

Univerzita Karlova v Praze
Evangelická teologická fakulta

Bakalářská práce

Problematika hodnocení společenské návrtnosti investic

Metoda SROI a možnosti jejího využití v českém prostředí

Kristýna Bernášková

Katedra pastorační a sociální práce
Vedoucí práce: PhDr. Jaroslava Šťastná, Ph.D.
Studijní program: B7508 Sociální práce
Studijní obor: Pastorační a sociální práce

Praha 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci s názvem Problematika hodnocení společenské návratnosti investic napsala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů.

Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti ke studijním účelům.

V Praze dne 20. 4. 2014

Bibliografická citace

BERNÁŠKOVÁ, Kristýna. *Problematika hodnocení společenské návratnosti investic*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Evangelická teologická fakulta, katedra sociální a pastorační práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou využitelnosti metody Společenské návratnosti investic SROI s důrazem na možnost jejího využití v českém prostředí. Analýza Společenské návratnosti investic popisuje celkové dopady organizace, a to nejen ekonomické, ale i sociální a environmentální. Přestože tato metoda vznikla v zahraničí, a to konkrétně v těch zemích, které přijaly jednotný koncept sociální ekonomiky, jako například Velká Británie, existuje potenciál jejího využití i v českých podmínkách. Tato práce přibližuje situaci v České republice i v zahraničí a kriticky hodnotí možnosti implementace této metody v rámci českého veřejného zadávání. V praktické části je metodika Společenské návratnosti investic demonstrována na příkladové analýze, která byla zpracována pro účely této práce. Na jejím základě bylo možné vyhodnotit slabiny a přínosy této metody. V závěru práce byla navržena upravená varianta této metody, která by byla vhodná pro využití v České republice.

Klíčová slova

Metoda SROI, sociální ekonomiky, třetí sektor, veřejné zadávání, TESSEA

Summary

This Bachelor thesis attends to analyse possibilities of using Social Return on Investment (SROI) analysis in the Czech Republic. Social Return on Investment describes all impacts of the organisation, including social and environmental impacts. This analysis is frequently used especially in the countries, where there is an established concept of social economy, for example in the United Kingdom, however, this approach can be beneficial even in the Czech Republic. This essay examines the current situation in the Czech Republic, European Union and in the United Kingdom and critically evaluate the possibility of including the social economical approach into the Czech public procurement. In the practical part of this thesis the process of the analysis is described using example analysis, made for this purpose. Experience from the example analysis are used for the evaluation of benefits and limitations of SROI analysis. Finally the simplified variant of the analysis, which can be suitable to use in Czech Republic will be described.

Keywords

SROI Analysis, social economy, third sector, public procurement, TESSEA

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, díky kterým tato práce mohla vzniknout.

Jmenovitě bych chtěla poděkovat vedoucí své práce PhDr. Jaroslavě Šťastné, Ph.D., která mne dokázala nasměrovat ve chvílích, kdy jsem si nebyla jistá, a diskuse s ní mi umožnily vidět vybrané téma i z další perspektivy.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Jitce Streitberg za jazykové korektury a za zájem a podporu, kterou mi v průběhu psaní poskytovala.

OBSAH

ÚVOD	8
1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY SOCIÁLNÍ EKONOMIKY V ČR A VE SVĚTĚ	10
1.1.1. Sociální ekonomika.....	10
1.1.2. Sociální podnikání	11
1.2. Situace v ČR	13
1.2.1. Legislativní rámec.....	14
1.2.2. Veřejné zadávání.....	15
1.3. Sociální ekonomika v EU	19
1.4. Sociální podnikání ve Velké Británii a Zákon o sociální přidané hodnotě 2012	22
2. PROBLEMATIKA MĚŘENÍ NEFINANČNÍ HODNOTY	25
2.1. Rozdíly mezi podnikovou a sociálně ekonomickou analýzou	26
2.2. CBA analýza.....	27
3. METODA SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTIC (SROI)	30
3.1. Definice	30
3.2. Charakteristika analýzy	32
3.2.1. Principy analýzy	34
3.3. Fáze analýzy	35
3.3.1. 1. Fáze: zadání analýzy	38
3.3.2. 2. Fáze – mapování výsledků.....	41
3.3.3. 3. Fáze – prokázání výsledků a jejich ohodnocení.....	43
3.3.4. 4. Fáze – stanovení dopadu	45

3.3.5.	5. Fáze – výpočet společenské návratnosti	46
3.3.6.	6. Fáze – zpracování závěrečné zprávy.....	48

4. KAPITOLA - VYUŽITELNOST METODY SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTIC	50
4.1. Přínosy a omezení metody SROI	50
4.1.1. Přínosy	50
4.1.2. Omezení.....	52
4.2. Využitelnost SROI v českém prostředí.....	55
4.2.1. Porovnání situace v České republice a ve Velké Británii	55
4.3. Možné využití metody SROI v českých podmínkách návrh řešení	58
4.3.1. Postup vypracování zjednodušené analýzy	59
ZÁVĚR.....	62
SEZNAM LITERATURY.....	65
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	70
PŘÍLOHY	71

Úvod

Návratnost investic investovaných do sociální sféry je téma, které začíná být v poslední době velice aktuální. Firmy, stát i neziskový sektor zvláště po krizi v roce 2008 více dbají na to, aby vložené prostředky vydělaly co nejvíce peněz či měly co největší možný dopad. Dopad v tomto smyslu neznamena jen finanční zisk, cílem sociální ekonomiky je primárně naplňování sociálních a environmentálních cílů. To jsou hodnoty, které je obtížné klasickými ekonomickými metodami změřit.

V České republice nemá měření těchto hodnot tradici, ani pro ně neexistuje jednotná metodika. Tato práce si proto klade za cíl kriticky zhodnotit metodu Společenské návratnosti investic SROI, která poskytuje nástroj pro měření celkových dopadů organizace a popsat, jakým způsobem je tuto metodu možné v českém prostředí využít. Tato metoda je primárně používána organizacemi tzv. třetího sektoru, pro které je zpravidla tím nejdůležitějším investorem stát, a proto je v práci kladen zvláštní důraz na popis jejího využití v oblasti veřejného zadávání.

Metoda Společenské návratnosti SROI byla zvolena pro její ucelenou metodiku, popsané příklady dobré praxe a pro její časté používání v zahraničí, zvláště ve Velké Británii, kde se po změně legislativy veřejného zadávání stala jednou z nejprosazovanějších metod hodnocení.

Metoda SROI popisuje návratnost investice do dané organizace a její dopad na cílové skupiny. Cílem této metody je těmto dopadům přiřadit finanční hodnotu a díky tomu určit poměr mezi vynaloženými náklady a celkovými dopady organizace. Při popisování nefinančních dopadů se volí zástupný měřitelný ukazatel, pomocí něhož je možné tuto hodnotu určit. Kromě samotného výpočtu tato metoda zahrnuje i kvalitativní výzkum, popisující

tzv. příběh změny, která díky aktivitě této organizace nastane pro ty, kteří jsou její činností ovlivněni (stakeholders – v českém překladu zainteresované strany).

V této práci budou nejprve představeny pojmy, které jsou klíčové pro vymezení sociální ekonomiky. V rámci první kapitoly je nastíněn současný stav sociální ekonomiky v České republice, a to jak v rámci jejího legislativního vymezení, tak i v popisu využívání tohoto přístupu při veřejném zadávání. Vzhledem k tomu, že tento stav je nezanedbatelně ovlivněn politikou Evropské unie, další část se věnuje popisu aktuálního přístupu EU k principům sociální ekonomiky a veřejného zadávání. Poslední část první kapitoly pak popisuje způsob veřejně odpovědného veřejného zadávání a hodnocení návratnosti investic ve Velké Británii, která je v tomto ohledu světovým průkopníkem.

Druhá část práce se věnuje problematice měření nefinanční hodnoty. Popisuje rozdíly mezi nástroji, které jsou používané při standardním hodnocení návratnosti investic v soukromém sektoru a nástroji, které zahrnují i jiné, než jen finanční hodnoty. Z těchto nástrojů je popsána podrobněji analýza nákladů a přínosů (CBA analýza), která byla základem pro metodu Společenské návratnosti investic a která se využívá i v českém prostředí.

Ve třetí části je nejprve definováno, co je metoda Společenské návratnosti investic SROI a dále je detailně popsán celý průběh vytváření analýzy. Průběh je ilustrován na příkladové analýze, která byla autorkou vypracována ve Velké Británii ve spolupráci s organizací The Bivol Trust.

Polední kapitola se věnuje kritickému zhodnocení této analýzy vyplývající jak ze zkušeností z vypracováním příkladové analýzy, tak i z rozboru literatury, která se tomuto tématu věnuje. Možnosti využití této analýzy v českém prostředí jsou popsány na základě porovnání situace v České republice a ve Velké Británii, kde se již tato analýza využívá. V závěru kapitoly je pak navrženo konkrétní řešení, díky kterému by se tato analýza mohla používat i v České republice.

1. Úvod do problematiky sociální ekonomiky v ČR a ve světě

Měření návratnosti investic do sociálního sektoru je téma, které je nejen v České republice spojeno s pojmy sociální ekonomika a sociální podnikání, a to proto, že je v rámci tohoto sektoru nutné hodnotit i jiné, než jen ekonomické dopady. Tyto pojmy se začaly častěji objevovat v posledních dvou desetiletích a tento přístup k podnikání postupně nabírá na popularitě po celém světě.

Při definování těchto termínů se často naráží na různé přístupy v jednotlivých zemích, které jsou dány historickým a kulturním kontextem a tradicemi v dané zemi. Všeobecně se dá říci, že hodnotové východisko tohoto přístupu je v souladu s principy solidarity a humanismu.¹

Metoda Společenské návratnosti investic SROI je využitelná zejména v organizacích spadajících pod třetí sektor, protože bere v potaz jak ekonomický, tak sociální a místní (komunitní) dopad těchto organizací. Zároveň s těmito pojmy operuje legislativa Evropské unie, a proto je v úvodu vhodné vymezit, v jakém smyslu budou v této práci tyto termíny používány.

1.1.1. Sociální ekonomika

Sociální ekonomiku lze chápat jako část národního hospodářství, jako tzv. třetí sektor – tedy sektor, který doplňuje dva sektory tradiční, a to soukromý podnikatelský sektor a sektor státní.² Podle Skovajsy je alternativním názvem pro třetí sektor termín občanská společnost.³

¹ DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 9

² DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L., et al. *Sociální ekonomika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 22 ISBN 978-80-7357-573-1

³ SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha, 2010, 372 s. ISBN 978-807-3676-810. s.31

Sektor sociální ekonomiky je tvořen ekonomickými subjekty, které jsou nezávislé na státu, ale zároveň jejich hlavním cílem není dosahování zisku, ale cíle sociální a environmentální, jako například začleňování znevýhodněných osob. Z neziskového sektoru do něj spadají ty organizace, které vykonávají ekonomickou aktivitu. Dále do něj spadají sociální podniky, viz dále.

