoviště kanceláří, kde bude mít zázemí, optimálně s možností využívat např. zasedací místnosti dané instituce (ať již to bude magistrát, krajský úřad, Úřad práce) pro pořádání akcí SPointu.
- Dlouhodobý plán práce takového pracoviště se stanovenými milníky a ukazateli výkonosti (KPI), společně se stabilním a předvídatelným financováním.

Důležitou otázkou také je, která instituce by případně jejich další zřizování zaštitila, z hlediska zaběhlých mechanismů fungování a kultury organizace, viz diskuse výše.

Na detailnější zodpovězení otázky po regionálních specifikách / bariérách by bylo třeba provést rozhovory s pracovníky, kteří měli na starost agendu SPointů v dalších regionech mimo projekt, které byly financovány z jiných zdrojů a zřizovány jiným subjektem (zejména municipalitou).

V rámci sběru dat pro externí evaluaci bylo možné vyhodnotit jen některá dílčí regionální specifika.

Nejvýrazněji byla artikulována regionální specifika v případě Ústeckého kraje, který může na sociální podnikání čerpat dotace z dalších výzev (určených na hospodářské posílení regionu a/nebo na spravedlivou transformaci) a Prahy, respektive Středočeského kraje. Zde je naopak velmi nízká nezaměstnanost (vedle toho navíc mnoho iniciativ z neziskového sektoru), což snižuje poptávku po této formě podnikání a de facto potřebnost instituce typu SPointu, resp. její relativní velikosti ve vztahu k počtu obyvatel.

V Moravskoslezském kraji je potom specifickým v oblasti sociálního podnikání například velmi iniciativní samospráva, v Olomouckém dobře funguje spolupráce s univerzitou aj. Na detailnější zodpovězení této otázky však chybí dostatek dat, aby bylo možno rozlišit jednotlivé podpůrné faktory a bariéry.

Důležitost regionálního ukotvení SPointů je však z rozhovorů zřejmá, situace v každém regionu se liší a mapování této situace je součástí náplně práce pracovníka SPointu.

*„Jo, já si myslím, že spíše fungovalo, že jsme ten kraj, který právě má hodně osob se specifickými potřebami, teď podle dikce zákona, a tím pádem má hodně prostoru pro rozvoj. (...) tak mám pocit, že naopak tady to sociální podnikání funguje třeba lépe než v některých krajích, které nejsou tak strukturálně znevýhodněné.“ (Koordinátor SPointu)*

## 5.2 EQ 2: Jaký byl přínos činnosti Institutu sociálního podnikání v kontextu podpory rozvoje ekosystému sociálního podnikání?

### 5.2.1. EQ 2.1: Jak probíhala činnost Institutu sociálního podnikání z hlediska procesního nastavení?

Z provedených rozhovorů a fokusních skupin plyne, že činnost Institutu sociálního podnikání se zaměřila na tři hlavní cílové skupiny:

- Pracovníky úřadu práce, kterým na míru připravila vzdělávací program o sociálním podnikání, aby na něj mohli směřovat své klienty jak z řad zaměstnavatelů, tak z řad uchazečů o práci či obcí.
- Vysoké školy a jejich studenty, pro které zajistil některé přednášky a účast na praktických exkurzích a s nimiž v pracovní skupině pro vzdělávání pracuje na inovaci a tvorbě vysokoškolských vzdělávacích programů. „Dírou na trhu“ je v tomto případě skutečnost, že na školách sociálního typu nebyla dosud dostatečná možnost pracovat s byznysovým, ekonomickým modelem, a naopak z pohledu ekonomických škol chyběl sociální rozměr a specifika práce se sociálně a zdravotně znevýhodněnými, takže systém vysokoškolského vzdělávání nebyl schopen připravovat komplexně připravené odborníky pro vedení sociálních podniků, což se díky činnosti ISP mění.
- Zástupce sociálních podniků, ať již etablovaných nebo začínajících, v menší míře pak zájemce o sociální podnikání, kterým byly na míru (dle pokročilosti) připravovány kurzy podle poptávaných témat.

Z hlediska organizace výuky se většina aktivit konala hybridní formou, přičemž prezenční část probíhala jak v sídle ISP v Praze, tak Institut vyjížděl s kurzy, o které byl dostatečně velký zájem, do regionů. V rámci témat, pro která je důležitá osobní účast (vedení lidí, marketing, mastermind skupiny apod.) byla preferován prezenční forma výuky, nicméně i na většinu těchto kurzů se mohli zájemci připojit on-line, pokud by pro ně cestování do místa konání bylo příliš zatěžující. Některá informační témata (např. typicky o změnách v legislativě), která bylo potřeba co nejrychleji diseminovat mezi velký počet osob, byla pak vyučována převážně on-line formou, protože zde šlo primárně o přednášku s diskusí nevyžadující takový podíl interaktivity. V rámci projektu byl rovněž vytvořen e-learningový kurz pro asynchronní výuku.

