

**SOCIÁLNA ORGANIZÁCIA AKO KĹÚČOVÝ AKTÉR UDRŽATEĽNÉHO
ROZVOJA SPOLOČNOSTI
ZORA NÉMETH**

**SOCIAL ORGANIZATION AS THE KEY ACTOR
IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE SOCIETY
ZORA NÉMETH**

Abstrakt

Sociálne podnikanie sa javí ako dôležitý predpoklad zvyšovania úrovne kvality života spoločnosti. Je to sociálna organizácia, ktorá spája výhody podnikania a možné riešenia spoločenských výziev, i uspokojovania spoločenských potrieb. Príspevok je zameraný na sociálnu organizáciu, ktorú možno považovať za významného aktéra udržateľného rozvoja spoločnosti. Úlohou je poskytnúť prehľad o význame sociálne zodpovedných organizáciách ako kľúčových aktéroch rozvoja spoločnosti s prihliadnutím na výzvy a možnosti uvoľňujúce potenciál rastu tohto sektora v krajine.

Kľúčové slová: spoločenská zodpovednosť, sociálna organizácia, sociálne inovácie, rozvoj

Abstract

Social entrepreneurship appears to be an important prerequisite for increasing the level of quality of life in society. It is a social organization that combines the advantages of business and possible solutions to social challenges, as well as the satisfaction of social needs. The contribution is focused on social organization, which can be considered as an important actor in the sustainable development of the society. The task is to provide an overview of the importance of socially responsible organizations as key actors in the development of society, considering the challenges and opportunities releasing the growth potential of this sector in the country.

Key words: social responsibility, social organization, social innovation, development

Úvod

Všetky krajiny sa musia vyrovnat' s mnohými sociálnymi a ekonomickými problémami. Riešenie spoločenských problémov si vyžaduje prístup zahrňajúci altruistickejšie pohľady na podnikanie. Podnikanie má významný vplyv na prosperitu krajiny a viac než klasické podniky

sú žiadané také organizácie, ktoré sú oveľa flexibilnejšie, kreatívnejšie a snažia sa implementovať decentralizované metódy vedenia. Neziskový sektor sa v posledných rokoch výrazne zmenil. V Európe zohrali významnú úlohu pri tvorbe pracovných miest aj neziskové organizácie. Rozvoj spoločnosti vytvoril nové podmienky pre tento sektor a posilnil aj jeho ekonomickú váhu. Nemožno tak opomenúť potenciál neziskového sektora z hľadiska uspokojovania spoločenských potrieb a ani spochybňovať jeho spoločenský význam. Sociálne podnikanie môže byť kľúčové nielen pri riešení sociálnych výziev, ale môže poskytovať aj inovatívne sociálne riešenia, ktoré sú efektívnejšie ako iné opatrenia.

V 90. rokoch 20. storočia sa rozvíjali subjekty občianskej spoločnosti a neziskové organizácie. Zlomovým obdobím vo vývoji názorov na spoločensky zodpovedné podnikanie boli šesťdesiate až osemdesiate roky 20. storočia. (Jones, 1980) Zintenzívnili sa názory na sociálne podnikanie poháňané nárastom kapitálu mobilizovaného investičnými fondmi s vplyvom, t. j. fondmi, ktoré typicky investujú do sociálnych podnikov. (Drayton, 2002) Do popredia sa začínalo dostávať postavenie záujmových skupín (Johnson, 1971; Freeman, 1984; O'Rourke, 2003), model udržateľnosti¹ (Reid, Scott, 2005) a podnikové občianstvo (Wilson, Post, 2013). Sociálne podnikanie využíva svoje silné stránky inovatívnym spôsobom v prospech rozvoja miestnych komún a pomocou kreatívnych riešení zložitých a pretrvávajúcich spoločenských problémov **prispieva k rozvoju spoločnosti**. V záujme dosiahnutia svojho cieľa, ktorým je vytváranie spoločenských hodnôt, využíva aj obchodné modely. (Dees, 1998; Mair a kol., 2006; Zahra a kol., 2009) Pohľady odborníkov na rolu **sociálneho podnikania v spoločnosti**, ktoré prostredníctvom **inovatívnych riešení** prispieva **k riešeniu** rôznych spoločenských problémov, sú nejednotné. Prítomnosť sociálnych organizácií ovplyvňuje všetky procesy v spoločnosti a podporou zapojenia zainteresovaných snáh a snahou o udržateľné výsledky môže zlepšiť spoločné vytváranie hodnôt (stratégie sa zameriavajú skôr na vytváranie sociálnych než ekonomických hodnôt). (Felício a kol., 2013; Brown, 2022; Pattinson, Dawson, 2023)

Predmetom záujmu nášho výskumu je sociálne podnikanie. Pojem sociálny podnik môžeme použiť v súlade s definíciou Európskej únie, no sociálny podnik interpretujeme ako formálnu alebo neformálnu organizáciu sociálnej a solidárnej ekonomiky. (Coraggio a kol., 2015; Defourny, Nyssens, 2014)

Úlohou je skúmať vybrané aspekty diskusií o sociálnom podnikaní/sociálnej organizácii a identifikovať výzvy v kontexte rozvoja spoločnosti. Výklad pojmov súvisiacich so sociálnym

¹ Udržateľný rozvoj sa chápe ako „rozvoj, ktorý napĺňa potreby súčasnosti bez toho, aby obmedzoval možnosti budúcich generácií naplniť svoje ciele“ (OSN, 1987, s.41)

podnikaním, ako je sociálne investovanie a sociálna inovácia, nie je jednotný. Cieľom je vymedziť vybrané súvisiace pojmy, poukázať na potenciál sociálnej organizácie a zvýšiť povedomie o možnostiach rozvoja komunity prostredníctvom týchto organizácií.