Sociální ekonomika se dostala do popředí zájmu v poslední několika desetiletích, a to zejména z důvodu krize sociálního státu^{4,5} Hunčová k tomuto tématu konstatuje, že pomocí těchto pojmů se „země EU pokouší uchopit sociální dimenzi trhu“⁶. Největším problémem sociálních států byla neschopnost řešit trvalou či postupně se prodlužující nezaměstnanost. Účast nestátních subjektů při řešení těchto problémů je jedním z možných řešení této situace.⁷

1.1.2. Sociální podnikání

Základním principem sociálního podnikání je „**provádění sociálně prospěšných činností za pomoci ekonomických nástrojů**“⁸. Tento přístup vnáší do podnikání smysluplnost a etický rozměr. Ve Velké Británii je nazýváno „podnikáním 21. století“.⁹

Sociální podniky spadají pod sociální ekonomiku a jsou definovány pomocí principů, jako jsou reinvestice zisku, plnění sociálních, environmentálních

⁴ welfare state

⁵ KREBS, V. a kol. *Sociální politika*, 4. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 63 a 337

⁶ HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 1. vyd. V Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2004, 180 s. ISBN 80-7044-605-6. s. 138

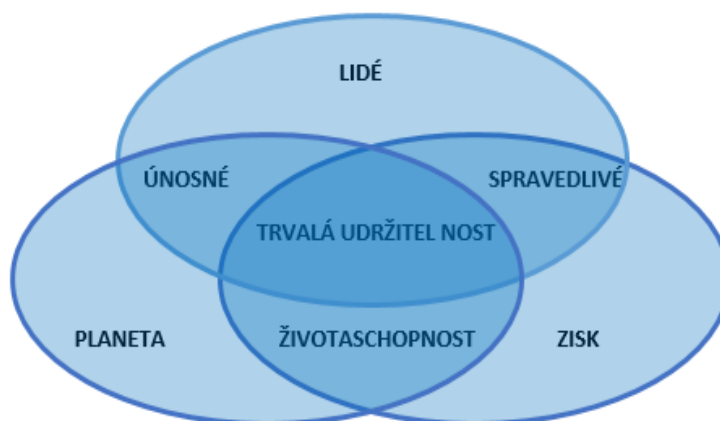
⁷ CENTRUM PRO VÝZKUM NEZISKOVÉHO SEKTORU, *Sociální ekonomika a NNO v ČR* [online] CVNS,2005.[cit. 10. 3. 2014] Dostupné z: http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/147-scan77-socialni-ekonomika-a-nno.pdf

⁸ FRANCOVÁ, P., KURKOVÁ, G. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012. ISBN 978-802-6040-422. s. 6

⁹Tamtéž, s. 6

i ekonomických cílů – tzv. 3P – People, Planet, Profit¹⁰. Při hodnocení těchto organizací je tedy nutné vzít v potaz všechny tyto sféry.

Obrázek 1



Zdroj: DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 31

Tyto principy definovala v roce 2010 společnost TESSEA takto (viz tabulka 1). Byly využívány i Ministerstvem práce a sociálních věcí v rámci programových výzev a tím pádem i v rámci jejich hodnocení a všeobecně se v České republice používají pro vymezení sociálního podniku.¹¹

¹⁰ Což může být přeloženo jako Lidé, Planeta a Zisk

¹¹ FRANCOVÁ, P., KURKOVÁ, G. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012. ISBN 978-802-6040-422. s. 17

Tabulka 1

<u>Principy</u>	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p><u>Charakteristiky</u> (jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.)</p>	<p>a Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.</p> <p>b Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku.</p> <p>c Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</p>	<p>a Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</p> <p>b Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení.</p> <p>c Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika.</p> <p>d Schopnost zvládat ekonomická rizika.</p> <p>e Trend směrem k placené práci.</p>	<p>a Přednostní uspokojování potřeb místní komunity.</p> <p>b Využívání přednostně místních zdrojů.</p> <p>c Uspokojování přednostně místní poptávky.</p> <p>d Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</p> <p>e Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry.</p> <p>f Inovativní přístupy a řešení.</p>

Zdroj: BEDNÁRIKOVÁ, D., FRANCOVÁ, P., *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. [online] 1. vyd. Praha: Nová ekonomika, 2011, 63 s. ISBN 978-80-260-0934-4. s. 15.

1.2. Situace v ČR

Sociální podnikání je trend, který je na vzestupu všude na světě a v každé zemi se konkrétní pojetí odvíjí od historie, kultury a tradic daného státu.¹²

Současná podoba sociální ekonomiky v ČR je dána, podle organizace Orfeus¹³, dvěma důležitými mezníky, a to mezinárodní konferencí o šíření

¹² FRANCOVÁ, P., KURKOVÁ, G. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012. ISBN 978-802-6040-422. s. 9

¹³ ORFEUS. *Sociální ekonomika v Evropské unii a její aplikace na podmínky České republiky: osvětová publikace*. Praha: Orfeus, 2004. ISBN 80-903-5191-3. s. 3

sociální ekonomiky v roce 2002, která se uskutečnila v Praze, a vstupem do Evropské unie v roce 2004. Po vstupu do EU bylo nutno implementovat evropskou legislativu s touto tematikou (viz kapitola 1.3).

V současné době v České republice existuje platforma na podporu sociálního podnikání 3P – People, Planet, Profit, o.p.s., která pořádá osvětové akce a spravuje doménu České sociální podnikání¹⁴ a touto problematikou se zabývají i další organizace, jako Fokus Praha.

V roce 2011 v ČR fungovalo podle výzkumu organizace TESSEA pouze 50 sociálních podniků. V roce 2014 tento počet narostl téměř na 200 podniků, což značí značný zájem o tento druh podnikání. Ten se dá také vyčíst z toho, že banky začaly poskytovat speciální úvěry pro sociální podniky¹⁵, vznikají obory, kde se dá sociální ekonomika studovat, atd.¹⁶

V rámci projektů sociálního podnikání se jedná především o zaměstnávání znevýhodněných osob, sociální začleňování a doplňkové výdělečné aktivity NNO^{17,18}.

1.2.1. Legislativní rámec

V ČR aktuálně sociální ekonomika není legislativně vymezena.¹⁹ Podobně problematické je právní vymezení podniků třetího sektoru. Jako příklad je

¹⁴ www.ceske-socialni-podnikani.cz [navštíveno 3. 4. 2014]

¹⁵ Například Česká Spořitelna nabízela zvýhodněné investiční úvěry na podporu sociálního podnikání. <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-instituce/neziskove-organizace/investicni-uver/podpora-socialniho-podnikani-d00016281> [cit. 13. 3. 2014]

¹⁶ Například obor sociálně ekonomický bakalářský obor na Mendelově univerzitě v Brně, viz <http://www.pef.mendelu.cz/cz/studium/bakalarske/socekon> [cit. 13. 3. 2014]

¹⁷ Nestátní neziskové organizace

¹⁸ FRANCOVÁ, P. 3P - PEOPLE, Planet, Profit, o. p. s. *Seminář o společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek: Inovativní trendy úspor v EU*. Praha, 11. 12. 2013.

¹⁹ JANÁK, D., ŠEVČÍKOVÁ, E., *Historie sociální práce a sociálního podnikání* [online]. Ostrava, 2010 [cit. 13. 3. 2014] Dostupné z: <http://socpo.vsp.cz/attachments/attachments/attachment/Po-korekture-SO-Janak-280810.doc> s. 267

možné uvést pojem sociální družstvo, který upravuje nový Občanský zákoník. Jako sociální družstvo mají družstevníci určité povinnosti (například nutnost zaměstnávat alespoň 30 % znevýhodněných osob²⁰), které definuje Zákon o obchodních korporacích - č. 90/2012 Sb., na druhou stranu jim tento status neposkytuje žádné zvýhodnění oproti jiným druhům podnikání.

1.2.2. Veřejné zadávání

V rámci veřejného zadávání se primárně hodnotí co nejnižší suma vložených peněz za dostatečnou kvalitu zboží či služeb. V současné době je snaha změnit systém veřejného zadávání a při hodnocení klást větší důraz na celkovou výslednou hodnotu – na maximální zhodnocení vložených investic (viz další kapitoly). Tato forma je častěji používána například při vyhodnocování výzev z fondů EU, kde může být požadována analýza nákladů a přínosů (CBA), jako součást přihlášky.

Veřejní zadavatelé reprezentují zájmy společnosti a mohou si proto diktovat podmínky zakázky, které jsou ve veřejném zájmu.²¹ Podpora sociálně ekonomických projektů může přinést zvýšení kvality života společnosti i bez nutnosti zvyšování daní či posílení ekonomické situace dané lokality. Obecně lze říci, že orgány státní správy jsou významnými zadavateli zakázek, kteří utrácejí přibližně 17 % hrubého domácího produktu, a proto tím, že se rozhodnou pro nákup zboží či služeb, které přinášejí zároveň i sociální výsledky, mohou výrazně přispět k rozvoji tohoto sektoru a zároveň k podpoře udržitelného rozvoje.²²

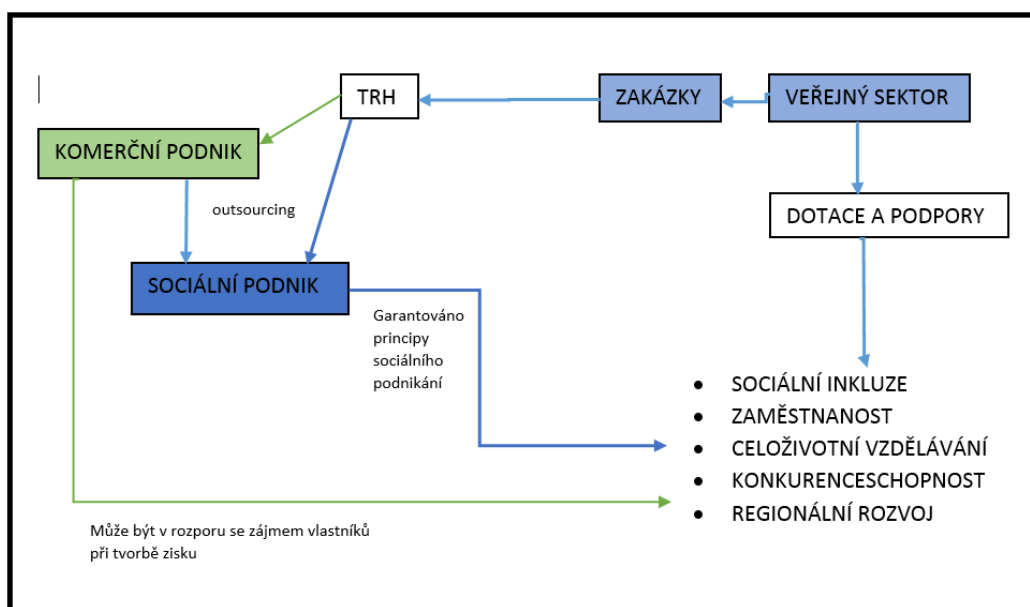
²⁰ Zákon o obchodních korporacích - č. 90/2012 Sb., In: Sbíрка zákonů. In: *Sbíрка zákonů*. 31. 12. 2012. ISSN 1211-1244 §775 odst. 1

²¹ FRANCOVÁ, P. 3P - PEOPLE, Planet, Profit, o. p. s. *Seminář o společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek: Inovativní trendy úspor v EU*. Praha, 11. 12. 2013.

²² EVROPSKÁ KOMISE, *Sociálně citlivé nakupování: Přívodce jak zohledňovat sociální aspekty při zadávání veřejných zakázek*. [online] Brusel, 2010. Identifikační číslo SEC(2010)

Pomocí diagramu lze vyjádřit, ve kterých směrech může být veřejně odpovědné zadávání zakázek prospěšné. Sociální podniky ze svých principů garantují přínos i v těch oblastech, které musí být standardně financovány pomocí dotací a podpor (viz obrázek 2). Oproti komerční firmě sociální podnik garantuje sociální přínos, který zaručují principy sociálního podniku. Komerční firma tento přínos může plnit v rámci veřejné odpovědnosti nebo může zadat část zakázky sociálnímu podniku jako subdodavateli.

Obrázek 2



Upraveno: FRANCOVÁ, P. 3P - PEOPLE, Planet, Profit, o. p. s. *Seminář o společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek: Inovativní trendy úspor v EU*. Praha, 11. 12. 2013.

1258, [cit. 10. 3. 2014] s. 3. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/getmedia/d6b048ec-856b-4ee0-a1c1-1c547ad15b78/PRUVODCE-socialne-citlive-nakupovani-KZ>

V legislativě jsou možnosti zohledňovat sociální aspekty při veřejném zadávání zakotveny v zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, kde je v § 44, odst. 10 určeno:

(10) Zadavatel může v zadávacích podmínkách uvést též požadavky týkající se zvláštních podmínek na plnění veřejné zakázky, a to zejména v sociální oblasti, v oblasti zaměstnanosti nebo v oblasti životního prostředí.²³

Na základě tohoto odstavce byla například realizována zakázka na stavební práce v Mostě.²⁴ Ve veřejné zakázce byla stanovena podmínka, aby 10 % osob, které se budou podílet na jejím plnění, bylo z řad dlouhodobě nezaměstnaných. Tento fakt se poté ověřoval na základě komunikace s místním úřadem práce.