Nabídka vzdělávacích kurzů či seminářů včetně online forem školení probíhala převážně s využitím SPointů, zejména v případě cílové skupiny pracovníků sociálních podniků. SPoint byl spojníkem mezi specifickými potřebami regionu, měl již vytvořené kontakty mezi různými aktéry (vznikajícího) ekosystému sociálního podnikání a nabídkou (možnostmi), které byly zprostředkovány z Prahy. Část klientů si zároveň našla informace o nabídce ISP sama na internetu / sociálních sítích, nebo na ně byla upozorněna známými / kolegy. O kurzy byl velký zájem a vzdělávání tak navazujícími moduly pokračovalo díky prodloužení projektu i po jeho plánovaném ukončení v září 2025. ISP má tak již má vytvořenou vlastní klientskou základnu, takže i bez případné spolupráce s SPointy (nebo při jejím kvalitativním poklesu) by měl dokázat získávat zájemce a vzdělávat samostatně.

Vedle synergie s SPointy byla nabídka (možnosti) vzdělávání zajišťována interními zaměstnanci ISP a proces byl koordinován vedením projektu. Mezi zaměstnanci, kteří měli na starost v rámci projektu tuto agendu se v rámci rozhovorů neobjevovala negativní zpětná vazba na procesní nastavení. K propagaci kurzů, vedle regionálních koordinátorů, byly využívány sociální sítě, newslettery a web projektu.

*„Jo, tak nějak oslovujeme, připravíme program, posíláme, děláme nábor, takže posíláme zpravodaje, nebo oslovujeme napřímo ty lidi. Pak to dáváme i ten program na webových stránky. Šíří se to i přes sociální sítě a nejlepší doporučení, když si to řekne někdo jako ty lidi mezi sebou, třeba ty účastníci. Takže oni se přihlásí, my jim dáme vědět“. (Pracovník ISP)*

Na začátku projektu došlo ke zdržení jistých částí realizace v důsledku toho, že původní koordinátorka vzdělávání musela být vyměněna, a protože bylo nutné kvůli projektovým pravidlům uspořádat velké výběrové řízení místo operativního domlouvání se s různými dodavateli na jednotlivé kurzy, jak původně předpokládal projektový tým. Ani jedna z těchto skutečností neměla negativní dopad na harmonogram projektu, neboť bylo možné začít vzděláváním pracovníků Úřadu práce a další činnosti, zejména směrem ke vzdělávání sociálních podniků, se pak podařilo dohnat.

Realizační tým projektu se po změnách ustálil na dvou odborných pracovnících (zajišťujících koncepci, tvorbu programů a metodiky) a jedné pracovníci zajišťující realizaci, přičemž jako lektorka se zapojovala i koordinátorka SPointů.

V nabídce byly kurzy pro oblast marketingu, komunikace, manažerského vedení, finančního plánování, dotací či AI a legislativy.

Projektová pravidla limitovala i výběr zapojených odborníků, když limit 345 Kč na hodinu neumožňoval např. zahrnout klasický koučink s „komerčními“ kouči. I na mentory pak byly kladeny požadavky spíše stran zkušenosti s tématem a osobnostních předpokladů, nevyžadovala se např. praxe nebo certifikace v profesionálním mentoringu. Nicméně v rámci hodnocení kurzů se tato limitace nijak negativně neprojevila.

Pozitivní zpětná vazba stran nabídky vzdělávání i průběhu vzdělávání a komunikace (převážně s pracovníky SPointu) převažovala i mezi oslovenými respondenty, manažery sociálních podniků a pracovníky úřadu práce.

Kritické výhrady k průběhu vzdělávání se objevovaly ojediněle, např. když v regionu byl organizován vzdělávací seminář a občerstvení nezajišťoval žádný z místních sociálních podniků<sup>8</sup>, nebo když pracovníci úřadu práce neobdrželi (dle jejich vyjádření) slíbené materiály ke kurzu.

---

<sup>8</sup> Z vysvětlení realizačního týmu mělo jít o případ, kdy byl nízký rozpočet na celou akci, takže nebyl catering objednan žádný a drobné občerstvení nakoupil realizační tým v klasickém obchodě a sám je připravil.

Vedle toho se nabízí též otázka, zda jsou dostatečně zmapovány skutečné potřeby<sup>9</sup>, zejména ve vztahu k zaměření na ziskovost sociálních podniků. Z druhé strany, respondenti oceňovali schopnost lektorů propojit teorii a praxi.