Spoločenské výzvy a spoločenská zodpovednosť

Predchodcovia sociálnych organizácií boli vo väčšine civilizácií prítomní tisíce rokov. V poslednom období sa otázky sociálnej zodpovednosti stávajú predmetom záujmu odborníkov, a to aj z dôvodu neustáleho prehlbovania rozdielov v životnej úrovni v spoločnosti a narastajúcich environmentálnych problémov takmer vo všetkých krajinách sveta. Sociálne organizácie hrajú v tejto oblasti kľúčovú úlohu. Pre budúcnosť sú dôležité nové typy vzťahov so zainteresovanými stranami. Vyššia úroveň spolupráce a riešenie výziev v oblasti zvyšovania životnej úrovne a kvality života ľudí a prostredia so zodpovedajúcou úrovňou ochrany sú späté s nutnosťou zmeniť prístup k tejto problematike. K naštartovaniu zmeny myslenia napomáhajú aj nové formy organizácií, ktoré uznávajú a legitimizujú sledovanie spoločenských cieľov (Haskell Murray, 2012). Niektoré sociálne a environmentálne programy a politiky súvisia so spoločenskými vzťahmi organizácií (Peloza, 2015) a vytvárajú tak východiskový rámec, ktorý podčiarkuje význam **komplexného prístupu k riešeniu spoločenských výziev a otázok zlepšenia kvality života a práce** (Williams, Conley, 2008).

Základom riešenia spoločenských výziev je spoločná hodnota, ktorá sa považuje za aktivitu integrovanú do procesov organizácií s praktickým zameraním a znakmi spoločenskej zodpovednosti vytvárajúcej hodnoty. (Park, 2020) Ich spoločenská zodpovednosť sa prejavuje v nasledujúcich modeloch sociálnych organizácií:

- neziskové sociálne organizácie, ktoré nevytvárajú ekonomické zisky, t. j. reinvestujú celkový príjem do altruistických aktivít,
- ziskové organizácie vedené sociálnym poslaním, v ktorých sa účel zisku rovná významu spoločenského účelu,
- hybridný model organizácie, ktorý kombinuje predchádzajúce modely a vyznačuje sa diverzifikáciou príjmov. (Mair, Martí, 2006)

Nemožno zabúdať na **relevantných aktérov vo financovaní** sociálnych organizácií, ako sú mimovládne organizácie, samosprávy a iné subjekty, ktorých podpora môže byť ekonomická (granty, dotácie) alebo neekonomická. Aj títo aktéri sa pri implementácii spoločensko-zodpovedných programov podieľajú na riešení problémov určitej komunity (Puumalainen

a kol., 2015). V tejto súvislosti sa môžeme opýtať, aký je rozdiel medzi **spoločenskou zodpovednosťou** a **dobrom občianstvom**.

Spoločenská zodpovednosť (social responsibility, ďalej ako „SZ“) býva často porovnávaná so sociálnou responzivitou. SZ spolu s responzivitou predstavujú regulátory ľudského správania, tzv. **schopnosť adaptácie a zodpovednosť** v jednom. SZ je z určitého aspektu chápaná ako obchodný proces na zvýšenie hodnoty pre akcionárov – koncept sa integruje do základnej stratégie organizácie, do budovania hodnoty prostredníctvom takých aktivít, ktoré posilňujú uznanie konkrétnej značky (Gill, 2008; Dimosthenis a kol., 2014). SZ chápaná ako hodnota akcionárov (Williams, Conley, 2005) zavádza do krajín EÚ určité rysy anglo-amerických konceptov. Vplyv anglo-americkej právnej teórie spoločností na tvorbu európskeho práva spoločností a na vlády Spojeného kráľovstva mohol v tomto posune tiež zohrať svoju rolu. (Bebchuk, Roe, 1999; Gelter, 2009) V chápaní podstaty spoločensky zodpovedného podnikania však existujú rozdiely medzi regiónmi (Clarkson, 1995; Carroll, 1999).

Dobré občianstvo (z angl. Corporate Good Citizenship) vrátane zapojenia firemnej komunity, firemného darčovstva a strategickej filantropie súvisí s konceptom **etiky podnikania**, pričom sociálna politika organizácie (z ang. Corporate Social Policy) je novší **koncept**, ktorý sa zameriava na inštitucionalizáciu procesov v podmienkach podnikania, a poskytuje prepojenia medzi etikou podnikania a dobrým občianstvom. (Epstein, 1989) Obchodné praktiky odzrkadľujú koncept spoločenskej zodpovednosti (z ang. Corporate Social Responsibility), t. j. koncept so zameraním na environmentálne, etické a sociálne podmienky zodpovednosti na mikroúrovni. (Friedman, 1970; Solomon, 1993; L'Etang, 1994; Németh, 2019, 2021, 2023) Podniky významne prispievajú k rastu národného hospodárstva. Existuje nespočetné množstvo rôznych interpretácií podnikania (Shane, Venkataraman, 2000). Vyberáme len jednu, ktorá je spojená s hodnotami. Podnikanie je **proces vytvárajúci hodnoty**, ktorého výsledkom je nezávislosť, finančná návratnosť a prevzatie rizika (Hisrich, 2005). Obchodovanie a podnikanie bolo v histórii prítomné už v dávnej minulosti. (Low–MacMillan, 1988, Gartner, 2001) Komerčné podniky majú jasné merateľné ukazovatele, ako sú finančné ukazovatele, podiel na trhu atď. Je žiaduce pripomínať, že zisková motivácia nie je nevyhnutnou podmienkou podnikania. (Drucker, 1993) V prípade sociálnych podnikov to tak nie je, pretože táto oblasť zahŕňa prvok tvorby sociálnej hodnoty, ktorý nie je vždy ľahko kvantifikovateľný. (Austin a kol., 2006)