Podobným způsobem jsou zvýhodňovány podniky zaměstnávající nad 50 % lidí se zdravotním postižením.²⁵

Hodnocení veřejných zakázek

Další stěžejní součástí legislativy, při hodnocení možnosti implementovat měření dopadů podniků metodou SROI, je aktuální způsob hodnocení veřejných zakázek. V současné době je stěžejním kritériem (jak už bylo zmíněno výše)

²³ Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, In: *Sbírka zákonů*. 31. 12. 2006. ISSN 1211-1244 v § 44, odst. 10

²⁴ FRANCOVÁ, P. 3P - PEOPLE, Planet, Profit, o. p. s. *Seminář o společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek: Inovativní trendy úspor v EU*. Praha, 11. 12. 2013.

²⁵ Toto je vymezeno v § 101, odst. 1 a 4 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

(1) Stanoví-li tak zadavatel v oznámení či výzvě o zahájení zadávacího řízení, může se zadávacího řízení účastnit pouze dodavatel, který zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením podle zvláštního právního předpisu z celkového počtu zaměstnanců dodavatele.

(4) Účastní-li se otevřeného řízení, užšího řízení nebo zjednodušeného podlimitního řízení při zadávání podlimitní veřejné zakázky na dodávky nebo služby dodavatel zaměstnávající více než 25 zaměstnanců, z nichž je více než 50 % zaměstnanců osobami se zdravotním postižením), je pro hodnocení nabídek rozhodná výše nabídkové ceny tohoto dodavatele snižená o 15 %.

nejnižší cena. Díky § 78, odst. 4 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, je však možné zvolit i další kritéria hodnocení.²⁶

(4) Rozhodne-li se zadavatel pro zadání veřejné zakázky podle základního hodnotícího kritéria ekonomické výhodnosti nabídky, stanoví vždy dílčí hodnotící kritéria tak, aby vyjadřovala vztah užitné hodnoty a ceny. Dílčí hodnotící kritéria se musí vztahovat k nabízenému plnění veřejné zakázky. Mohou jimi být zejména nabídková cena, kvalita, technická úroveň nabízeného plnění, estetické a funkční vlastnosti, vlastnosti plnění z hlediska vlivu na životní prostředí, vliv na zaměstnanost osob se zdravotním postižením, provozní náklady, návratnost nákladů, záruční a pozáruční servis, zabezpečení dodávek, dodací lhůta nebo lhůta pro dokončení.

Z tohoto odstavce vyplývá, že veřejné zakázky se mohou hodnotit dvěma způsoby. Jedním způsobem je hodnocení čistě podle nejnižší ceny, druhým je hodnocení podle ekonomické výhodnosti nabídky, která se určuje pomocí předem stanovených kritérií.²⁷ Ty se vybírají s ohledem na cíle a předmět veřejné zakázky a je možné mezi ně zařadit i cíle sociální. V současnosti ale neexistuje standardizovaný nástroj posuzování těchto kritérií, jaký nabízí například metoda Společenské návratnosti investic SROI, která je k těmto účelům vládou doporučována ve Velké Británii.

²⁶ Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, In: *Sbírka zákonů*. 31. 12. 2006. ISSN 1211-1244 v § 78, odst. 4

²⁷ OCHRANA, F. *Zadávání, hodnocení a kontrola veřejných zakázek: (ekonomická analýza)*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-46-0. s.33

1.3. Sociální ekonomika v EU

V roce 2005 byly ve zprávě o sociální ekonomice státy EU rozděleny do tří skupin, podle přijetí konceptu sociální ekonomiky.²⁸ Česká republika byla v této zprávě zařazena do třetí skupiny států – tzn. mezi státy, které kontext sociální ekonomiky neuznávají.²⁹

Evropský hospodářský a sociální výbor v roce 2011 v průzkumném stanovisku k sociální ekonomice a k sociálnímu podnikání formuloval, že zejména u nových členských států je nezbytné podpořit sociální podniky například v podobě programů v rámci strukturálních fondů.³⁰ Celkově sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek může přispět k souladu mezi vnitrostátním a mezinárodním právem. Podle Evropské komise může veřejná správa touto cestou pomoci k prosazování evropského sociálního modelu, což je vize společnosti, která kombinuje udržitelný ekonomický růst a zlepšení životních a pracovních podmínek.³¹

Právní základ pro zadávání veřejných zakázek v EU aktuálně poskytují směrnice 2004/17/ES a 2004/18/ES³², ve kterých je zakotvena možnost

²⁸ DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 10 ISBN 978-80-7357-269-3

²⁹ ÁVILA, R. CH., CAMPOS, J. L. M. *Social Economy in the European Union* [online]. Bruxelles: The European Economic and Social Committee, 2007. Dostupné na <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>

³⁰ DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 42

³¹ EVROPSKÁ KOMISE, *Sociálně citlivé nakupování: Průvodce jak zohledňovat sociální aspekty při zadávání veřejných zakázek*. [online] Brusel, 2010. Identifikační číslo SEC (2010) 1258, [cit. 10. 3. 2014] s. 7. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/getmedia/d6b048ec-856b-4ee0-a1c1-1c547ad15b78/PRUVODCE-socialne-citlive-nakupovani-KZ>

³² Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/17/ES ze dne 31. března 2004 o koordinaci postupů při zadávání zakázek subjekty působícími v odvětvích vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb (dále jen „Směrnice 2004/17/ES“);

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/18/ES ze dne 31. března 2004 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, dodávky a služby (dále jen „Směrnice 2004/18/ES“);

zohledňovat sociální aspekty, a to zejména v případě, jsou-li spojeny s předmětem zakázky či jejím plněním.

V rámci manuálu Evropské komise: Sociálně citlivé nakupování, byly zmíněny tyto aspekty, které mohou vzít veřejní zadavatelé v úvahu:³³

- Podpora zaměstnaneckých příležitostí – především pro osoby znevýhodněné na trhu práce
- Podpora „slušné práce“ – které garantuje odpovídající plat, rovnost pohlaví, zákaz diskriminace, přístup k odborné přípravě apod.
- Soulad se sociálními a pracovními právy
- Podpora sociálního začlenění
- Podpora „dostupnosti projektu pro všechny“ - například bezbariérovost
- Brát v úvahu obchodní etiku
- Snaha o rozšíření firemní sociální zodpovědnosti
- Ochrana lidských práv
- Podpora malých a středních podniků – umožnění subdodávek.

V současné době je snaha o změnu podmínek veřejného zadávání v rámci EU. V lednu 2014 byl odhlasován návrh nového přístupu, který klade ještě větší důraz na transparentnost zadávání, se kterým souvisí i vyhodnocování jednotlivých zakázek. ³⁴ Balíček o zadávání veřejných zakázek je jedním

³³ EVROPSKÁ KOMISE, *Sociálně citlivé nakupování: Průvodce jak zohledňovat sociální aspekty při zadávání veřejných zakázek.* [online] Brusel, 2010. Identifikační číslo SEC(2010) 1258, [cit. 10. 3. 2014] s. 4. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/getmedia/d6b048ec-856b-4ee0-a1c1-1c547ad15b78/PRUVODCE-socialne-citlive-nakupovani-KZ>

³⁴ V týdnu od 13. 1. 2014 hlasoval Evropský parlament o novém přístupu k zadávání veřejných zakázek v EU. Tento přístup by měl mimo jiné zajistit lepší kvalitu služeb a výrobků, které pořizuje státní správa, a to pomocí nových kritérií na zadání zakázky, která budou klást ještě větší důraz na kvalitu, životní prostředí, sociální aspekty a udržitelný rozvoj. Nová pravidla by měla usnadnit přístup k veřejným zakázkám pro malé a střední podniky, pro které je doposud obtížné zakázku vyhrát, a také zavede přísnější pravidla pro subdodavatele zakázek. Dalším z cílů je zajistit co nejvíce transparentní zadávání a spravedlivou hospodářskou soutěž.

z 12 priorit v „Aktu o jednotném trhu I“, jehož cílem je využití růstového potenciálu jednotného trhu a je klíčovým prvkem strategie EU 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující sociální začlenění.³⁵

Z celkového pohledu na zadávací proces je potřeba mít na zřeteli dva základní aspekty, a to za prvé **dostat za peníze co nejlepší hodnotu** a za druhé jednat poctivě a v souladu se zásadami transparentnosti a rovného zacházení.³⁶

U zajištění nejlepší hodnoty za peníze se nejedná pouze o nejlevnější nabídky, ale dá se definovat jako „*optimální kombinace nákladů na celou dobu životnosti a kvality tak, aby byly splněny požadavky konečných uživatelů. Hodnota za peníze může rovněž zahrnovat sociální aspekty.*“³⁷

Jednou ze zemí, kde je legislativně vymezeno měření sociální hodnoty, je Velká Británie.

Nová pravidla EU pro zadávání hospodářských zakázek jsou součástí legislativního balíčku tří směrnic a jednoho nařízení. Dvě ze směrnic se zabývají „klasickými“, tedy na zboží a na služby zaměřenými veřejnými zakázkami, třetí se pak vztahuje na koncesní smlouvy. Nařízení se bude pravděpodobně vztahovat k přístupu k trhům mimo EU a je stále ještě v jednání. Nová pravidla nahradí směrnicí 2004/17/ES (viz výše) o zadávání veřejných zakázek. Vstoupí v platnost 20 dní po zápisu do Úředního věstníku Evropské unie. Státy budou mít 24 měsíců na implementaci těchto nových pravidel.

³⁵Evropský parlament / Zpravodajství. *New EU-rules on public procurement - ensuring better value for money* [online]. 14-01-2014, 14-01-2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/news/cs/news-room/content/20140110BKG32432/html/New-EU-rules-on-public-procurement-ensuring-better-value-for-money>

³⁶EVROPSKÁ KOMISE, *Sociálně citlivé nakupování: Průvodce jak zohledňovat sociální aspekty při zadávání veřejných zakázek.*[online] Brusel, 2010. Identifikační číslo SEC(2010) 1258, [cit. 10. 3. 2014] s. 16. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/getmedia/d6b048ec-856b-4ee0-a1c1-1c547ad15b78/PRUVODCE-socialne-citlive-nakupovani-KZ>

³⁷ Tamtéž, s.16

1.4. Sociální podnikání ve Velké Británii a Zákon o sociální přidané hodnotě 2012

Ve Velké Británii se, podle vládních odhadů z května 2013, sociálnímu podnikání věnuje asi 70 000 firem, které celkově zaměstnávají asi milion lidí.³⁸ Celkový ekonomický přínos těchto firem pak činí přes 24 miliard liber. Díky takto rozsáhlému přínosu roste důležitost sociálního podnikání pro vládu i soukromý sektor. Všeobecně se dá říct, že v přístupu k sociálnímu podnikání a k sociálně odpovědnému veřejnému zadávání je Velká Británie světovým průkopníkem.

Již na počátku 20. století začaly vznikat skupiny organizací, které se soustavně věnovaly systematizaci v oblasti poskytování sociálních služeb v určitých komunitách či geografických lokalitách. Toto bylo důsledkem rozvoje sociálního státu spojeného s rostoucí rolí občanského sektoru.³⁹

Státní správa čelí v současné době postupně se zvyšujícímu tlaku veřejnosti, která požaduje lepší sociální zajištění a komunitní plánování a zároveň co nejnížší pořizovací ceny služby, tedy co nejmenší výdaje státní správy.⁴⁰

Sociální podniky dlouhou dobu bojovaly za změnu v zadávání a hodnocení veřejných zakázek a za zakotvení sociální hodnoty jako jedné z posuzovaných kategorií. To by zaručovalo, že se veřejné zakázky budou kromě ekonomické výhodnosti také posuzovat podle toho, jakých sociálních a environmentálních cílů podniky dosahují. Veřejné zadávání takovou formou by tedy umožnilo

³⁸ FRANCOVÁ, P. 3P - PEOPLE, Planet, Profit, o. p. s. *Seminář o společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek: Inovativní trendy úspor v EU*. Praha, 11. 12. 2013.