*„Já si myslím, že byla jako skrz naskrz pozitivní. ... protože si myslím, že jsme měli super lektory, kteří to umí jakoby i ty lidi vtáhnout a komunikovat s nimi, tak, aby jim to něco přineslo, a jsou to lidi i z praxe. Takže vlastně, nejsou to jako nějaký naučený věci, který si člověk může někde přečíst. A byly schopni reagovat napřímo jako na otázky konkrétně, konkrétními případy, i třeba co se daří a co se nedaří a na co si mají dávat pozor.“ (Klient ISP)*

### **5.2.2. EQ 2.2.: Jaké byly hlavní přínosy vzdělávacích programů v rámci Institutu sociálního podnikání pro jednotlivé cílové skupiny (sociální podniky, zájemce o sociální podnikání, firmy, veřejnou správu, úřady práce)?**

Přínosy byly vnímány v různých oblastech. V oblasti znalostní/dovednostní, v motivační i v možnostech potkat při vzdělávání zástupce dalších sociálních podniků a podporovat tak komunitního ducha. Oceňovány byly zvláště stáže v sociálních podnicích, které zprostředkovaly možnost prakticky vidět, jak funguje konkrétní sociální podnik. Ruku v ruce s tím byla chválena praktická výuka lidmi z praxe, kteří vedou nebo vedli sociální podniky. Respondenti konkrétně vzpomínali například na vzdělávací program v podniku zaměřeném na gastro a kavárenskou činnost pro osoby se zdravotním handicapem ve Středočeském kraji (Modrý domeček).

*„Proto já pořád vyzdvihuju ten Modrý domeček, protože to bylo, to byl úžasný blok.“ (Klient ISP)*

*„Na mě udělala velký dojem vlastně exkurze, která byla kombinovaná jakoby exkurzí a v Modrém domečku ... A byla to velmi vlastně praktická ukázka, plus diskuze a debata o tom, jak sociální podnik funguje, čím vším prošli a hovořili jsme o věcech hodně z praxe“ (Klient ISP)*

Přínos byl spatřován též ve zprostředkování novinek z legislativy, dotačních pravidel, nebo toho, jak vůbec postupovat, když chci založit sociální podnik. V rámci legislativy byl specificky zmiňován nový Zákon o integračním sociálním podniku. Zde však mnoho respondentů zároveň sdělovalo, že tato legislativa není pro ně určená, nebo si to zatím aspoň myslí, že touto cestou se nevydají.

I ve vztahu ke zprostředkování dalších pravidel a možností podpory pro sociální podniky se objevuje ambivalence. Na jednu stranu respondenti oceňovali předání důležitých informací i to, co jim například dotační výzvy umožňují s vazbou na udržitelnost sociálního podnikání. Z druhé strany však někteří respondenti vyjadřovali frustraci nad složitostí předpisů či časovou náročností, která z toho vyplývá pro administrativní činnost. U některých respondentů to může ústít k rozhodnutí vůbec se o dotaci neucházet.

---

<sup>9</sup> Tedy ne jen ve smyslu, co představitelé sociálních podniků uvádí, že chtějí, ale i s objektivním zhodnocením, co potřebují. Protože někdy je těžké, aby člověk řekl, že něco chce, když neví, že mu to chybí.

Další oblastí přínosů jsou komunikační a další tzv. měkké dovednosti, oblast marketingu, manažerské dovednosti aj. V rámci zpětné vazby ale někteří respondenti zároveň zmiňovali, že vzdělávací kurzy neměly z jejich pohledu dostatečný přímý dopad na ekonomiku firmy a v rámci síťování nedocházelo k propojování s podnikatelským prostředím.

V tomto kontextu třeba pracovat s faktem, že absolvování jednorázového kurzu dokáže inspirovat, poskytnout důležité informace apod., nicméně nedokáže zázračně změnit ekonomiku firmy. K tomu je potřeba poznatky důsledně a dlouhodobě aplikovat do praxe, bez toho se zásadní výsledky nedostaví. Subjektivní zklamání tak může být produktem nerealistických očekávání spíše než nízké kvality školení. Jakkoli je zároveň lidsky pochopitelné, když si velmi vytížený člověk z vedení sociálního podniku udělá na vzdělávání čas, tak s ním velká očekávání spojí.

Pracovníci úřadu práce dotazovaní v rámci externí evaluace dávali velmi dobrou zpětnou vazbu na absolvovaný vzdělávací kurz, zvýšil jejich povědomí o oblasti sociálního podnikání. A oni se nyní snaží šířit osvětu dále mezi další pracovníky úřadu či obcí a zástupců firem.

Zároveň u této cílové skupiny je třeba upozornit na metodologický limit, obecně uvedený v technické příloze, že dotazovaný vzorek byl malý a pravděpodobně ne zcela reprezentativní, protože více byli pravděpodobně zastoupeni ti pracovníci Úřadu práce, kteří jsou k problematice sociálního podnikání vstřícnější a aktivnější. Někteří z nich sami upozorňovali na to, že na začátku školení mnoho jejich kolegů nemělo vůbec povědomí o sociálním podnikání a účast na kurzu hodnotili spíše jako (nepříjemnou) povinnost. V jeho průběhu pak měli tendenci kritizovat například to, když lektor delší dobu mluvil o tom, co konkrétní pracovníci bezprostředně v práci nevyužijí. Skupina byla totiž složena z poradců pro zaměstnavatele i z poradců pro zaměstnance, takže když se lektor věnoval více práci se zaměstnavateli, poradci pro zaměstnance to považovali za zbytečné a naopak. Někdy tomu napomáhal i slabší výkon lektora, protože někteří lektoři hůře, než jiní tuto skutečnost zohlednili v přípravě a při komunikaci s účastníky.