Sociálna a solidárna ekonomika – sociálne podnikanie a sociálne organizácie

Európska únia zohráva významnú úlohu pri formovaní **sociálneho a solidárneho hospodárstva**. Od konca 90. rokov 20. storočia sú v politikách Európskej únie „sociálne podnikanie“ a „sociálna inovácia“ čoraz rozhodujúcejšie. (Fougère a kol., 2017) V interpretácii Európskej komisie („EK“) je sociálny podnik podnikom, ktorý sa zapája do hospodárskej činnosti s cieľom dosiahnuť sociálny cieľ, často vo **forme sociálnych inovácií**. V spoločnosti existujú problémy, ktoré si vyžadujú nové prístupy k riešeniu – sociálne inovácie potrebujeme viac ako iné alternatívy. (Fougère a kol., 2017) V posledných rokoch sa objavili aj asociácie súvisiace so sociálnou ekonomikou a začalo sa akési sieťovanie. Najrozhodujúcejším vývojom je, že vďaka Iniciatíve EÚ pre sociálne podnikanie z roku 2011 sú sociálne podniky v súčasnosti stredobodom politiky zamestnanosti a dostávajú najmä dotácie súvisiace s integráciou na trhu práce. Sociálni podnikatelia konajú podľa hodnôt, ktoré chápu ako spoločensky užitočné, žijú už s predpokladom, že sú schopní sprostredkovať to, čo sa považuje za **verejný záujem**. Pri definovaní a dosahovaní sociálnych cieľov podporujú individuálne orientovaný prístup, ktorý úplne ignoruje politické procesy. (Cho, 2006)

Podľa Európskej únie pôsobia v priestore sociálnej ekonomiky najmä tieto **typy sociálnych podnikov**, ktoré majú aj svoje vlastné charakteristiky (pozri aj tabuľku č. 1):

- družstvá: princípom svojpomoci naplňajú predstavu o vzájomnom zapojení sa znevýhodnených skupín do hospodárskeho života
- podporné spolky: služby zdravotných a sociálnych poisťovní, záložní
- neziskové verejnoprospešné organizácie vrátane nadácií.

Družstvá	Majú dobrovoľné a voľné členstvo. Členovia majú rovnakú váhu hlasu bez ohľadu na výšku majetkového podielu a prispievajú k základnému kapitálu (vkladu), ktorý sa mení. Príznačná pre tieto subjekty je autonómia a nezávislosť členov. Hlavné oblasti, v ktorých pôsobia: poľnohospodárstvo, bankovníctvo, výroba, maloobchod a služby.
Nadácie	Sú riadené správnu radou. Kapitál získavajú z darov a príspevkov. Hlavné oblasti činnosti, v ktorých pôsobia: financovanie výskumu a jeho realizácia, podpora medzinárodných, národných a miestnych projektov, poskytovanie grantov, vytváranie základov pre dobrovoľnícke služby, zdravie a starších občanov.
Spolky/ dobrovoľné združenia	Majú dobrovoľné a voľné členstvo. Členovia majú rovnakú váhu hlasu založenú na väčšine, platia členské príspevky, nie je nutný základný vklad. Príznačná pre tieto subjekty je autonómia a nezávislosť členov. Hlavné oblasti, v ktorých pôsobia: zdravotníctvo, sociálne a opatrovateľské služby, šport.
Verejnoprospešné organizácie	Majú dobrovoľné a voľné členstvo. Členovia majú rovnakú váhu hlasu založenú na väčšine, platia členské príspevky, nie je nutný základný vklad. Príznačná pre tieto subjekty je autonómia a nezávislosť členov. Hlavné oblasti činnosti, v ktorých pôsobia: zdravotníctvo, životné a ostatné poistenie, zaopatrovacie systémy, hypotéky.

Tabuľka 1 Typy sociálnych organizácií

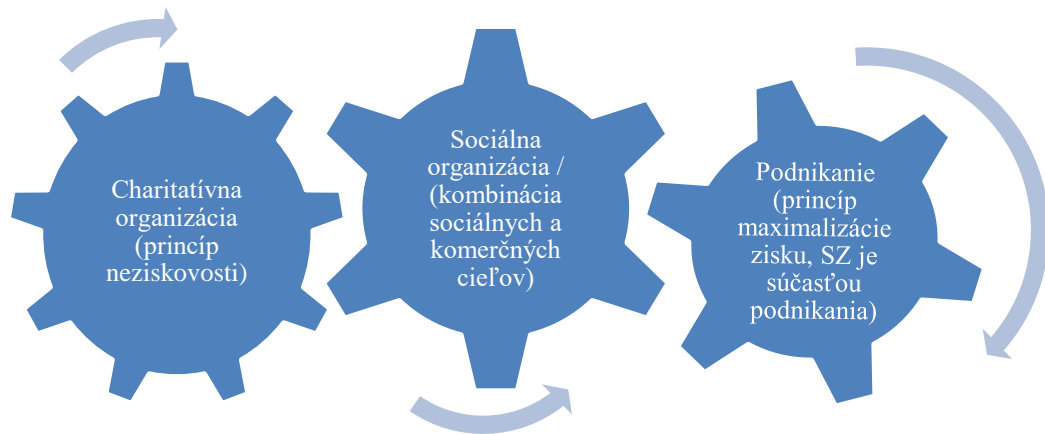
Zdroj: Kövér, 2015; Meyer a kol., 2017.

Sociálne podnikanie sa líši od klasického podnikania tým, že sa zameriava na riešenie sociálnych problémov a vytváranie sociálnej hodnoty. Pod pojmom sociálne podnikanie chápeme **sociálne orientované organizácie**, t. j. sociálne podniky s obchodným modelom a sociálne orientované investičné fondy zamerané na vytváranie pozitívneho spoločenského efektu a získavanie finančných výnosov. Pre činnosť sociálnych organizácií je charakteristická angažovanosť v riešení spoločenských problémov so zameraním na lokalitu, kde organizácia pôsobí a kde si chce zabezpečiť dobré vzťahy s komunitou. (Moreno, Capriotti, 2009) Sféra **sociálneho podnikania** sa zaoberá širokou škálou spoločenských problémov, napr. zmierňovaním chudoby, bojom proti civilizačným chorobám (napr. Healthy Kids, Krásna s výživou a pod.), kvalitným vzdelávaním, rozvojom a odbornou prípravou širokej verejnosti (napr. PC center), ochranou životného prostredia a projektmi sociálnej starostlivosti pre nezamestnaných, bezdomovcov a drogovovo závislých a inými oblastami problémov. (Nicholls, 2008)