³⁹ DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 84

⁴⁰ RICHARDSON, C. *How the Social Value Act will combat the growing 'shadow state'* [online]. The Guardian, 2012 [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/public-leaders-network/2012/dec/19/social-value-act-shadow-state>

neziskovým organizacím a sociálním firmám lépe dokázat jejich plný potenciál a přínos. To je staví do silnější pozice v bojích o veřejné zakázky.

Zákon o sociální přidané hodnotě vstoupil v platnost 31. ledna 2013. Díky tomuto zákonu je státní správa poprvé povinna zvážit své rozhodnutí s přihlédnutím na jeho dopad a přínos pro společnost a místní obyvatelstvo⁴¹. To znamená, že nutí veřejné zadavatele posoudit, jak může jejich zakázka zlepšit ekonomickou, sociální a environmentální situaci v dané lokalitě a není pouze přímým čerpáním služeb nebo zboží.⁴²

Zákon se vztahuje na všechny veřejné zakázky na zboží či služby a určuje jejich rámec. Určuje také, ve kterých situacích jsou ještě nezbytné další konzultace s poskytovateli. Vztahuje se na všechny anglické a některé velšské státní orgány včetně místních úřadů, vládních resortů, zdravotnických zařízení atd.

Tento způsob posuzování vede ke změně chápání toho, jak má být nejlepší nabídka vypočítávána a posuzována. Při posuzování se už nehodnotí pouze ekonomická výhodnost nabídky, ale také to, jakou nefinanční “přidanou” hodnotu tato nabídka nabízí.⁴³

Z toho důvodu se měření a dokazování sociální přidané hodnoty dostává v současné době do popředí zájmů jak státní správy, jako zadavatele veřejných zakázek, tak i sociálních i soukromých podniků, jako případných žadatelů o zakázku.

⁴¹ SOCIAL ENTERPRISE UK *The Social Value Guide: Implementing the Public Service (Social Value) Act*. London: Social Enterprise UK, 2012. s. 5

⁴² SOCIAL ENTERPRISE UK *Public Service (Social Value) Act 2012: A brief guide* [online]. London: Social Enterprise UK, 2012 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/03/public_services_act_2012_a_brief_guide_web_version_final.pdf s. 11

⁴³ ARVIDSON, M., et al. *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*. [e-book] Birmingham: Third Sector Research Centre, 2010. [Cit.: 1. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=8LzzP8zWQB8%3D&tabid=762>. s. 9

Manuál publikovaný organizací zaštiťující sociální podniky ve Velké Británii Social Enterprise UK doporučuje všem místním částem státní správy určit specifické potřeby dané lokality a podle toho nastavit konkrétní pravidla pro posuzování veřejných zakázek⁴⁴ – například v regionech s velkou nezaměstnaností se budou v rámci výběrového řízení lépe hodnotit ty, které nějakým způsobem vytvářejí pracovní místa či umožňují rekvalifikaci obyvatel. Ty sociální podniky i jiné podnikatelské subjekty, které budou schopny popsat a nějakým způsobem prokázat, jakou přidanou hodnotu produkují, budou mít v rámci výběrového řízení nezanedbatelnou výhodu.

Britská vláda ve svých manuálech na měření sociální přidané hodnoty propaguje několik způsobů. Jedním z nich je Měření sociální návratnosti investic (SROI), kterým se budeme zabývat v kapitole 3.

⁴⁴ SOCIAL ENTERPRISE UK *Public Service (Social Value) Act 2012: A brief guide* [online]. London: Social Enterprise UK, 2012 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/03/public_services_act_2012_a_brief_guide_web_version_final.pdf s. 7-9

2. Problematika měření nefinanční hodnoty

Při určování nefinanční hodnoty, kterou organizace vytváří, se posuzují ty hodnoty, které nesouvisí s přímým finančním ziskem, ale které jsou přes to organizací tvořeny, jako jsou její přínosy například pro místní komunitu, naplňování sociálních cílů, apod. Zahrnutí těchto hodnot při měření celkového dopadu organizace je klíčové zvláště pro sociální podniky, ve kterých není dosahování zisku hlavním cílem.

Měření v rámci občanského sektoru přitom není zcela nové, například nestátní neziskové organizace ve Velké Británii hodnotily dopady své činnosti už na přelomu 19. a 20. století (viz 1.4).⁴⁵ Od 80. let 20. století byly zaváděny různé nástroje na měření efektivity služeb hrazených státem a na jejich porovnávání se soukromým sektorem.

Měření výsledků vložených investic bylo vždy důležité primárně pro soukromý sektor, který je zaměřen na zisk. Proto bylo vytvořeno mnoho standardizovaných nástrojů (jako například ROI analýza – (Return on Investment)) s jednotným systémem vyhodnocování, kterými bylo možné porovnávat výhodnost jednotlivých zakázek. Metody hodnocení pro třetí sektor, které se teprve vyvíjejí, byly tedy ve velké většině převzaty či inspirovány komerčním sektorem.

V současné době je tlaku hodnotit výsledky investic vystaven i třetí sektor a sociální služby. Vzhledem k omezeným prostředkům, které mohou být státem či investory vynaloženy, je snaha porovnat, které projekty mají větší sociální či environmentální dopad než ostatní.

⁴⁵ DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 84

Tento náhled je možno nazvat jako tzv. společensky odpovědné investování⁴⁶. To je chápáno jako zastřešující pojem pro investiční přístupy, které v rámci svého rozhodování zahrnují i nefinanční důsledky, ekologické a společenské dopady apod. Samostatnou částí společensky odpovědného investování je „komunitní investování“⁴⁷, což je investování zaměřené na komunitní rozvoj. Analýza společenské návratnosti investic, která bude popsána v kapitole 3, byla vyvinuta za účelem měření konkrétních dopadů v rámci komunity.

2.1. Rozdíly mezi podnikovou a sociálně ekonomickou analýzou

Rozdíly mezi běžnou podnikovou analýzou a sociálně ekonomickou analýzou jsou způsobeny zejména rozdílnými vstupy. Arvidson⁴⁸ popisuje, že zatímco podniková analýza pracuje především s finančními hodnotami, sociálně ekonomická analýza zahrnuje i hodnoty, které je obtížné vyčíslit, jako je například zlepšení pracovních návyků nebo vyšší sebevědomí jedince. I tyto nefinanční dopady je snaha vyjádřit v peněžních jednotkách⁴⁹, aby bylo možné vyhodnotit celkovou efektivnost.

Popis a měření sociální hodnoty je více než pouhá kalkulace; jde o popis procesu změny a dosažení určitých cílů. Proto je u tohoto druhu analýzy

⁴⁶ KRÁTKÝ, J. *Porovnání přístupů měření společenské návratnosti investice (SROI) ve vybraných zemích EU* [online]. 2012 [cit. 10. 1. 2014]. Dostupné z: <http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/detail.php?pid=4656> s. 10

⁴⁷ Tamtéž, s. 10

⁴⁸ ARVIDSON, M., et al. *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*. [e-book] Birmingham: Third Sector Research Centre, 2010. [Cit.: 1.3.2013]. Dostupné z: <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=8LzzP8zWQB8%3D&tabid=762>. s. 6

⁴⁹ Tamtéž s. 9

nemožné pracovat jen s výslednými čísly, jak je tomu u klasických ekonomických analýz, ale je nezbytné vzít v potaz analýzu celou.

2.2. CBA analýza

Jedním z nástrojů, který zahrnuje nefinanční ukazatele (a který už se, na rozdíl od metody SROI, v českém prostředí používá), je analýza nákladů a přínosů (Cost-Benefit Analysis - CBA). Ta je často používaná pro evaluaci dopadu projektů především ve veřejném sektoru (například bývá častou součástí žádostí o větší dotace z evropských strukturálních fondů⁵⁰). Poprvé byla použita ve Francii už ve druhé polovině devatenáctého století, systematicky se začala používat ve druhé polovině století dvacátého⁵¹. Lze ji definovat jako teoretický rámec a metodiku pro hodnocení změn z celospolečenského měřítka, která spočívá v určení a naměření všech změn, které v důsledku projektu či akce nastaly. To znamená zkoumání pohledu všech zainteresovaných stran. Cílem analýzy je stanovit, zda je projekt přínosný pro společnost a do jaké míry.⁵²

⁵⁰ KRÁTKÝ, J. *Porovnání přístupů měření společenské návratnosti investice (SROI) ve vybraných zemích EU* [online]. 2012 [cit. 10. 1. 2014]. Dostupné z: <http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/detail.php?pid=4656> s. 12

⁵¹ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Evaluace socioekonomického rozvoje: Metodická příručka*. Praha: Odbor vnějších vztahů Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2005. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8/1122894248-mmr-evaluace-socioeconomickeho-rozvoje_b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8.pdf s. 63

⁵² KISLINGEROVÁ, E. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2. s. 62

Výsledkem CBA je finanční analýza, která je zpracovávána z hlediska zadavatele (investora), a ekonomická analýza, která vychází z finanční analýzy a zahrnuje i nefinanční ukazatele a externí dopady projektu.⁵³

Výhodou CBA analýzy je její flexibilita, díky které umožňuje posuzovat náhled jednotlivých zainteresovaných stran. Další výhodou může být její schopnost identifikovat dopady projektu, i když je nelze vyjádřit finančně.

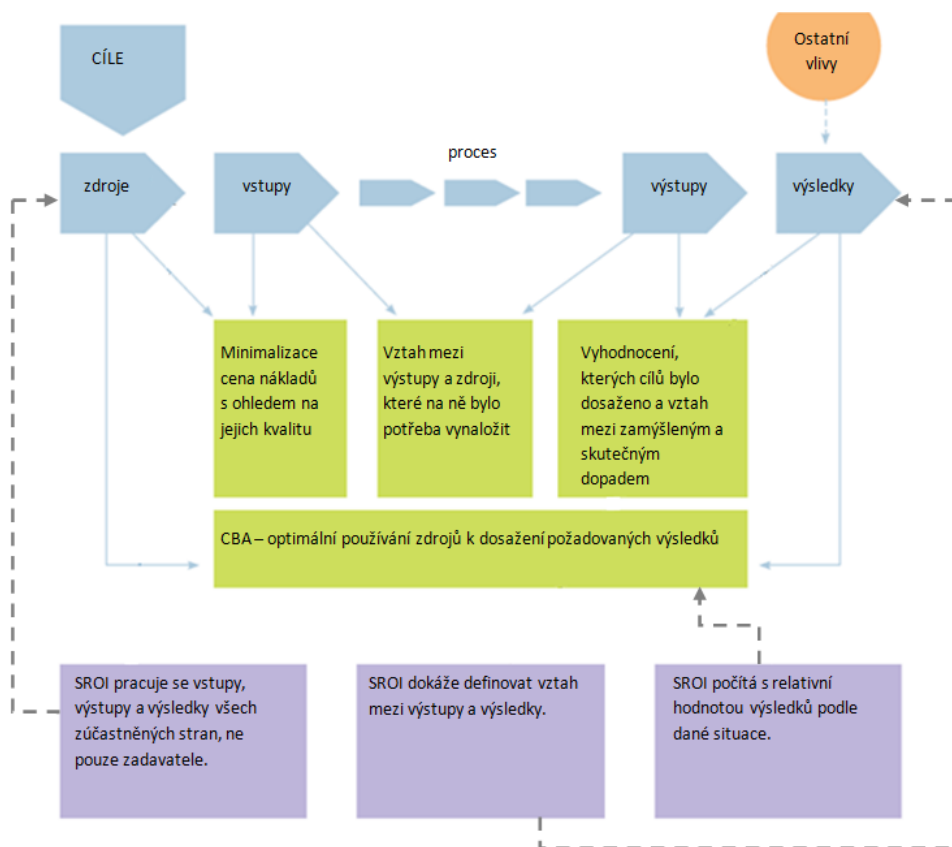
Slabou stránkou této analýzy je nedostatek standardizovaných nástrojů pro převod dopadů na finanční jednotky. Dalším možným nedostatkem je velký rozsah této metody, tudíž i časová a finanční náročnost zpracování.