Respondenti z řad pracovníků ÚP vyjádřili víru, že díky koncepčnímu přístupu a praktické části kurzu se podařilo i ty méně motivované kolegy informovat o tématu a zvýšit šanci, že svým klientům o sociálním podnikání řeknou a nasdílí kontakty. Nicméně opakovaná vyjádření o vyhořelých pracovnících naznačují, že mají pochybnosti o tom, jak kurz skutečně změnil nastavení významné části absolventů, kteří navzdory tomu, že formálně kurz hodnotili velmi pozitivně, v praxi asi zůstanou v zajetých kolejkách. Tato oblast obecně souvisí s pracovními podmínkami na úřadech práce.

*„Tady vidím fakt spíš specifika pro ty cílové skupiny, že opravdu pro ty mladý se učí úplně jinak, než pro veřejnou správu, když prostě jsme školili úřady práce, vyhořelý paní z poboček, a nebo mladáčky, který chtějí prostě všechno vědět.“* (Pracovník ISP při srovnání kurzů pro studenty a pro pracovníky ÚP)

Respondenti ze sociálních podniků oceňovali, že vzdělávací kurzy jsou bezplatné, na jejich hrazení by vesměs neměli prostředky.

*„A v případě, že by nějaké téma vyvstalo, které byste potřebovala, tak máte nějaký finanční rozpočet na nějaké placené kurzy?“*

*Nemáme. Nemáme vyhrazený.* (Klient ISP)

Ze šesti individuálně dotazovaných klientů ISP jen jeden uvedl, že by nyní do určité míry byla jejich organizace ochotna a schopna hradit vzdělávání. Jeden další pak připustil tuto možnost výhledově, až by organizace fungovala a vydělávala.

### **5.2.3. EQ 2.3.: Jaké jsou možnosti, podmínky, předpoklady pro další rozšíření činnosti Institutu sociálního podnikání do dalších regionů ČR, resp. pro další cílové skupiny?**

Otázce rozšíření aktivit ISP je s ohledem na princip 5U vhodné předřadit otázku, jaká část jeho činnosti je nezbytná, resp. zda by nešla nahradit jinou, nákladově efektivnější cestou.

Jako prakticky nezastupitelná se úloha ISP jeví ve vztahu k cílové skupině vysokých škol a jejich studentů. ISP jako nositel největšího know-how a autority v tematické oblasti může být jen stěží nahrazen komerčním subjektem, jednou z vysokých škol nebo jiným úřadem (ten by to dělal nákladově stejně, jen by měl k tématu dál). Bezprostřední propojení s tvůrci legislativy, dotačních titulů a koordinačních aktivit je zásadní výhodou, zejména pokud by se akreditovaly nové studijní programy nebo ty stávající upravovaly.

Podobná argumentace platí i pro školení Úřadu práce, pokud by se opakovalo, prohlubovalo nebo rozšiřovalo. Kromě odbornosti je zde i výhodou školení v rámci jednoho resortu, tedy znalost prostředí a autorita pracovníků MPSV. Zároveň zde je snáze představitelné, že kdyby nebyly dostatečné kapacity ISP na provádění všech běhů kurzů apod., že by nastavilo systém, metodiku a osnovy a na praktické provádění vysoutěžilo dodavatelskou firmu nebo NNO.

U pracovníků sociálních podniků je zásadním faktorem, že většina z nich nechce a/nebo nemůže za vzdělávání platit. Vedle argumentu o odborné supremaci ISP a jeho bezprostřednímu přístupu k legislativním a dalším novinkám, se tak přidává praktický finanční argument. Na druhé straně, některé školené kurzy o marketingu, programu CANVA, umělé inteligenci apod., jsou při vši účtě k jejich zaměření na sociální podniky, běžnými kurzy, které jsou v ČR schopny dodávat desítky komerčních i neziskových vzdělávacích společností a není tedy nezbytné, aby je zajišťovala ministerská organizace.

Stran financování si lze představit několik modelů, jakou jsou cílené dotace sociálním podnikům na vzdělávání nebo např. zařazení podpory kurzů pro sociální podniky do resortního e-shopu MPSV, vedle rekvalifikačních kurzů a DIGI-vzdělávání. ISP by si tak mohlo ponechat ryze odborné kurzy, legislativní novinky, o kterých je třeba rychle informovat apod., např. formou započaté cesty e-learningu a webinářů na tato prioritní témata. Běžné kurzy, zejména ty prezenční v regionech, by mohly být svěřeny volnému trhu, pokud bude pro sociální podniky zajištěno jejich vhodné financování, případně by kvalita mohla být ošetřena nějakou formou certifikace nebo akreditace instituce podobně jako je tomu v případě vzdělávání úředníků na MV či poskytování kvalifikací v systému NSK.

V rozhovorech se mj. několikrát (2 ze 6 respondentů) objevila informace, že účastníci kurzy od ISP již nenavštěvují, protože mají možnost na stejná školení chodit v místě bydliště rovněž zadarmo (pořádá je město) nebo spolupracují s místními (krajskými) organizacemi na podporu podnikání a inovací. Dalším důvodem, proč někteří na kurzy od ISP nechodí, nebo málo často, bylo jejich vytížení, kdy musí zachraňovat firmu, aby se vůbec udržela, a nemají prostor na vzdělávání.