Sociálne podnikanie je zamerané na dosahovanie sociálnych cieľov vrátane zabezpečenia jeho financovania. Je však potrebné vyzdvihnúť dôležitosť charakteristík, ktoré odlišujú sociálne organizácie od podnikania. Sociálni podnikatelia sa snažia nájsť alternatívne spôsoby dosiahnutia sociálnych cieľov (sociálne intrapodnikanie, komunitné podniky, neziskové organizácie) a sociálne podniky (z ang. „social ventures“) uprednostňujú sociálnu agendu pred finančnými cieľmi. (Thompson a kol., 2011) Ak sa pozrieme na miesto vplyvu investície, takéto investície patria medzi filantropiu a sociálne zodpovedné investície (Wilson, 2014). Investície so sociálnym vplyvom poskytujú financie organizáciám s očakávaním merateľných sociálnych, ako aj finančných výnosov. (Wilson, 2014; OECD, 2015) Sociálnym podnikaním sa myslí akákoľvek **aktivita** (individuálna, organizačná alebo sieťová), ktorá demonštruje **socialitu, inovácie a trhovú orientáciu**. Sociálne podnikanie existuje v celom spektre sociálnych investícií, a to od dobrovoľníckeho sektora až po sociálne podniky pôsobiace na komerčných trhoch aj vo verejnom sektore. (Nicholls, Cho, 2006) Sociálne organizácie môžu byť neziskové organizácie, ktoré využívajú obchodné modely a môžu to byť aj obchodné podniky, ktoré sa usilujú o dosiahnutie významného **sociálneho vplyvu**.

V publikácii Európskej komisie (EC, 2011, 2020) slúžia sociálne organizácie záujmom komunity a neusilujú sa o maximalizáciu zisku. Sociálne organizácie sú **neziskové súkromné organizácie**, ktoré poskytujú tovary alebo služby priamo súvisiace s ich cieľom v prospech komunity, spoliehajú sa na kolektívnu dynamiku zainteresovaných strán vo svojich riadiacich orgánoch a pripisujú veľký význam svojej autonómii. (Defourney, Nyssens, 2008)

Sociálne organizácie zohrávajú **úlohu agentov zmeny v spoločnosti**, t. j. preberajú poslanie vytvárať a udržiavať spoločenskú hodnotu, uznávajú a neúnavne hľadajú **nové príležitosti na vytváranie spoločenských hodnôt** a zúčastňujú sa **procesu neustálej inovácie, adaptácie a učenia**. (Short a kol., 2009) Hlavné rozdiely medzi charitatívnou, sociálnou a ziskovou organizáciou znázorňuje obrázok č. 1.



Obrázok 1 Hlavné rozdiely medzi charitatívnou, sociálnou a ziskovou organizáciou (podnikáním)

Zdroj: autor

Uplatňovaná **sociálna legislatíva** je významným nástrojom hospodárskej politiky našej krajiny. **Zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch** určuje podmienky vzniku neziskových organizácií v rôznych právnych formách. Z aspektu zamerania činnosti zákon vymedzuje 3 druhy sociálnych podnikov: integračný podnik, sociálny podnik bývania a všeobecný registrovaný sociálny podnik. Od roku 2018 bolo na Slovensku zaregistrovaných 645 sociálnych podnikov (väčšina spadá do skupiny integračných sociálnych podnikov, ktoré sú verejnoprospešné). Výhody plynúce zo založenia sociálneho podnikania sú **pre spoločnosť významné**, pretože v porovnaní s inými typmi podnikov sa im vytvára väčší priestor na riešenie spoločenských problémov. V tejto súvislosti je potrebné vyzdvihnúť **sociálne orientované organizácie** s obchodným modelom a **sociálne orientované investičné fondy**, ktoré sa zameriavajú na vytváranie pozitívneho **spoločenského efektu** a získavanie finančných výnosov. Zohľadňujú sa pritom tieto **priority**:

- **spoločnosť** – miera, do akej subjekt presadzuje plnenie cieľov identifikovateľných vo verejnom záujme; preukazuje sa v troch dimenziách: sektorové zameranie (napr. zdravotníctvo, vzdelávanie, životné prostredie), výsledky a vplyvy (zvýšenie sociálneho blahobytu, sociálne začlenenie, lepšia udržateľnosť, hospodársky rozvoj),
- **inovácia**,
- **trhová orientácia** – sebareflexívne a navonok orientované strategické zameranie, ktoré si vyžaduje neustále sa zlepšujúce vplyvy a výsledky sociálnych zmien.

Sociálne zodpovedné investovanie

Dôvodom nárastu počtu **sociálnych organizácií** hľadajúcich investičné financovanie bol rastúci záujem vlády a investorov o fondy, ktoré sľubovali sociálne a finančné výnosy. Vytvárali sa tak nové nástroje sociálneho investovania. Investovanie finančných prostriedkov do vytvárania spoločenskej hodnoty, tzv. **spoločensky zodpovedné investovanie** („vplyvové investovanie“) nie je novým fenoménom. (Nicholls, 2014) V prípade investičného rozhodovania sa zohľadňujú tri kľúčové faktory: etické, sociálne a environmentálne, pritom finančná návratnosť sa zvažuje pri tvorbe inej hodnoty. (Fisher, Satter, 2001; Nicholls, Cho, 2006; Bryane, 2009) Sociálne investovanie sa líši od filantropie na financovanie potrieb sociálnych organizácií a organizácií riešiacich sociálne problémy trhovými metódami. **Sociálne investovanie** je široký pojem, poslaním sociálnej organizácie však je sociálny rozvoj. Produkcia zisku môže byť súčasťou takejto organizácie, ale meradlom tvorby hodnoty je sociálny vplyv. Sociálne investovanie je teda chápané ako záujem organizácie angažovať sa tak, aby prispela k zlepšeniu ekonomického a sociálneho prostredia, v ktorom pôsobí (napr. vzdelávanie v komunite, podpora výskumu a kultúrnych projektov; očakáva sa protihodnota). (Bartošová, 2007)

Kľúčové príležitosti pre nový typ **financovania** organizácií zahŕňajú riešenia ekonomického vylúčenia a chudoby a podporu regenerácie komunity. Prepojenie medzi alokáciou financií a ich ľudskými a environmentálnymi vplyvmi vedie k dopytu po súbore investičných príležitostí, ktoré sú klasifikované ako **sociálne zodpovedné investície** (ďalej ako „SRI“). Európska štúdia uvádza, že v roku 2011 bol vplyv investícií 8 750 miliónov EUR, v roku 2013 to bolo 20 269 miliónov EUR a v roku 2015 dosiahli investície 98 329 miliónov EUR, čo v porovnaní s predchádzajúcim obdobím predstavuje nárast o 385 %. (Eurosif, 2016)

Podpora sociálneho podnikania je síce potrebná, faktom však zostáva, že založenie a udržateľné fungovanie takéhoto typu podnikania je závislé od finančných zdrojov, grantov a pod., čo znamená, že má podmienený charakter. V súvislosti s touto témou stoja za zmienku nové

modely sociálneho podnikania, ktorých zahraniční odborníci definujú ako **hybridné ekonomické modely** a nedividendové sociálne organizácie (pozri aj tabuľku č. 2).