Analýza společenské návratnosti investic (SROI) z této metody vychází a na obrázku 3 je patrné, jak klasickou CBA (zelené části) rozšiřuje. SROI zahrnuje všechny zúčastněné strany a popisuje proces změny pomocí popisu vztahu mezi vstupy, výstupy a výsledky.

Metodou SROI a její metodikou se bude zabývat následující kapitola.

⁵³MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Evaluace socioekonomického rozvoje: Metodická příručka*. Praha: Odbor vnějších vztahů Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2005. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8/1122894248-mmr-evaluace-socioeconomickeho-rozvoje_b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8.pdf s. 71

Obrázek 3



Přeloženo a upraveno z anglického originálu, zdroj: LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATION. *Guide to commissioning for maximum value*. London: 2012, s. 14

3. Metoda Společenské návratnosti investic (SROI)

3.1. Definice

Pro pochopení, jak je definovaná metoda Společenské návratnosti investic (v anglickém originále Social Return on Investment = SROI) nám pomůže nejprve si vyjasnit, co znamenají jednotlivá slova v jejím názvu.

Investice – (Investment) Využití kapitálu s cílem dosáhnout jeho zhodnocení. Investováním se investor vzdává dnešní jisté hodnoty ve prospěch nejisté hodnoty budoucí. To se dá ukázat na příkladu pomyslné dílny XY. V případě, když investujeme do nového vybavení dílny, předpokládáme, že se nám daná investice po čase vrátí díky novým výrobkům, které budeme moci produkovat.⁵⁴

Samostatnou kapitolou investování je tzv. komunitní investování⁵⁵, tedy investování do organizací přímo zaměřených na komunitní rozvoj, jako jsou půjčky na rozvoj sociálního podnikání. Právě analýza SROI byla vyvinuta za účelem prokazatelného měření dopadů komunitního investování.⁵⁶

Návratnost investice – (Return on Investment – ROI), je, jak už bylo zmíněno výše, jedním z ekonomických nástrojů na posouzení výhodnosti investice. Označuje poměr vydělaných peněz k penězům investovaným, čímž umožňuje porovnávat jednotlivé investice podle jejich efektivity.

⁵⁴ Investiční slovník. *Akcie.cz* [online]. 2013 [cit. 5. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.akcie.cz/slovník/>

⁵⁵ V původním znění community investing

⁵⁶ KRÁTKÝ, J. *Porovnání přístupů měření společenské návratnosti investice (SROI) ve vybraných zemích EU* [online]. 2012 [cit. 10. 1. 2014]. Dostupné z: <http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/detail.php?pid=4656> s. 10

Základní výpočet ROI = výnosy/investice x 100.⁵⁷

Pokud použijeme stejný příklad s dílnou XY, tak v případě, že jsme do nového vybavení investovali 100 000 Kč a za dobu životnosti tohoto vybavení nám umožní prodat zboží za 500 000 Kč, znamená to, že každá investovaná 1 Kč se nám „vrátí“ pětkrát.

Společenská (Social) - v tomto případě značí, že se v této analýze nejedná jen o finanční výsledky, jako je tomu u analýzy ROI. U analýzy Společenské návratnosti investic SROI naopak bereme v úvahu i další faktory, jako například dopad na místní komunitu, na životní prostředí apod.

Ve chvíli, kdy si do dílny XY pořídíme další stroje, můžeme tím například vytvořit další pracovní místo – což znamená možný vliv na veřejný rozpočet ve formě daní z příjmu, případně úspory na podpoře v nezaměstnanosti. Na druhou stranu, pokud stroj produkuje znečištění, investice bude mít dopad na životní prostředí a na místní komunitu, která se s tímto bude muset nějakým způsobem vypořádat.

Tyto „přidané“ hodnoty tedy výrazně přesahují pouhé vyčíslení nákladů a zisků, ale zjišťují, jaký bude nebo měla konkrétní investice dopad na všechny zainteresované strany.

Definice: „Společenská návratnost investice (SROI) je rámec pro pochopení hodnoty, kterou projekt přináší všem zainteresovaným stranám.“⁵⁸

⁵⁷ PHILLIPS, Jack J. *Return on investment in training and performance improvement programs*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, c2003, xvii, 375 p. ISBN 07-506-7601-9. s. 21

⁵⁸ KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1) s. 4

Analýza se snaží brát v potaz ekonomické, sociální i environmentální dopady investice a ty konkrétně popsat.

3.2. Charakteristika analýzy

Společenská návratnost investic je jednou z možností, jak měřit celkovou vytvářenou hodnotu. Spíše než o výsledná čísla jde při této analýze o popis změny, kterou zkoumané organizace nebo projekty přináší. Zabývá se tedy dopady⁵⁹ projektu, a to jak finančními, tak nefinančními – na všechny zúčastněné (zainteresované strany) - a popisem, jak tyto hodnoty vznikají.

Aby bylo možné porovnávat různé projekty, převádí se i nefinanční ukazatele, jako jsou například environmentální dopady, na ukazatele finanční, pomocí finančního indikátoru, který je hodnotě přiřazen po konzultaci s těmi, kterých se tyto dopady týkají.

Výsledkem analýzy je **ukazatel společenské návratnosti investic**, který je určen jako poměr mezi celkovými dopady projektu a náklady. Tento poměr popisuje, jaká hodnota vznikne za každou 1 Kč investice.⁶⁰ Například poměr 4:1 znamená, že každá investovaná koruna přinese zúčastněným stranám 4 koruny hodnoty.

Tento ukazatel může být chápán jako argument pro zadavatele například pokud se jedná o preventivní opatření, kdy včasná investice může přinést výrazně vyšší hodnotu, než následné napravování škod, apod. Proto se tato analýza často využívá jako argument pro orgány státní správy či jiné investory a sponzory.⁶¹

⁵⁹ BOYD, J. *Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI)*. London: New Economics Foundation, 2004. s. 3

⁶⁰ LEIGHTON, D., WOOD, C. *Measuring Social Value*. London: Demos, 2010. s. 9

⁶¹ MELDRUM, B., P. READ a C. HARRISON. A Guide to Measuring Social Impact. *White paper: Social Impact Tracker online* [online]. 2011 [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z:

Analýza může být použita k různým účelům. Pro neziskové organizace, sociální podniky i společensky odpovědné organizace může sloužit jako nástroj strategického plánování i jako prostředek k prokázání společenského přínosu jejich aktivit. Pro investory, sponzory i státní správu může být nástrojem pro porovnání dopadů a společenské návratnosti grantů a investic. Podrobnost a hloubka vypracované analýzy se řídí podle jejího účelu.⁶²

Oproti tomu analýza může být zbytečná ve chvíli, kdy není možné, aby se organizace řídila výsledky analýzy, či pokud zainteresované strany o analýzu nejeví zájem.

Analýzu je možné aplikovat jak na celou organizaci, tak i na jednotlivé projekty či oblasti působení. Stejně tak se může jednat o analýzu evaluativní či prediktivní, podle toho, zda dokumentujeme již proběhlé změny nebo odhadujeme budoucí možný dopad.⁶³

Existují dva základní způsoby, kterými může být analýza zprostředkována – organizace si ji může vypracovat sama či ji zadat externím profesionálům, kterým The SROI Network přiděluje certifikaci. To záleží i na jejím dalším použití – pokud je analýza vypracovávána primárně pro interní účely, není potřeba certifikované autority na ověření analýzy.⁶⁴

http://www.niace.org.uk/sites/default/files/project-docs/a_guide_to_measuring_social_impact_v2.pdf s. 15

⁶² THE SROI NETWORK. *A guide to Social Return on Investment*. London: The SROI Network, 2010. s. 9

⁶³ Tamtéž s. 10

⁶⁴ *The SROI Network* [online]. [cit. 5. 3. 2013]. Dostupné z: www.thesroinetwork.com

3.2.1. Principy analýzy

SROI analýza je založena na sedmi základních principech.⁶⁵

- **Zapojení zainteresovaných stran (stakeholderů)⁶⁶** - zainteresovaná/zúčastněná strana je kdokoli, kdo je přímo či nepřímo projektem či organizací ovlivňován. Toto působení může být buď bezprostřední, nebo zprostředkované. Cílem analýzy je určit, jakým způsobem jsou tyto strany ovlivňovány, a popsat proces změny, který pro ně nastal. Pro věrohodnost analýzy je tedy klíčové, aby byly všechny důležité strany identifikovány.
- **Porozumět změně** – pro určení změny, která pro zainteresované strany nastala, je nezbytné tyto informace získat přímo od nich a mít tato tvrzení ověřená pomocí shromážděných záznamů. Podle subjektivní teorie hodnoty⁶⁷ to, jakou má daná věc hodnotu, plyne ze subjektivního pohledu každého jedince a je dáno mírou uspokojení, kterou mu přináší. Tato hodnota může být jak pozitivní, tak negativní, zamýšlená i nezamýšlená.
- **Vyjádření hodnoty** – pro určení hodnoty se v rámci analýzy používá cena věcí či služeb, pokud je můžeme koupit či prodat. Pro další tzv. nemonetární hodnoty se používají zástupné finanční indikátory.
- **Do analýzy je zahrnuto jen to, co je podstatné** – tento princip je převzat z klasické ekonomické analýzy a znamená, že je nutné uvést všechny informace, při jejichž neuvedení by mohla být analýza interpretována jinak. To by mohlo vést k chybnému pochopení výsledků.

⁶⁵ KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1 s. 6

⁶⁶ Podle některých autorů, např. Kunz 2012 str. 28 (viz pozn. 81), je vhodnější anglický termín stakeholder nepřekládat, v této práci je použita terminologie Krátkého, který pojem stakeholder překládá jako zainteresovaná strana.

⁶⁷ KISLINGEROVÁ, E. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2. s. 44

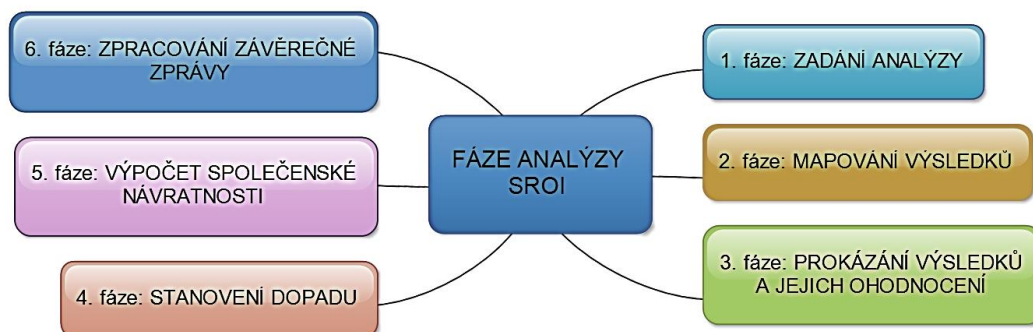
Tento princip je důležitý při rozhodování, které zainteresované strany budou zahrnuty do analýzy.

- **Výsledky očištěny o jiné vlivy** – při celkovém zpracování výsledků je důležité mít na paměti, že na situaci má vliv mnoho faktorů. Důležité je pochopit, které změny by nastaly i v případě, že bychom danou aktivitu nerealizovali.
- **Transparentnost** – všechny údaje, které používáme při vypracování analýzy, musí být zdokumentovány a vysvětleny v závěrečné zprávě.
- **Ověření analýzy** - je obtížné se vyhnout subjektivnímu pohledu na věc. Pro věrohodnost analýzy je tedy důležité, aby byly výsledky konzultovány i s třetí nezávislou osobou.

3.3. Fáze analýzy

V této praktické části bude popsán celý proces vytváření analýzy.

Obrázek 4



Obrázek 4 znázorňuje všechny fáze analýzy.

Upraveno od: KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013].

s. 7 Dostupné z:

http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1

Analýza má šest hlavních fází. Každá fáze bude nejprve stručně popsána teoreticky - tento popis bude poté ilustrován pomocí popisů toho, jak byly tyto fáze prováděny v příkladové analýze⁶⁸ (pro přehlednost uvedené v rámečcích 1-15). Tyto části mají pomoci pochopit principy vzniku analýzy a objasnit její průběh a metodiku. Často se odkazují na konkrétní pole z mapy dopadů, která je přiložena v příloze 1.