K výše uvedenému postoji respondenta z fokusní skupiny klientů SPointů, že měkká podpora (vzdělávání, poradenství) by vůbec nemusela být, kdyby mu SPointy pomohly

dosáhnout na více zakázek (pak si je může zaplatit sám a bude na ně mít více času), přidal zajímavý pohled jeden z respondentů na fokusní skupině k ISP (z řad pracovníků ÚP ČR), že podpora by měla jít buď do provozu (klasicky příspěvky na mzdy) anebo do nastavení systému (školení, poradenství, networkingy apod.), tedy že by se neměla dublovat.

Ve vztahu k dalšímu šíření vzdělávacích aktivit do dalších regionů je třeba říct, že pokud nebudou v dalším projektu financovány SPointy, pak model, kdy jsou z Prahy organizované vzdělávací projekty a SPoint zajišťuje propojování s regionálními klienty, bude třeba nahradit modelem jiným – hledat jiné cesty k provázání s regionálními klienty a partnery a specifiky, zejména pokud by ISP chtěl udržet stávající šíři vzdělávání.

*„Já to pořád mám jako zprostředkující subjekt, protože já sama jako nepodnikám v tom smyslu, je to spíš opravdu pro mě jako zdroj informací, buď pro mě nebo pro mé klienty, .... Pořád to jako chápu (tak), co si myslím, že je i cílem SPointu, prostě aby to bylo jedno místo, na kterém se teda dozvíme, ne-li všechno, tak aspoň nějaké kontakty, případně další informace, na které nás nasměřují.“ (Rozhovor se stakeholderem)*

Vedle toho, projektu se sice dařilo propojení s regionálními aktéry, mimo oblast školství ale nedocházelo k zapojení širší veřejnosti do vzdělávacích aktivit. A to jak odborné veřejnosti (např. zástupce samospráv, ekonomy, zástupce firem) tak veřejnosti stojící zcela mimo oblast sociálního podnikání. Určitým propojením byl vzdělávací kurz zaměřený na pracovníky úřadu práce, možnosti osvěty jsou ale širší, aby se oblast sociálního podnikání stala obecně akceptovanou oblastí veřejné diskuse.

*„Že to, co jsem už načetla, dejme tomu, z toho, co spolupracuju, to, co se snažím šířit, že to říkám i těm klientům, kdyby znali někoho, kdo by je chtěl zaměstnat, že je tady nějaké sociální podnikání. V letošním roce to máme snazší o to, že tady je zákon o sociálním podnikání, už je na světě, takže už je se o co opřít. Takže mně to přineslo to, že jsem si potvrdila, že ty informace, které nasávám a šířím je dál, třeba přes ty masky<sup>10</sup> a ty mikroregiony, že to není špatně.“ (Klient ISP)*

Konkrétní cílové skupiny, které byly zmiňovány i respondenty (včetně pracovníků ISP), a kam se nabízí rozšíření aktivit ISP, pokud toto bude politickým cílem resortu, jsou střední školy a další úřady, zejména samosprávné.

*„Takže to pokračování je nasnadě do toho tlačít co nejvíc a nejen s námi. Já si myslím, že největší chyba je, že o tom vůbec nevědí starostové jednotlivých obcí, měst. Oni na mě vždycky hledí jako, když jedu někde úplně nově. „To na mě nemluv, nemluvte. Já jsem asociál.“ To si přece nemůže žádný starosta vzít na triko, že je asociálem, protože v dnešní době my spíš chceme, aby všechny obce a města se staly takovým tím prvním sociálním integračním podnikem, protože my jsme do nich několik let investovali přes veřejně prospěšné práce. A bylo to takové to „nalej, vylej“. Víme moc dobře, jak to fungovalo, že jo.“ (Klient ISP)*

V obou případech by se dalo vyjít z již připravených konceptů, pro ÚP a pro vysoké školy, včetně velmi silné pozice ISP v oblasti praktického vzdělání a stáží. Z hlediska financování platí, že tyto subjekty vesměs jsou schopny (i když ne vždy ochotny) podílet se na placení vzdělávání, případně by dotačním či jiným způsobem bylo potřeba podpořit jen ty nejmenší z nich. Doporučujeme hledat způsoby pro účinnější oslovení zejména zástupců obcí<sup>11</sup>, či financovat širší komunikační kampaň zaměřenou na obecnou veřejnost.

<sup>10</sup> Místní akční skupiny, MAS

<sup>11</sup> Z informací na workshopu k prezentaci výstupní zprávy vyplynulo, že MPSV plánuje na rok 2026 intenzivní komunikační kampaň směrem k územním samosprávám, takže je s tímto zjištěním v souladu.