<p>1 Podnikateľská neziskovka – neziskové organizácie s príjmovou činnosťou zameranou na podporu svojho spoločenského poslania</p> <p>2 Verejný sektor sociálneho podnikania – spin-offs verejného sektora</p> <p>3 Sociálne družstvá</p> <p>4 Sociálne podnikanie – zahŕňa presun ziskov smerom k všeobecnému záujmu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hybridný ekonomický model s cieľom vytvárania zdieľanej hodnoty • Typ Yunus – nedividendové sociálne podnikanie, zisky sú plne reinvestované na dosiahnutie sociálneho poslania. 	<p>Social bricoleur – tento typ sociálnych podnikateľov sa zameriava na miestne potreby malého rozsahu.</p> <p>Sociálni konštruktivisti – tento typ sociálnych podnikateľov sa zaoberá sociálnymi problémami v existujúcich sociálnych štruktúrach od malých po veľké a od miestnych po medzinárodné.</p> <p>Sociálny inžinier – sociálni inžinieri vytvárajú nové systémy na nahradenie existujúcich neefektívnych štruktúr vo veľmi veľkom rozsahu a od národného až po medzinárodné.</p>
---	--

Tabuľka 2 Modely sociálneho podnikania

Zdroj: Defourny, Nyssens, 2017; Zahra a kol., 2009.

Sociálne organizácie a ich potenciál: sociálna inovácia a rozvoj komunity

Fenomén sociálnych podnikov priniesol ako prvý inovatívne prístupy k riešeniu spoločenských problémov prostredníctvom vytvorenia zmeny, modifikácie konceptu podnikateľského poslania a prehodnotenia sociálneho podniku. (Felicio a kol., 2013; Brown, 2022) V sociálnych organizáciách je **spoločenská misia** najmä o rekonfigurácii existujúcich produktov/služieb s cieľom vytvoriť sociálnu hodnotu pre znevýhodnené skupiny. (Austin a kol., 2006) **Sociálna transformácia a inovácie** sa považujú za kľúčové zložky sociálnej organizácie. Rôzne myšlienkové smery majú rozdielne názory na prítomnosť inovácií v aktivitách sociálnej organizácie. (Austin a kol., 2006; Nicholls, 2008; Zahra a kol., 2009). Sociálna inovácia uprednostňuje rozvoj komunity pred územným rozvojom. Sociálne organizácie majú často inovatívny charakter a poskytujú pracovné príležitosti najviac vylúčeným členom spoločnosti. Prispievajú tým k sociálnej súdržnosti a znižovaniu nerovnosti. (Felicio a kol., 2013; Brown, 2022) **Význam sociálnych inovácií** najviac rastie, keď nedokážeme tradičným spôsobom poskytnúť odpovede na neustále sa zvyšujúci počet sociálnych problémov. (Moulaert-Nussbaumer 2005; Phills a kol., 2008) Cieľom **sociálnej inovácie** je riešiť rôzne potreby súvisiace s problémami, ktoré v spoločnosti vznikajú, pričom sa formujú nové hodnoty, postoje, vzťahy, a pomocou konkrétnej inovácie sa vytvárajú aj nové štruktúry. Rozoznávame tri „**formy inovácií**“, ktorých cieľom je budovať miestne kapacity (vzdelávacie programy v

chudobných lokalitách), zdieľať balíky inovácií (vytvoriť balík mikroúverov) a budovať sociálne hnutie (organizovať miestne odbory na obranu skupín občianskych práv vo vylúčených/diskriminovaných komunitách). (Alvord a kol., 2004)

Výzvy a možnosti rozvoja

Využitie sociálnych podnikov je širokospektrálne. V EÚ ich je 2,8 milióna a zamestnávajú takmer 14 miliónov ľudí, pričom na tvorbe HDP Európskeho spoločenstva sa podieľajú až 8 %. (EHSV, 2017) V súčasnosti reguluje fungovanie sociálnych podnikov približne 20 členských štátov a po oznámení Európskej komisie sa rozbehol aj proces tvorby národných stratégií. Vytváranie podmienok, ktoré podporujú **prosperitu sociálnych organizácií**, je zdĺhavý proces. Plnenie spoločných európskych cieľov ovplyvňujú historicky vyvinuté vzorce vzťahu medzi štátom a občanmi, ako aj vývoj trhu finančných služieb a sociálno-ekonomické nerovnosti v spoločnosti. (EK, 2020) Príklady podporných inštitúcií rozvoja vidieť v tabuľke č. 3.