Tato příkladová analýza vznikla z potřeby ověřit si mechanismy analýzy v praxi a zároveň doplnit a objasnit informace, které o analýze poskytuje vládní doporučení. Jedná se o zkrácenou analýzu odpoledních aktivit neziskové organizace The Bivol Trust.⁶⁹

The Bivol Trust⁷⁰ je nezisková organizace, které organizuje každý pracovní den v týdnu odpolední aktivity pro mladé lidi mezi 11 a 35 lety s kombinovaným postižením. Tato setkání probíhají na třech různých místech v městech Portsmouth a Gosport a liší se náplní i množstvím klientů, kteří na ně dochází. Cílem této organizace je podporovat socializaci těchto lidí, rozvoj jejich

⁶⁸ BERNÁŠKOVÁ, K. *Social Value and SROI analysis, Why it is important to measure social value and how it can be measured using SROI analysis*. Portsmouth: University of Portsmouth, School of Health Science and Social Work, 2013.

⁶⁹ Pro zpracování analýzy bylo použito několik různých manuálů a příruček. Nejdůležitější byly především tři zdroje:

THE SROI NETWORK. *A guide to Social Return on Investment*. London: The SROI Network, 2010.

NICHOLLS, J., MACKENZIE, S., SOMERS, A. *Measuring real value*. London: New Economics Foundation, 2007.

LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATION. *Guide to commissioning for maximum value*. London: Local Government Association, 2012.

⁶⁹ Pro překlad a popis této analýzy je použita česká terminologie Jiřího Krátkého, který ji definoval ve své příručce o SROI⁶⁹, která vychází z manuálu The SROI Network.

KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z:

http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1) s. 6

⁷⁰ *The Bivol Trust* [online]. 2009 [cit. 5. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.thebivoltrust.org/>

schopností a sociální inkluzi. Mimo tyto aktivity také vedou vlastní charitativní obchod, kde zároveň zaučují vybrané klienty práci v obchodě.

Pro analýzu společenské návratnosti investic byly vybrány pouze dvě odpolední aktivity této organizace, a to Výtvarná a šicí skupina a Klub pro mládež, kterých jsem se v rámci praxe pravidelně účastnila a zároveň ty, které byly financovány ze stejných zdrojů. Cílem analýzy bylo seznámit organizaci s možnostmi jejího využití.

Výtvarná a šicí skupina (Art&Craft) – tato aktivita je určena pro malou skupinu 8 lidí z místní speciální školy, je vedena jedním pracovníkem a obvykle dvěma až třemi dobrovolníky. V rámci těchto setkávání si mohou vyzkoušet šití na šicím stroji nebo pletací stroj. Mimo to jsou připravovány tematické aktivity, jako výroba vánočních dárků a přání před Vánoci apod. Tato skupina se setkává každé úterý na dvě hodiny mimo školních prázdnin.

Klub pro mládež – tato aktivita je určena pro širší veřejnost a v současné době se jedná o největší skupinu, kde je v současné době registrovaných 21 mladých lidí vedených pěti pracovníky a většinou minimálně sedmi dobrovolníky. Klub se schází v tělocvičně místní školy a každý týden bývá jiné téma, například karaoke nebo oslava Sv. Valentýna či Vánoční večírek. Mimo tyto aktivity se také organizují společné pikniky nebo bowling. Klub je každý čtvrtek kromě svátků a prázdnin od sedmi do devíti hodin.

V rámci obou těchto aktivit nabízí organizace zdarma svoz lidí, kteří by měli problém se bez pomoci dostavit – pro tyto účely má organizace speciálně vybavené auto. Aktivity jsou primárně financovány z fondu St. James, který podporuje projekty, které zapojují mladé lidi s postižením do společnosti. Každý účastník také platí £3,50 za jedno odpoledne.

Nezbytnou součástí organizace je spolupráce s dobrovolníky, bez níž by organizace v takovém rozsahu nemohla služby poskytovat.

3.3.1. 1. FÁZE: ZADÁNÍ ANALÝZY

Ještě před začátkem práce na analýze samotné, je třeba rozhodnout, z jakého důvodu budeme analýzu zpracovávat, jaký je její cíl. Od toho se odvíjí veškeré další rozhodování. Po určení cíle následují tři navazující kroky.

První krok je určit, na co všechno se analýza bude vztahovat. To záleží na jejím cíli a také na tom, jaké máme dostupné finanční a lidské zdroje. Toto určení je pro vypracování celé analýzy klíčové - čím lépe bude definováno zadání, tím lépe může analýza sloužit svému účelu.

V případě The Bivol Trust bylo cílem analýzy seznámení se s tímto nástrojem a jeho možnostmi v rámci interního plánování. Protože v organizaci neexistoval efektivní způsob sběru dat a jedna ze zvolených skupin byla nově zavedena, byla zvolena analýza prediktivní. Tato analýza by měla sloužit jako nástroj vnitřního strategického plánování – pro zjištění a ověření dopadů organizace na její klienty, zda splňuje své cíle a které její dopady jsou klíčové. Zároveň měla za úkol seznámit vedení organizace s tímto způsobem analyzování pro využití v dalších projektech a veřejných zakázkách. Finanční situace byla predikována na základě finanční zprávy z posledního roku, aktuálního počtu personálu, dobrovolníků a klientů a zkušeností manažera organizace.

Analýza zkoumala dvě odpolední aktivity organizace a byla vypracována za cca tři měsíce. Jejím výstupem je zpracovaná mapa dopadů (viz příloha 1), výpočet ukazatele SROI a krátká zpráva o důležitých výsledcích a dopadech.

Rámeček 1, zdroj: autorka

Druhým krokem je identifikace zainteresovaných stran (stakeholderů)⁷¹ – což jsou všichni, kteří jsou, ať už úmyslně nebo neúmyslně, ovlivněni zkoumanou aktivitou organizace. Mezi typické zainteresované strany patří nejčastěji klienti, zaměstnanci, zákazníci, vlastníci, dodavatelé, veřejná správa i společnost jako celek⁷². Každá z těchto skupin má pak své vlastní zájmy, čímž se dostávají do vzájemného vztahu a vzájemně se ovlivňují.

Třetím krokem je z těchto stran vybrat ty, které jsou pro analýzu relevantní podle jejího cíle. Vzhledem k tomu, že cílem analýzy je popsat proces změny, zahrnujeme do ní ty skupiny, které jsou aktivitami opravdu prokazatelně ovlivněny. Které to jsou, zjistíme na základě osobního kontaktu, ať už formou dotazníku, diskuse u kulatého stolu, vedeného rozhovoru apod.

V případě The Bivol Trust byly identifikovány následující zainteresované strany: klienti, jejich rodinní příslušníci, dobrovolníci v organizaci, pracovníci, místní veřejná správa, charitativní fond St. James a místní komunita. Z těchto stran do analýzy nebyla zařazena místní komunita a veřejná správa, pro nedostatek jasných důkazů (viz tabulka 2).

V této fázi se také určuje počet lidí z jednotlivých skupin, které budeme oslovovat, a to, jakým způsobem. V tomto konkrétním případě byli zapojeni všichni klienti, dobrovolníci i pracovníci. Z rodinných příslušníků bylo rozhodnuto dotazovat se pouze těch, kteří jsou s organizací v častém kontaktu.

Rámeček 2, zdroj: autorka

⁷¹ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0. s. 28

⁷² KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0. s. 28

Tabulka 2

Zaintereso- vaná strana	Jaké pozitivní či negativní změny očekáváme?	Zahrnuta do analýzy?	Důvod zahrnutí/ nezahrnutí	Jaké aktivity se skupiny týkají?	Metoda zapojení	Počet respondentů
klienti - mladí lidé s kombinovaným postižením (11 - 25 let)	+ vyšší míra sociálních dovedností, + větší míra samostatnosti, + sociální inkluze + lepší možnost najít si práci	ANO	jedná se o cílovou skupinu organizace	VŠECHNY	skupinové diskuse v rámci setkávání, individuální rozhovory	28
rodinní příslušníci	+ více volného času	ANO	jedním z cílů organizace je i poskytování odlehčovacích služeb	VŠECHNY	individuální rozhovory, dotazník	10
dobrovolníci	+ nabytí nových schopností, + týmové i individuální supervize - méně volného času	ANO	díky spolupráci s organizací získávají nové zkušenosti a znalosti	VŠECHNY	skupinová diskuse	10
pracovníci	+ zvyšování kvalifikací díky tréninkům, které organizace poskytuje	ANO	díky tréninku, který organizace poskytuje, mají šanci získat lepší uplatnění	VŠECHNY	skupinová diskuse	6
místní veřejná správa	+ menší nezaměstnanost díky vyšší kvalifikaci a samostatnosti lidí s postižením	NE	nedostatek dat			
charitativní fond St. James	+ naplnění cílů fondu v pomoci místní komunitě	ANO	investor projektu	VŠECHNY	telefonický dotazník	1
místní komunita	- méně práce pro osobní asistenty	NE	nedostatek důkazů			

Inspirováno formátem tabulky v příručce: KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z:

http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1 s. 10

Zdroj dat: vlastní výzkum

3.3.2. 2. FÁZE – MAPOVÁNÍ VÝSLEDKŮ

V této fázi je vyplňována tzv. mapa dopadů – její nevyplněnou podobu v českém překladu můžeme vidět v příloze 2.

Mapa dopadů je základním zdrojem pro výslednou zprávu. V mapě jsou nejprve identifikovány vstupy a výstupy a výsledky aktivit.

Stanovení vstupů

Jedná se o všechny vstupy, bez kterých by nebylo možné aktivity realizovat, ty mohou být jak materiální, tak nemateriální (čas dobrovolníků, dotace, apod.).

U těchto konkrétních aktivit byly pro jmenované skupiny zvoleny následující vstupy:

- *Členské poplatky, které pro klienty platí jejich rodiny – jedná se o £3,50 za jedno setkání – celkem tedy pro úterní aktivitu = 39 aktivit v roce x 3,50 x 8 členů = £1095, a pro čtvrtěční aktivitu = 39 aktivit v roce x 3,50 x 21 členů = £2866*
- *Dotace z charitativního fondu St. James, která slouží na uhrazení nákladů na mzdy a pronájmy prostor pro aktivity = £12 300*
- *Dobrovolnická činnost je pro tuto organizace nepostradatelná – je to nefinanční vstup, bez kterého by ale služba de facto nemohla fungovat. Proto je nezbytné hodnotu dobrovolnického času nějakým způsobem vyčíslit. Pro výpočet tohoto vstupu byla použita výše minimální hodinové mzdy (£6,31) vynásobená počtem hodin, které každý dobrovolník odpracuje. V průměru má organizace 10 aktivních dobrovolníků. Výpočet tedy vypadá následovně:*
 - *úterní aktivita = 3 dobrovolníci x 39 týdnů x 2 hodiny x 6,31 = £1476,54*
 - *čtvrtěční aktivita = 7 dobrovolníků x 39 týdnů x 2 hodiny x 6,31 = £3445,26.*

Celkové vstupy tedy činí £21 180,30.

Rámeček 3, zdroj: autorka

Stanovení výstupů

Výstupy aktivit jsou vyjádřeny konkrétními vyčíslenými aktivitami organizace.

V případě The Bivol Trust se jedná pro klienty o 2 odpolední aktivity po dvou hodinách 39 týdnů v roce, tedy o 156 hodin vedených skupinových aktivit ročně.

Pro jejich rodiče to znamená 156 hodin volného času a díky možnosti svozu na aktivity ušetří za cestovné. V organizaci je aktivně zapojených 10 dobrovolníků, většinou cca polovina jako stážisté v rámci vysokoškolského nebo středoškolského vzdělání.

Pro dobrovolníky a pracovníky organizace poskytuje další vzdělávací kurzy, v průměru dva za rok. V aktivitách je celkově zapojeno 5 pracovníků a manažer projektu.