## **5.2.4. EQ 2.4.: Jak vnímají sociální podniky své potřeby v oblasti vzdělávání? Do jaké míry nabídka Institutu sociálního podnikání odpovídá těmto potřebám?**

V rámci rozhovorů s respondenty z řad sociálních podniků nebyla identifikována poptávkách po nějaké oblasti vzdělávání, kterou by Institut sociálního podnikání (ISP) nezahrnul do svých kurzů a seminářů, kromě ojedinělých výhrad k tomu, že vzdělávání není zaměřeno tak, aby přinášelo rychlý dopad na ekonomiku firmy, což ale nelze chápat jako požadavek na konkrétní typ kurzu, jako spíše další z příkladů výše popsaného jevu, že sociální podniky volají primárně po zprostředkování zakázek či pomoci s jejich získáváním. Pracovníci ISP ve spolupráci s koordinátory SPointů tak zjevně odvedli dobrou práci při analýze vzdělávacích potřeb cílové skupiny a sestavení vzdělávací nabídky podle ní.

Z rozhovorů vyplývá, že vzdělávání, vedle oblasti dotací či legislativy a IT (AI, grafické programy pro marketing) cílí především na oblast tzv. měkkých dovedností (výstižnost tohoto termínu pominěme). Tedy oblast komunikace, prezentaci, marketingu či PR nebo strategické vize firmy.

Vzhledem k tomu, že v rámci vzdělávání a networkingu nedochází z pohledu sociálních podniků k dostatečnému propojování se sférou byznysu, nebo se objevují výhrady k oblasti přímého dopadu na ekonomiku firmy, je otázkou, zda lze připravit vzdělávací kurzy, které by více cílily k oblasti „tvrdých dovedností“. V rámci tohoto typu jsou nabízeny kurzy k financování, počátečním krokům sociálního podnikání, nebo k tomu, jak v praxi sociální podnikání funguje (a také kurzy zaměřené na ekologický rozměr podnikání). Nabízelo by se doplnění kurzů o analýzu trhu a zákazníků s vazbou na to, jak případně upravit nabídku poskytovaných služeb nebo produktů daného podniku tomu, po čem je na trhu poptávka.

Dále by bylo třeba, aby sociální podniky dokázaly artikulovat, co přesně v oblasti vzdělávání očekávají, nad rámec toho, co je nabízeno a co by bylo zároveň možné realizovat v rámci vzdělávání financovaného z veřejných zdrojů. Z pohledu externí evaluace jde v případě zjištěných diskrepancí spíše o přehnaná očekávání o přínosech vzdělávání v podobě rychlých dopadů (quick wins), která samotné vzdělávání nedokáže naplnit.

Z hlediska formy vzdělávání preferuje většina respondentů ve výzkumném vzorku rovněž prezenční vzdělávání, jako pracovníci ISP. Důvodem je primárně možnost setkávání, výměny zkušeností a networkingu. Vůči e-learningu pak jeden respondent uvedl jako výhradu i skutečnost, že při svém pracovním vytížení, když už se donutí jet na kurz, tak tam bude pozornost na vzdělávání koncentrovat, zatímco u e-learningu hrozí, že když jej bude moci odsouvat kvůli naléhavějším věcem, tak se k němu dlouho nedostane.

Současně respondenti z regionů vzdálenějších od Prahy oceňovali, že některé kurzy probíhaly i v jim blízké lokalitě a že u většiny kurzů primárně pořádaných prezenčně v Praze byla možnost hybridní formy. Přeci jen časová investice např. tří hodin na cestu do Prahy a tří hodin na cestu zpět do Moravskoslezského kraje, je významná.

Tam, kde se v průběhu vzdělávání vyskytly nějaké výhrady, např. k tomu, že někteří lektoři vyučovali kurzy „příliš jako pro korporáty nebo komerční podniky“, případně že na jednom kurzu se mohli potkat lidé s významně rozdílnými očekáváními (např. zkušený vedoucí sociálního podniku s nováčkem), byly pracovníky ISP odhaleny a (vy)řešeny již v průběhu



realizace formou výběru lektorů, individualizace vzdělávání a pečlivým výběrem účastníků na kurz podle analýzy jejich potřeb a míry pokročilosti. To druhé je zároveň výhodou ISP proti komerčním vzdělávacím firmám, které potřebují zajistit zejména ekonomiku kurzu, takže mohou mít blok v odmítání některých účastníků, když kurz nevyhovuje jejich pokročilosti.

Z tematického hlediska lze ke zvážení doporučit úvahu nad tím, zda více zařadit kurzy pro zájemce o sociální podnikání a kurzy cíleně orientované na veřejnou správu, zejména pracovníky municipalit.

Mezi klienty ISP byli i ve výzkumném vzorku zachyceni i ti, kteří šli na kurzy coby zájemci o sociální podnikání a následně měli různé trajektorie dalšího postupu od založení a rozjezu sociálního podniku, přes zachování svého sociálního podniku ve stávající formě (bez registrace sociálně integračního podniku) až po odložení záměru na sociální podnikání, protože si uvědomili náročnost požadovaných kroků. I ti, kteří od záměrů v sociálním podnikání ustoupili, ocenili kurzy ISP jako přínosné v tom, že jim pomohly se správně rozhodnout, ukončit váhání a předejít případným problémům (vyhnout se slepé uličce). Zároveň jedna z pracovnic ISP definovala svou vizi ISP v tom smyslu, že jeho služby byly určeny primárně již existujícím sociálním podnikům, ne zájemcům o sociální podnikání či širší veřejnosti, což by mohlo být námětem na změnu (rozšíření záběru) pro další projekty.