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny Portál Sociálna ekonomika na Slovensku	Štátnu správu na úseku sociálnej ekonomiky vypracúva a realizuje národné projekty v oblasti sociálnej ekonomiky. Vznikol vďaka podpore Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja a Operačného programu Ľudské zdroje. Objasňuje základnú terminológiu sociálnej ekonomiky, ponúka pomoc v procese založenia sociálneho podniku, vysvetľuje formy podpory, poskytuje priestor pre poradenstvo a informuje o metodických stretnutiach, resp. podujatiach týkajúcich sa povinností registrovaných.
Národný projekt Inštitút sociálnej ekonomiky Regionálne centrá sociálnej ekonomiky	Cieľom projektu bolo vytvorenie a pilotné overenie fungovania systému podpory rozvoja sociálnej ekonomiky v Slovenskej republike na základe zákona č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. vznikla sieť podporných Regionálnych centier sociálnej ekonomiky vo všetkých krajoch Slovenska.
Aliancia pre sociálnu ekonomiku na Slovensku	Občianske združenie ASES je združením sociálnych podnikov a iných subjektov, ktoré podporujú sociálnu ekonomiku a osobitne sociálne podnikanie v Slovenskej republike.
Asociácia subjektov sociálnej ekonomiky (ASSE)	ASSE je záujmové združenie právnických osôb. Predmetom združenia je združovať subjekty sociálnej ekonomiky dosahujúce merateľný pozitívny sociálny vplyv poskytovaním rovnakej spoločensky prospešnej služby, reprezentovať registrované sociálne podniky, subjekty sociálnej ekonomiky.
Akadémia sociálnej ekonomiky	Cieľom je podporovať rozvoj sociálneho podnikania na Slovensku a pomôcť sociálnym podnikateľom pri realizácii spoločensko-prospešných podnikateľských aktivít.

Tabuľka 3 Príklady podporných inštitúcií rozvoja

Zdroj: sprac. podľa literatúry

Štát chce prirodzene podporovať sociálne subjekty na svojom území. Existujú však problémy a tiež otázky týkajúce sa ich finančnej podpory, ktoré by mali byť už dnes predmetom diskusie

na národnej úrovni. Medzi najčastejšie problémy, s ktorými sa sociálne podniky stretávajú v praxi, patria (Kövéř, 2015; Meyer a kol., 2017):

- absencia záväzného dokumentu, ktorý by orgány štátnej správy zaväzoval k realizácii konkrétnych úloh zameraných na systematickú podporu sociálneho podnikania,
- minimálne zapojenie jednotlivých rezortov do aktivít súvisiacich s podporou sociálneho podnikania,
- zviditeľnenie sociálnych podnikov a ich činnosti nepodporuje žiadna informačná kampaň,
- získavanie investičnej pomoci,
- obmedzené pôsobenie a právomoci regionálnych centier pre sociálnu ekonomiku, ktoré nezodpovedajú potrebám sociálnych podnikov,
- problematický prístup k informáciám a pomoci na úradoch,
- zaťažujúca administratívna náročnosť podávania žiadostí o vyplatenie príspevkov podľa zákona o službách zamestnanosti,
- nejednotný prístup pri schvaľovaní a vyplácaní príspevkov.

Okrem neistoty, ktorú sociálne organizácie zažívajú, možno spolu s absenciou dlhodobej stratégie rozvoja týchto organizácií a roztrieštenosťou inštitucionálneho systému, ako aj podfinancovaním sociálnej sféry spomenúť ako **výzvy súčasnosti**, ktoré je žiaduce riešiť:

- nesprávne chápanie konceptu sociálneho podnikania a jeho častá zámena so spoločensky zodpovedným podnikaním,
- strategický prístup k riadeniu tohto segmentu,
- vytvorenie informačnej základne o sociálnych podnikoch na účely hodnotenia prínosu tohto typu podnikania a organizácie,
- vytváranie podpornej infraštruktúry a zviditeľňovanie ich práce v krajoch,
- prierezové kontroly sociálnych organizácií/podnikov,
- propagácia sociálneho podnikania,
- vzdelávanie na úrovni stredného či vysokého školstva,
- vytváranie podmienok pre ďalší rozvoj sociálneho podnikania na Slovensku.

Je žiaduce:

- odhaliť pridanú sociálno-politickú a ekonomickú hodnotu sociálnych podnikov a zvýšiť ich transparentnosť
- rozpoznať prevádzkové charakteristiky tohto typu podnikania

- začleniť podporu sociálnych podnikov do verejnej politiky
- umožniť spoluprácu štátno-trhovo-spoločenských organizácií
- posilniť ekonomickú/záujmovú pozíciu sociálnej komunity
- oceniť iniciatívu za inovatívnosť a udržateľnú ekonomickú/sociálnu udržateľnosť.

Možnosti rozvoja možno identifikovať nielen na základe skúseností, ale je vhodné sa inšpirovať aj zahraničím. Pre **rozvoj sociálneho podnikania** na národnej úrovni by bolo prínosom, ak by sa brala do úvahy **dobrá prax iných krajín** a prihliadalo sa na nasledujúce **možnosti uvoľňujúce potenciál rastu spoločnosti** v sociálnom sektore:

- v národnej stratégii definovať kroky na zavedenie inovatívnych postupov,
- zvýšiť záujem o túto oblasť napr. zakladaním centier, cíelením projektov na vybrané skupiny alebo organizovaním súťaží pre vzdelávacie inštitúcie, ktoré by boli zamerané na rozvíjanie nápadov v oblasti sociálnej inovácie,
- vytvoriť informačné a poradenské centrá a rozvíjať informačnú základňu o sociálnych organizáciách, ktorá by podporovala hodnotenie prínosu tohto typu podnikania,
- zlepšiť možnosti uvádzania týchto typov organizácií do prevádzky a riešiť ich financovanie,
- podporiť ponuku stáží pre začínajúcich manažérov/podnikateľov,
- rozvíjať finančné zručnosti a skúsenosti, ako aj „soft skills“,
- zabezpečiť lepšie pochopenie rizika a spôsobu jeho oceňovania,
- zlepšiť nezávislý audit sociálnych organizácií.

Záver

Príspevok by mal prispieť k vnímaniu sociálneho podnikania ako **klúčového aktéra** pre **udržateľný rozvoj** našej ekonomiky. Úlohou bolo poukázať na význam tejto témy, identifikovať jednotlivé formy, poukázať na výzvy a v neposlednom rade vytvoriť priestor pre ďalší výskum, ktorý by túto problematiku skúmal aj z iných aspektov. Vzťah medzi zodpovedným **rozvojom a kvalitou života spoločnosti** sa môže analyzovať aj v iných odvetviach. Je však potrebné podčiarknuť vzťah medzi rozvojom spoločnosti a fungovaním sociálnych organizácií (sociálnych podnikov) a aj z toho dôvodu je potrebné vykonať podrobnú analýzu na národnej a inštitucionálnej úrovni a posúdiť výkonnosť riadenia zodpovednosti.