Rámeček 4, zdroj: autorka

Výsledky aktivit

Výsledky aktivit popisují změnu, kterou u určených skupin způsobili sledované aktivity – lépe řečeno výstupy těchto aktivit. Tyto výsledky zjišťujeme na základě komunikace se zúčastněnými stranami – ideálně pomocí otevřených otázek.

Při vypracování analýzy pro The Bivol Trust zainteresované strany určily následující, pro ně důležité výsledky:

- **Klienti** – zvýšené sebevědomí, zlepšení komunikačních schopností, aktivní využití volného času.
- **Rodinní příslušníci** – méně finančních výdajů za osobní asistenci a méně cestovních nákladů.
- **Dobrovolníci** – celkové zlepšení kvalifikace a tedy i možnosti získat zaměstnání.
- **Pracovníci** – pravidelný příjem, díky spolupráci s dobrovolníky snižena pracovní zátěž, profesní rozvoj a zlepšení kvalifikace.

Rámeček 5, zdroj: autorka

3.3.3. 3. FÁZE – PROKÁZÁNÍ VÝSLEDKŮ A JEJICH OHODNOCENÍ

Tato fáze je zaměřena na přiřazení finanční hodnoty jednotlivým výsledkům. V případě, že nelze určit přesnou finanční hodnotu výsledku, je mu přiřazena přibližná finanční hodnota, která je stanovena pomocí konzultace se zainteresovanými stranami. Nejprve určujeme ukazatel, který popisuje, jakým způsobem se již definovaný výsledek dá změřit. Poté je tomuto ukazateli přiřazen konkrétní měřitelný ukazatel⁷³, to znamená přesné finanční vyčíslení. V této fázi se také určuje, jak dlouho který dopad trvá a kolika osob se týká.

Ohodnocení výsledů aktivit je nejdůležitější a pravděpodobně nejobtížnější částí celé analýzy. Pro konkrétní popsanou změnu je třeba nalézt adekvátní možnost jejího převodu na hodnotu finanční.

Tuto fázi pro zainteresovanou stranu rodinných příslušníků popisuje tabulka 3.

V tabulce je popsáno, jak rodinní příslušníci změnu chápali a jaký finanční ukazatel je možné této změně přiřadit. Měřitelný ukazatel v prvním řádku byl určen jako hodnota průměrného platu osobního asistenta vynásobená počtem hodin. Měřitelný ukazatel ve druhém řádku byl ohodnocen průměrnou cenou taxi pro vozičkáře, které by rodiče museli platit při nemožnosti odvozu.

Tato dva výsledky byly zvoleny jako stěžejní, a proto zahrnuty do celkové analýzy, ačkoli byly rodiči zmíněny také výsledky jako zlepšení nálady v rodině apod., o čemž je ovšem obtížné podávat důkazy.

Vzhledem k tomu, že rozhovor probíhal postupně se všemi rodinnými příslušníky, určení rozsahu dopadu bylo predikováno z jejich zkušeností. Doba trvání je v tomto případě jednoznačná, protože nepřesahuje dobu jednoho roku, po kterou je aktivita plánována.

Rámeček 6, zdroj: autorka

⁷³ Někdy používáno označení finanční indikátor

Tabulka 3 – Příklad výsledků pro rodinné příslušníky klientů z The Bivol Trust

Zainteresaná strana	Výsledky							
	Popis změny	Ukazatel	Způsob získání informací	Rozsah dopadu	Doba trvání	Měřitelný ukazatel	Vyčíslená hodnota	Zdroj informací
Rodinní příslušníci	méně výdajů na osobní asistenci	počet hodin s osobním asistentem	rozhovor	23	1 rok	průměrný plat osobního asistenta = £13,912 x počet hodin	£2170,27	Statistický úřad Velké Británie
	méně cestovních výdajů	kolik by rodinu stálo dopravovat klienta na akce	rozhovor	10	1 rok	průměrná cena speciálního taxi pro vozíčkáře - cesta tam a zpět = £4,45 x počet aktivit	£702,00	Průměrná částka uváděná rodiči

Zdroj: výňatek k mapy dopadů – viz příloha 1

Pro určování hodnoty zjištěných výsledků se používá celá řada metod. V tomto případě byla použita metoda úspory nákladů, které by v případě neexistence služby bylo potřeba zaplatit. V anglickém prostředí, vzhledem k delší tradici používání této metody, existují databáze měřitelných finančních indikátorů, pomocí kterých lze oceňovat i hůře určitelné hodnoty. Tyto databáze jsou založeny na dlouhodobém sběru dat a na jejich postupném vyhodnocování. V příkladové analýze byla použita databáze WikiVois.org například při určení hodnoty zvýšeného sebevědomí u mladých lidí s postižením.⁷⁴

⁷⁴ Value-Confidence-young people. *WikiVOIS* [online]. 2012 [cit. 8. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.wikivois.org/index.php?title=Confidence_-_young_people

3.3.4. 4. FÁZE – STANOVENÍ DOPADU

V této části určíme, do jaké míry je výsledek daný zkoumanou aktivitou. Tato část je velice důležitá pro celkovou věrohodnost analýzy.

Tato fáze má čtyři části – určení nulové varianty, vytěsnění, přivlastnění a časový úbytek. Všechny tyto části se vyjadřují v procentech, podle toho, do jaké míry ovlivňují celkový výsledek.

Nulová varianta znamená jednoduše řečeno to, co by se stalo, i kdyby zkoumaná aktivita neprobíhala.

Při diskusi s rodinnými příslušníky na téma méně výdajů na osobní asistenci se přibližně čtvrtina vyjádřila, že pokud by tato aktivita neprobíhala, vybrali by nějakou jinou – nulová varianta je tedy 25 %. Naopak žádná další služba v Portsmouthu a okolí nenabízí svoz klientů, takže v tomto případě je nulová varianta 0 %.

Rámeček 7, zdroj: autorka

Vytěsnění znázorňuje, zda přidaná hodnota nevytěsní nějaký jiný výsledek. Jedná se například o případy, kdy přesunutí policejních hlídek z jedné části města do jiné sníží v dané lokalitě kriminalitu, ale zároveň ji může zvýšit v té původní.

V příkladové analýze tento efekt nebyl zaznamenán.

Rámeček 8, zdroj: autorka

Přivlastnění vyjadřuje, kdo ještě se podílí na popisované změně. Výpočet této hodnoty probíhá pomocí diskuse s manažery organizace, se zainteresovanými stranami, popřípadě porovnáním s již vypracovanými výzkumy a analýzami.

Přivlastnění nebylo u dopadů na rodinné příslušníky zaznamenáno.

Rámeček 9, zdroj: autorka

Čistý dopad

Na konci 4. fáze je vypočítán takzvaný čistý dopad organizace.

Ten je vypočítán následovně:

$$\text{Dopad} = (\text{množství} \times \text{vyčíslená hodnota ukazatele}) \times (1 - \text{nulová varianta}) \\ \times (1 - \text{vytěsnění}) \times (1 - \text{přivlastnění})$$

Tento čistý dopad je u každého jednotlivého výsledku vyčíslen samostatně.

Například dopad výsledku Méně výdajů na osobní asistenci (viz tabulka 3)

byl vypočítán následovně:

$$\begin{aligned} & - (\text{množství} \times \text{vyčíslená hodnota ukazatele za rok}) = 23 \times \text{£}2\,170,27 = \text{£}49\,916,21 \\ & - (1 - \text{nulová varianta}) \times (1 - \text{vytěsnění}) \times (1 - \text{přivlastnění}) = \\ & = \text{£}49\,916,21 - 25\% - 0\% - 0\% = \text{£}49\,916,21 \times 0,75 \times 1 \times 1 = \text{£}37\,437,19 \end{aligned}$$

Rámeček 10, zdroj: autorka

Časový úbytek popisuje, zda se bude přínos aktivity s postupem času zmenšovat (v případě, že tento dopad trvá více než jeden rok) a dále se s ním pracuje v další části.

3.3.5. 5. FÁZE – VÝPOČET SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI

V rámci této fáze se určuje výsledný ukazatel společenské návratnosti (SROI). Ten vychází z dat z fází 1-4. Vyjadřuje poměr přínosů aktivit a nákladů na ně.

Ve 4. fázi jsme zjistili dopad projektu v rámci jednoho roku. Existují však situace, ve kterých se některé dopady mohou projevit až za delší čas, popřípadě projevit dlouhodobě. Pokud se v analýze vyskytují dopady, které trvají déle než jeden rok, což jsme řešili v rámci 3. fáze, jsou v této fázi určovány budoucí dopady. K určení tohoto se používá tzv. časový úbytek (viz fáze 4) pro určení toho, jak se bude tento dopad měnit s časem.

Toto je možné ilustrovat například na dopadu kvalifikace v podobě odborných kurzů pro dobrovolníky, která s časem zastarává, ačkoli její význam přesahuje jeden rok. Časový úbytek byl v tomto případě určen na 30 %. V průběhu následujících let tedy bude vývoj vypadat následovně: 1. rok = celá hodnota = 800 liber, 2. rok = celková hodnota – 30 % = 560 liber, 3. rok = (celková hodnota – 30 %) – 30 % = 392 liber atd.

Rámeček 11, zdroj: autorka

Další předpoklad, který se používá pro výpočet budoucí hodnoty, je to, že lidé chtějí většinou výsledek či peníze spíše dříve než později. Pro veřejný sektor v Británii byla pro zachycení tohoto jevu zavedena tzv. diskontní sazba, což je obvyklá míra výnosu v procentech, která byla vládou určena na 3,5 % ročně, podle HM Treasury's Green Book.⁷⁵ V českém prostředí je výše této sazby zatím otevřeným tématem⁷⁶. Aby mohly být jednotlivé analýzy porovnávány, měla by být nastavena jednotná výše této sazby pro určité sektory. Při porovnání diskontní sazby jednotlivých zemí se tato sazba pohybuje mezi 3-5 %. Podle France⁷⁷ je nejvýhodnější metoda jejího určení pro ČR založena na přístupu míry společenské preference (STPR), při jejímž použití uvádí hodnotu sociální diskontní sazby 5,06 %.

Současná hodnota je vypočítána jako součet dopadů za každý rok zmenšený o tento určený koeficient.

⁷⁵ HM Treasury. In: *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government* [online]. 2010 [cit. 21.1.2014]. Dostupné z: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220541/green_book_complete.pdf

⁷⁶ KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1 s.38

⁷⁷ FRANC, Petr. *Vybrané aspekty hodnocení efektivnosti projektů financovaných ze zdrojů EU v kontextu CBA*. Pardubice, 2012. Disertační práce. Univerzita Pardubice. s. 117

Tento součet vydělený celkovými vstupy dostaneme **ukazatel společenské návratnosti SROI**. Tento ukazatel je také možné vypočítat pro jednotlivé zainteresované strany, a to porovnáním čistého dopadu, který jim aktivita přinesla, vyděleným náklady, které do ní konkrétní strana investovala.

V analýze The Bivol Trust byl výpočet ukazatele společenské návratnosti následující:

$$\text{Ukazatel SROI} = \frac{\text{současná hodnota výsledků}}{\text{hodnota vstupů}} = \frac{£66476,63}{£21180,30} = \mathbf{3,14 : 1}$$

Rámeček 12, zdroj: autorka

Analýza citlivosti

Poté, co jsou hodnoty v mapě dopadů určeny, je každá z nich podrobena citlivostní analýze. To znamená, jakým způsobem se změní výsledný ukazatel, když se změní jednotlivé vložené hodnoty. Většinou se v rámci citlivostní analýzy zjišťuje, jak moc se daná hodnota musí změnit, aby výsledný ukazatel byl 1:1. Tato zkouška vypovídá o tom, která data v analýze jsou nejdůležitější (nejcitlivější na změnu) a která mají největší dopad na výsledek. Tato zkouška také může eliminovat nepřiměřené odhady, kterých bychom se mohli v analýze dopustit.

V rámci citlivostní analýzy se ukázalo, že menší výdaje na osobní asistenci jsou nejdůležitějším dopadem služby.

Žádné hodnoty v tabulce nebyly určeny jako "citlivé", i v případě dopadu menších výdajů na osobní asistenci by musel počet osob, kterých se to týká, klesnout o 200 %.