## 6. Doporučení a závěry

### 6.1 Přehled hlavních závěrů

#### Hodnocení SPointů:

- Z evaluace vyplývá, že sociálními podniky je role SPointů vnímání převážně pozitivně a jejich role je, s vazbou na regionální specifika, obtížně zastupitelná.
- Limitem v rozvoji ekosystému sociálního podnikání jsou na jedné straně omezené personální a finanční zdroje, na straně druhé chybějící lepší navázání spolupráce s „klasickými“ podniky zaměřenými primárně na tvorbu zisku.
- Sociálním podnikům vesměs chybí větší objem a stabilita zakázek přejí si celkově generování více zakázek z komerčního i veřejného sektoru pro sociální podniky.
  - Pro tento cíl budou muset některé sociální podniky více přizpůsobit svou nabídku poptávce na trhu a dokázat více vedle sociální stránky rozvíjet i tu byznysovou.
  - Tomu by přitom pomohl i určitý větší mainstreaming sociálního podnikání, pokud by i zástupci podnikatelského sektoru (a též municipalit) byly vnímány sociální, komunitní a environmentální dopady podnikání jako jeho důležitá složka.

#### Hodnocení ISP:

- Institut sociálního podnikání byl v rámci evaluace hodnocen rovněž převážně velmi pozitivně – zejména díky prakticky orientovaným kurzům, exkurzím a odbornému vedení, které účastníkům poskytovalo konkrétní znalosti z praxe sociálních podniků.
- Klíčovým přínosem jeho fungování byla podpora tří cílových skupin:
  - pracovníků Úřadu práce (u nichž došlo ke zvýšení povědomí a schopnosti téma dále šířit),
  - studentů vysokých škol (kde Institut pomohl inovovat vzdělávací programy v oblasti sociální ekonomiky)
  - a sociálních podniků či zájemců o podnikání (pro něž připravil praktické vzdělávání v oblasti legislativy, dotací, marketingu a manažerských dovedností).
- Efektivita ISP byla silně svázána s úzkou spoluprací s SPointy, které zprostředkovávaly regionální potřeby a motivovaly klienty ke vstupu do vzdělávání.
- Limitujícím faktorem byl menší dopad kurzů na ekonomiku podniků a nedostatečné propojování se soukromým sektorem, které by mohlo zvýšit udržitelnost sociálních podniků.
- I zde je stejná otázka jako u SPointů, zda je možno více vtáhnout a motivovat do vzdělávání zástupce byznysu. Určitý most by mohly představovat hospodářské komory.
- Celkově Institut významně přispěl k profesionalizaci ekosystému sociálního podnikání a vytvořil silnou základnu odborného vzdělávání v této oblasti.

Důležitou otázkou pro budoucnost sociálního podnikání je též nastavení Zákona o ISP, aby disponoval dostatečnými motivačními (finančními) nástroji pro vstup firem do registru.

## 6.2 Doporučení

### 6.2.1. Posílení spolupráce sociálních podniků s komerční sférou

| Popis doporučení           | Systematicky podporovat navazování obchodních partnerství mezi sociálními podniky a komerčními firmami.                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vazba na závěry z evaluace | Nedostatečné propojení sociálních podniků s tradičním byznysem; malý zájem komerčních podniků (potenciálních klientů) o účast na akcích pro sociální podniky; omezený dopad vzdělávání na ekonomiku sociálních podniků.                                         |
| Úkoly                      | Rozvíjet networkingovou platformu a navázat na best practice v projektu (Business coffee, Spoint dating).<br>Navázat partnerství se zastřešujícími podnikatelskými institucemi.<br>Zintenzivnit komunikaci o sociálním podnikání směrem ke komerčním subjektům. |
| Gestor                     | SPointy<br>MPSV – Odbor komunikace/ Odbor strategií a podpory zaměstnanosti                                                                                                                                                                                     |

### 6.2.2. Zvýšení ekonomické udržitelnosti sociálních podniků

| Popis doporučení           | Revidovat podporu zaměstnávání osob se specifickými potřebami a upravit dotační mechanismy a/nebo upravit advokační práci aktuálních pravidel                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vazba na závěry z evaluace | Nízká ekonomická stabilita SP, vysoká administrativní zátěž při realizaci dotačních titulů v této oblasti; v době evaluace nízký zájem o to stát se Integračním sociálním podnikem                                                                     |
| Úkoly                      | Analyzovat ekonomickou situaci SP.<br>Revidovat parametry dotací.<br>Zpracovat změny do výzev OPZ+.<br><br>Přesvědčit sociální podniky o výhodnosti současných pravidel, odstranit obavy plynoucí z neznalosti, chybné interpretace nebo nezkušenosti. |
| Gestor                     | ISP v rámci vzdělávání.<br><br>Spointy při komunikaci se sociálními podniky.<br><br>MPSV:                                                                                                                                                              |