Výzvy a možnosti rozvoja prezentované v tomto príspevku môžu byť základom podrobnejšieho skúmania tejto problematiky so zameraním na možnosti zmeny. Potenciál spočíva v zapojení

viacerých organizácií, participácii a v konečnom dôsledku aj v zdieľaní osvedčených postupov. Realizáciou verejnoprospešných aktivít prispievajú sociálne organizácie **k prosperite** a rozvoju našej krajiny. Sociálna organizácia predstavuje nástroj pomoci a podpory rozvoja ekonomiky, ktorý sa považuje za kľúčového hráča **udržateľného rozvoja našej spoločnosti**.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ALVORD, S. a kol. 2004. Social entrepreneurship and societal transformation. An exploratory study. In *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2004, vol. 40, č. 3, s. 260–282.
- AUSTIN, J. a kol. 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? In *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006, roč. 30, č. 1, s.1–22.
- BARTOŠOVÁ, Z. 2007. Firemná filantropie jako klíčová oblast CSR. In *Napříč společenskozu odpovědností podniku*. Kladno: Publishing ASIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.
- BEBCHUK, A. L. – ROE, M. J. 1999. A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance. In *Stanford Law Review*. 1999, roč. 52, s. 127–170.
- BROWN, D. M. 2022. Understanding multi-stakeholder co-creation as an entrepreneurial approach to survival and sustainability: The case of Pennine Pubs. In *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2022. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1177/14657503221145101>>.
- BRYANE, M. 2009. Implication of SRI for Pension Funds in Turkey. In *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. 2009, roč. 2, č. 2, s. 105–119.
- CARROLL, A. B. – SHABANA, K. M. 2010. The Business Case for CSR: A Review of Concepts, Research and Practice. In *International Journal of Management Reviews*. 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275x.
- CARROLL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In *Business & Society*. 1999, 268.
- CLARKSON, B. E. M. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In *The Academy of Management Review*. 1995, roč. 20, č. 1, s. 92–117.
- CORAGGIO, J. a kol. 2015. The theory of social enterprise and pluralism: Solidarity-type social enterprise. In *Civil society, the third sector and social enterprise. Governance and democracy*. Routledge, 2015.

- De COLLE, S. a kol. 2014. The Paradox of CSR Standards. In *Journal of Business Ethics*. 2014, č. 125, s. 177–191.
- DEES, J. G. 2007. Taking social entrepreneurship seriously. In *Society*. 2007, roč. 44, č. 3, s. 24–31.
- DEFOURNY, J. - NYSSSENS, M. 2008. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. In *Social Enterprise Journal*. 2008, roč. 4, č. 3, s. 202–228.
- DEFOURNY, J. – NYSSSENS, M. 2014. The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge, 2014.
- DEFOURNY, J. – NYSSSENS, M. 2017. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. In *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017, roč. 28, č. 6, s. 2469–2497.
- DRAYTON, W. 2002. The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. In *California Management Review*. 2002, roč. 44, č. 3, s.120–132.
- DRUCKER, P. 1993. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1993.
- EC. 2011. *Social Business Initiative..* Brussels: European Commission, COM (2011). 682 s.
- EC. 2020. *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*. European Commission, 2020. Dostupné na: <<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22304&langId=en>>.
- EUROSIF. 2016. *European SRI Study 2016*. Dostupné na: <<http://www.eurosif.org/sri-study-2016/>>.
- FELÍCIO, J. A. a kol. 2013. Social Value and Organizational Performance in Non-profit Social Organizations: Social Entrepreneurship, Leadership, and Socioeconomic Context Effects. In *Journal of Business Research*. 2013, roč. 66, č. 10, s. 2139–2146.
- FISHER, T. – SATTER, D. 2001. *The State of Community Development Finance*. London: New Economics Foundation, 2001.
- FOUGÈRE, M. a kol., 2017. A critical reading of the European Union's social innovation policy discourse: (Re)legitimizing neoliberalism. In *Organization*. 2017, roč. 24., č. 6, s. 819–843.
- FREEMAN, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. In *Business Ethics Quarterly*. 1984, roč. 1, s. 53–73.
- FRIEDMAN, M. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. [online]. The New York Times Magazines, 13.09.1970. Dostupné na: <<http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnwerb/rptns.friedman.html>>.

- GARTNER, W. B. 2001. Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumption Theory Development. In *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2001, roč. 25, č. 4, s. 27.
- GELTER, M. 2009. The Dark Side of Shareholder Influence: Managerial Autonomy and Stakeholder Orientation in Comparative Corporate Governance. In *Harvard International Law Journal*. 2009, roč. 50, č. 1, s. 129, 131.
- GELTER, M. 2011. Taming or Protecting the Modern Corporation? Shareholder-Stakeholder Debates in a Comparative Light. In *NYU Journal of Law and Business*. 2011, s. 641, 719.
- GILL, A. 2008. Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda. In *Berkeley Journal of International Law*. 2008, roč. 26, s. 452–462.
- HASKELL MURRAY, J. 2012. Choose Your Own Master: Social Enterprise, Certifications, and Benefit Corporation Statutes. In *American University Business Law Review*. 2012, roč. 1, s. 16.
- HISRIC, R. D. a kol. 2005. *Entrepreneurship*. 6. vyd. New York: McGraw-Hill, 2005.
- CHO, A. H. 2006. Politics, values and social entrepreneurship. A critical appraisal. In MAIR, J. a kol. (ed.). 2006. *Social Entrepreneurship*. Palgrave MacMillan, 2006. 296 s.
- JACKSON, K. V. 2011. Towards a Stakeholder-Shareholder Theory of Corporate Governance: A Comparative Analysis. In *Hastings Business Law Journal*. 2011, s. 309–314.
- JOHNSON, B. J. 1971. Effect of Weed Competition on Sunflower. In *Weed Science*. 1971, roč. 19, s. 378–380.
- KIDD, C.V. 1992. The evolution of sustainability. In *Journal of Agric Environ Ethics*. 1992, roč. 5, s. 1–26.
- KÖVÉR, A. 2015. Captured by State and Church: Concerns about Civil Society in Democratic Hungary. In *Non-profit Policy Forum*. 2015, roč. 6, č. 2, s. 187–212.
- L'ETANG, J. 1994. Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. In *Journal of Business Ethics*. 1994, roč. 13, s. 111–123.
- LOW, M. B. – MACMILLAN, I. C. 1988. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. In *Journal of Management*. 1988, roč. 14, č. 2, s. 139–162.
- MAIR, J. – MARTÍ, I. 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. In *Journal of World Business*. 2006, vol. 41, č. 1, s. 36–44.
- MAIR, J. a kol. 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. In *Journal of world business*. 2006, roč. 41, č. 1, s. 36–44.