|  |                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Odbor strategií a podpory zaměstnanosti<br>Odbor programového financování / Odbor<br>koncepce sociálních služeb a sociální práce |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 6.2.3. Systematická komunikační kampaň o sociálním podnikání

| Popis doporučení           | Realizovat celostátní komunikační kampaň zaměřenou na veřejnost, obce a firmy.                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vazba na závěry z evaluace | Nízké povědomí veřejnosti i institucí, o sociálním podnikání. Zejména nízký zájem municipalit o zřizování, podporu SP a nákup jejich výrobků nebo služeb                                                                                                                            |
| Úkoly                      | Pokračování v aktivitách mainstreamingu zahájených v evaluovaném projektu.<br>Příprava komunikační strategie<br>Informační materiály pro obce, školy a firmy.<br>Vzdělávací programy pro municipality (ISP).<br>Informování zaměstnavatelů a zaměstnanců o SP ze strany ÚP/SPointů. |
| Gestor                     | ISP<br>SPointy (Úřad práce)<br>MPSV – Odbor komunikace / Odbor strategií a podpory zaměstnanosti.                                                                                                                                                                                   |

### 6.2.4. Posílení kapacit a role SPointů

| Popis doporučení           | Navýšit úvazky, sjednotit metodiky a posílit centrální řízení.                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vazba na závěry z evaluace | SPointy jsou pozitivně hodnoceny, ale mají nedostatečné kapacity. Při personální změně jediného člověka, který ztotožňoval SPoint hrozí diskontinuita.                                                                             |
| Úkoly                      | Navýšit úvazky, pokrýt potřebné specializace a zajistit kontinuitu a zastupitelnost v týmu.<br>Zavést standardy služeb, vyhodnocování efektivity příslušných pracovišť (KPI)<br>Posílit koordinaci.<br>Rozvinout datový reporting. |

|        |                                                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|
| Gestor | SPointy (Úřad práce)<br>MPSV – Odbor strategií<br>a podpory zaměstnanosti |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|

### 6.2.5. Rozšíření a specializace vzdělávání ISP

| Popis doporučení           | Doplnit vzdělávání o tvrdé dovednosti (finance, řízení, obchod, analýza poptávky) a koncentrovat se na nezastupitelná témata                                                                       |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vazba na závěry z evaluace | Podniky postrádají ekonomická /podnikatelská témata; dosavadní vzdělávání mělo jen omezený dopad na ekonomiku. SP nedokáže svou nabídkou dostatečně oslovit municipality a komerční firmy.         |
| Úkoly                      | Vytvořit odborné moduly, pomoci SP správně analyzovat trh a upravit nabídku potřebě klientů. Zapojit/udržet experty z praxe. Stále strukturovat kurzy dle úrovně. Udržet prezenční/hybridní formy. |
| Gestor                     | ISP<br>MPSV – Odbor strategií a podpory zaměstnanosti                                                                                                                                              |

### 6.2.6. Posílení práce s municipalitami

| Popis doporučení           | Rozšířit vzdělávání a metodickou podporu obcí v oblasti SP a získat je pro podporu SP                                                                                                                        |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vazba na závěry z evaluace | Obce a kraje jsou klíčovými aktéry, jejichž potenciál pro podporu SP není dostatečně využit (např. nezřizují tolik SP, nevyužívají možnosti jejich zvýhodnění ve VŘ).                                        |
| Úkoly                      | Zařadit kurzy pro obce do ISP (využít v nich metodické materiály a příklady praxe).<br><br>Podporovat zapojení obcí do partnerství se sociálními podniky, nákup od sociálních podniků a zakládání vlastních. |
| Gestor                     | MPSV – Odbor strategií a podpory zaměstnanosti / ISP                                                                                                                                                         |



## 7. Seznam použitých zdrojů

Interní materiály projektu: Projektová žádost včetně příloh, RESP analýza 07\_2025 \_rev; RESP dotazníkové šetření SR\_2025; regionální analýzy, evaluační zprávy a další.

MPSV. (2025). *Strategický rámec sociálního podnikání pro období 2026–2030*.

MPSV. (2023). *Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo CZ.03.02.02/00/22\_004/0001397*. (Projektová žádost).

Registr integračních sociálních podniků, dostupné z: <https://www.mpsv.cz/registr-integracnich-socialnich-podniku> (cit k 19. 1. 2026)

Sbírka zákonů. (2024) *Zákon o integračním sociálním podniku*.



## **Inboox CZ, s.r.o.**

Mimoňská 3223  
Česká Lípa  
470 01

IČO: 27348911  
DIČ: CZ27348911

## **Pobočky**

Praha | Brno | Ostrava | Olomouc  
České Budějovice | Česká Lípa

## **Kontaktní osoba**

+420 777 038 343  
ladislav.bucek@inboox.cz

**[www.inboox.cz](http://www.inboox.cz)**