- MEYER, M. a kol. 2017. Patterns in Civil Society in Central and Eastern Europe: A Synthesis of 16 Country Reports and an Expert Survey. In *Civil Society in Central and Eastern Europe: Challenges and Opportunities*. Vienna: Erste Stiftung, 2017, s. 9–59.
- MORENO, A. – CAPRIOTTI, P. 2009. Communicating CSR, Corporate Citizenship and sustainability on the web. In *Journal of Communication Management*. 2009, s. 157–175.
- MOULAERT, F. - NUSSBAUMER, J. 2005. The social region: Beyond territorial dynamics of the learning region. In *European Urban and Regional Studies*. 2005, roč. 12, č. 1, s. 45–64.
- MOUSIOLIS, T. D. – ZARIDIS, D. A. 2014. The Effects in the Structure of an Organization Through the Implementation of Policies from Corporate Social Responsibility. In *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2014, roč. 148, s. 634–638.
- NÉMETH, H. 2019. Evolúcia spoločenskej zodpovednosti a jej podstata v strategickom riadení. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2019, č. 4.
- NÉMETH, Z. 2021. Udržateľná konkurencieschopnosť organizácií v ére globálnych kríz. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2023. Udržateľný rozvoj: výzvy, súlad a zodpovedná efektivita dynamickej organizácie. In *MANEKO*. 2023, roč. XV., č. 1.
- NICHOLLS, A. – CHO, A. 2006. Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. In NICHOLLS, A. (ed.). 2006. *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Changes*. Oxford: Oxford University Press, 2006, s. 99–118.
- NICHOLLS, A. 2008. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: OUP Oxford, 2008. 512 s.
- NICHOLLS, A. 2014. Filling the capital cap: Institutionalizing social finance. In DENNY, S. – SEDDON, F. (eds.). 2014. *Social Enterprise: Accountability and Evaluation around the World*. London: Routledge, 2014, s. 161–195.
- O'ROURKE, A. 2003. A new politics of engagement: shareholder activism for corporate social responsibility. In *Special Issue: CSR & Governance for Sustainability*. 2003, roč. 12, č. 4, s. 227–239.
- OECD. 2015. *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*. Dostupné na: <<http://www.oecd.org/publications/social-impact-investment-9789264233430-en.html>>.
- PARK, K. O. 2020. How CSV and CSR affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, roč. 17, č. 7, s. 2556.

- PATTINSON, S. - DAWSON, P. 2023. The ties that bind: How boundary spanners create value in science-based SMEs. *British Journal of Management*. 2023. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12723>>.
- PELOZA, J. 2015. The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance. In *Journal of Management*. 2009, roč. 35, s. 1518–1520.
- PHILLS, J. A. a kol. 2008. Rediscovering social innovation. In *Stanford Social Innovation Review*. 2008, roč. 6, č. 4, s. 34–43.
- PIRSON, M. 2012. Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. In *Social Enterprise Journal*. 2012, roč. 8, č. 1, s. 31–48.
- PUUMALAINEN, K. a kol. 2015. Comparing social entrepreneurship across nations: an exploratory study of institutional effects. In *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2015, vol. 32, č. 4, s. 276–287.
- REID, A. – SCOTT, W. 2005. Cross-curricularity in the national curriculum: Reflections on metaphor and pedagogy in citizenship education through school geography. In *Pedagogy Culture and Society*. 2005, roč. 13, č. 2, s. 181–204.
- RYZNAR, M. – WOODY, E. K. 2015. A Framework on Mandating Versus Incentivizing Corporate Social Responsibility. In *Marquette Law Review*. 2015, roč. 98, č. 4, s. 1667.
- SHANE, S. – VENKATARAMAN, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In *The Academy of Management Review*. 2000, roč. 25, č. 1, s. 217–226.
- SHORT, J. C. a kol. 2009. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. In *Strategic entrepreneurship journal*. 2009, roč. 3, č. 2, s. 161–194.
- SOLOMON, R. C. 1992. *Ethics and Excellence. Cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- THOMPSON, N. a kol. 2011. Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. In LUMPKIN, G. T. – KATZ, J. A. (eds.). 2011. *Social and Sustainable Entrepreneurship (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, vol. 13)*. Bingley, Emerald Group Publishing, 2011, s. 201–229.
- WADDOCK, S. 2004. Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. In *Business in Society Review*. 2004, roč. 109, č. 1, s. 5–24.
- WOUTERS, J. – CHANET, L. 2008. Corporate Human Rights Responsibility. A European Perspective. In *Northwestern Journal of International Human Rights*. 2008, roč. 6, č. 2, s. 262–274.

- WILLIAMS, A. C. – CONLEY, M. J. 2005. An Emerging Third Way? The Erosion of the Anglo-American Shareholder Value Construct. In *Cornell International Law Journal*. 2005, roč. 38, č. 2, s. 493–500.
- WILSON, F. - POST, J. E. 2013. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. In *Small Business Economics*. 2013, 40, s. 715–737.
- WILSON, K. E. 2014. *New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenges*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, OECD Publishing, 2014. Dostupné na: <<http://dx.doi.org/10.1787/5jz2bz8g00jj-en>>.
- ZAHRA, S. A. a kol. 2009. A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges. In *Journal of Business Venturing*. 2009, roč. 24, s. 519–532.

KONTAKT

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Manažérka pre stratégiu, rozvoj a Compliance

Oeconomus & phoenix BSC

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com