Rámeček 13, zdroj: autorka

3.3.6. 6. FÁZE – ZPRACOVÁNÍ ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY

Závěrečná fáze analýzy obsahuje tři důležité části. První z nich je určit, jakým způsobem budou zainteresované strany informovány o výsledku analýzy. Druhá část je rozhodnutí, jakým způsobem budou výsledky analýzy použity – to záleží

na tom, z jakého důvodu byla analýza vypracována. Tyto dvě části vycházejí z 1. fáze, kde bylo určeno, jakým způsobem se bude dále postupovat. To se může v průběhu vypracování změnit.

V případě The Bivol Trust bylo cílem analýzy seznámení se s tímto nástrojem a jeho možnostmi v rámci interního plánování, i z toho důvodu byli s výsledkem analýzy podrobně seznámeni pouze zaměstnanci a někteří dobrovolníci, a to ústně v rámci zaměstnanecké porady a krátkou zprávou doloženou k mapě dopadů. Pro ostatní zainteresované strany byla tato krátká zpráva k nahlédnutí na čtvrtletním zasedání organizace, kterého se účastnili i někteří klienti a jejich rodiče.

Výsledky analýzy budou sloužit jako jeden z nástrojů vnitřního strategického plánování. Analýza prokázala, že klíčovou zainteresovanou stranou jsou rodinní příslušníci. Pro organizaci bylo důležité zjištění, že dopady, které má na tuto skupinu, vůbec nezmiňuje v cílech organizace. Naopak cíl organizace sociální inkluze nebyl zainteresovanými skupinami téměř zmiňován, je tedy k zamyšlení, jakým způsobem je možné tento cíl více naplňovat.

Kromě toho tyto poznatky může organizace použít například při přihlašování ke grantům jako důkazní materiál.

Díky vypracování analýzy byl také zaveden způsob sběru dat, které může organizace využít při evaluativní analýze.

Rámeček 14, zdroj: autorka

Třetí část 6. fáze je ověření analýzy. To může být zhotoveno buď pomocí principů dobré praxe SROI, které byly zmíněny dříve v této práci, nebo pomocí profesionálního ověření, které se bude zabývat jak ověřením splnění principů, tak kontrolou vstupních dat.

V rámci příkladové analýzy proběhlo pouze ověření pomocí principů SROI, které byly splněny. Pro kontrolu hodnot a výsledků byly tyto průběžně konzultovány s manažerem organizace jako supervizorem.

Rámeček 15, zdroj: autorka

4. Kapitola - Využitelnost metody Společenské návratnosti investic

SROI analýza může být velmi přínosná pro hodnocení sociální hodnoty, ale jako každý nástroj, i ona má své limity a omezení.

V této kapitole se zaměříme na potenciální přínosy a omezení, které jsou popsány v literatuře⁷⁸ doplněny o ty, které autorka sama vyzorovala při vypracování příkladové analýzy. Následovat bude kritická diskuse o využitelnosti této metody v českém prostředí a na závěr je navrženo možné zjednodušení této metody, které by umožnilo její použití v ČR.

4.1. Přínosy a omezení metody SROI

4.1.1. Přínosy

1. Zapojení zainteresovaných stran

Analýza vychází z poznatků zainteresovaných stran⁷⁹. Pro organizaci tedy analýza může zprostředkovat celistvý obraz toho, jaký má na konkrétní skupiny dopad. Díky tomu se může zaměřit konkrétně na ty aktivity, které jsou pro tyto

⁷⁸ ARVIDSON, M., et al. *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*. [e-book] Birmingham: Third Sector Research Centre, 2010. [Cit.: 1.3.2013]. Dostupné z: <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=8LzzP8zWQB8%3D&tabid=762>.

LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATION. *Guide to commissioning for maximum value*. London: Local Government Association, 2012.

KRÁTKÝ, J. *Porovnání přístupů měření společenské návratnosti investice (SROI) ve vybraných zemích EU* [online]. 2012 [cit. 10. 1. 2014]. Dostupné z: <http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/detail.php?pid=4656> s. 10

⁷⁹ viz kap. 3.3.3 – s. 43

strany nejdůležitější a případně tyto činnosti přizpůsobit tak, aby lépe splňovaly jejich potřeby a očekávání.⁸⁰

2. Popis změny

Analýza popisuje to, jaké konkrétní dopady organizace má – jakou změnu tedy přináší. To může využít jak organizace samotná, pro ověření zda splňuje své cíle⁸¹, tak zadavatelé zakázky či investoři.

3. Manažerský nástroj

Analýza ukazuje, které činnosti organizace mají největší dopad a zda existují ještě další možnosti, jak využít zdroje organizace. Vzhledem k bodu 1 může analýza sloužit jako podklad pro změnu strategie organizace, aby mohla lépe naplnit očekávání zainteresovaných stran.

4. Jednotný jazyk

Sjednocená terminologie a standardizovaný přístup umožňuje jednodušší komunikaci mezi zainteresovanými stranami – například mezi zadavateli a žadateli o zakázku. Zároveň je tím umožněna existence svépomocných nástrojů pro vypracování analýzy, jakým je třeba databáze finančních ukazatelů WikiVois⁸² nebo platforma na sdílení informací o tvorbě analýzy The Global Value Exchange⁸³.

5. Jednotná forma

Ta souvisí se sjednoceným jazykem. Díky sjednocené formě zjednodušuje orientaci například při posuzování více projektů najednou.

⁸⁰ ARVIDSON, M., et al. *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*. [e-book] Birmingham: Third Sector Research Centre, 2010. [Cit.: 1.3.2013]. Dostupné z: <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=8LzzP8zWQB8%3D&tabid=762>. s. 15

⁸¹ viz kap. 3.3.6, s. 48

⁸² *WikiVois* [online]. 2012 [cit. 5. 3. 2013]. www.wikivois.org

⁸³ *The Global Value Exchange* [online]. 2013 [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.globalvaluexchange.org/>

6. Možnost verifikace a ověření

Tento bod se týká zkušeností z Velké Británie, kde existují verifikační autority, které ověřují správnost analýzy⁸⁴.

7. Transparentnost

Díky jednotné formě a principům je analýza velmi transparentním nástrojem. Všechny vložené informace jsou podrobeny kontrole citlivosti⁸⁵, ověřeny na splnění principů SROI⁸⁶ a finální analýza a její výsledky jsou zpřístupněny všem zúčastněným stranám.

4.1.2. Omezení

1. Vysoké požadavky na zdroje a čas

Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi komplexní nástroj náročný na množství vstupních dat, pokud v organizace neexistuje nějaký zavedený systém jejich získávání, první analýza může být velice náročná na zdroje i čas.

2. Nutnost školeného personálu

Zpracování analýzy jako takové se skládá z různorodých částí, pro jejichž zpracování je třeba ovládat široké spektrum schopností (vedení rozhovorů, vyhodnocení dotazníkového šetření, matematické zpracování dat atd.). Z těchto důvodů může být vypracování analýzy zvláště pro menší organizace velice náročné.⁸⁷

⁸⁴ viz kap. 3.3.6, s. 48

⁸⁵ viz kap. 3.3.5, s. 46

⁸⁶ viz kap. 3.2.1, s. 34

⁸⁷ ARVIDSON, M., et al. *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*. [e-book] Birmingham: Third Sector Research Centre, 2010. [Cit.: 1.3.2013]. Dostupné z: <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=8LzP8zWQB8%3D&tabid=762>. s. 16

3. Nedostatek podpůrných dat a ověřených příkladů dobré praxe

Měření společenské návratnosti investic je relativně nový přístup, proto prozatím neexistuje dostatek ověřených dat pro určení finančních indikátorů a většinu čísel, vložených do analýzy, je nutno odhadovat. Například ačkoli v Británii existuje databáze indikátorů, není zdaleka úplná a podle NPC: *“SROI nemůže naplnit svůj plný potenciál, dokud do výzkumu podpůrných dat nebude investováno více peněz.”*⁸⁸

4. Vysoké náklady na ověření analýzy od certifikačních autorit a vysoká cena při vypracování analýzy externími specialisty

Podle webové stránky The SROI Network, která poskytuje certifikovaná ověření, jedno ověření stojí £420, což je v přepočtu přibližně 13 500 Kč. To je částka, kterou si zvláště malé organizace nemohou dovolit investovat. Cena vypracování celé analýzy se pohybuje ještě výrazně výše. Podle Gordona⁸⁹ se cena analýzy menšího projektu může pohybovat okolo £2 000- £3 000 (tedy při současném kurzu cca 65 000 Kč – 100 000 Kč⁹⁰) při rozsáhlejší zadání se cena může vyšplhat až několikanásobně.

V českých podmínkách by bylo nutné tyto ceny nastavit výrazně níž. Vzhledem k rozsahu by ale podle odhadu, založeném na počtu hodin strávených vypracováním a platem 100 Kč na hodinu, i tak krátká analýza, jaká je přiložena v příloze, stála přibližně dvacet tisíc korun.

⁸⁸ NEW PHILANTHROPY CAPITAL (NPC). *Social return on investment*. London: New Philanthropy Capital 2010. s. 1

⁸⁹ GORDON, M. *Accounting for Making a Difference.*, Social Enterprise Magazine, [online]. 25th November 2009 [cit. 10. 1. 2014]. Dostupné z: http://www.senscot.net/print_art.php?viewid=8932

⁹⁰ Vybrané devizové kurzy měna: GBP. In: *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 17.3.2014]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane.html?mena=GBP&od=01.03.2014&do=31.03.2014

5. Zaměření analýzy podle jejích cílů

Každá konkrétní analýza je vypracovávána s jiným cílem, a proto i data, které bude zpracovávat, mohou být rozdílná (například při analýze pro interní použití a strategické plánování se s velkou pravděpodobností může analýza zaměřovat na jiné zainvestované strany, než analýza zpracovávána pro investory). To, které zainteresované strany do analýzy zahrneme a které ne, může mít zásadní dopad na výsledek, protože mohou být opomenuty některé důležité skutečnosti.

6. Jako manažerský nástroj musí být doplněna o další výzkumy a analýzy

SROI analýza je zaměřená pouze na měření a dokazování sociální návratnosti investic. Ve chvíli, kdy bychom tento nástroj chtěli používat pro strategické plánování, je nezbytné ho doplnit ještě o další nástroje, které berou v potaz další nezbytné součásti managementu jako je účetnictví atd.⁹¹

7. Riziko zaměření se pouze na výsledná čísla

Vzhledem k tomu, že zvláště u organizací občanského sektoru není na prvním místě dosahování zisku v klasickém slova smyslu, ale plnění sociálních a environmentálních cílů, může být obtížné tyto výsledky porovnávat a není možné brát v potaz jen zjištěný ukazatel společenské návratnosti, ale je nutno brát tuto analýzu spíše jako popis změny, kterou daná organizace přináší.

⁹¹ ARVIDSON, M., et al. *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*. [e-book] Birmingham: Third Sector Research Centre, 2010. [Cit.: 1.3.2013]. Dostupné z: <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=8LzzP8zWQB8%3D&tabid=762>. s. 15

4.2. Využitelnost SROI v českém prostředí

Použití metody SROI v českém prostředí má možné výhody i nevýhody. Kromě přínosů a omezení metody samotné je v tomto případě nutno brát v potaz i celkové nastavení veřejného zadávání a kulturu neziskového a občanského sektoru.

4.2.1. Porovnání situace v České republice a ve Velké Británii

Jak už bylo zmíněno v kapitole 1.4, posuzování a hodnocení dopadů organizací občanského sektoru má ve Velké Británii dlouhou tradici. Z toho se odvíjí i aktuální vývoj veřejného zadávání. Na rozdíl od Velké Británie v České republice neexistuje legislativní vymezení pojmů, se kterými tato metoda pracuje a ačkoli je nějakým způsobem možné hodnocení sociálních dopadů legislativně odůvodnit, jedná se zatím spíše o jednotlivé případy než o možnost globálně využívaného řešení.

Velká Británie má oproti České republice několik výhod při zavádění tohoto postupu, těmi jsou především tyto:

- Nepřerušená tradice společností občanského sektoru a z toho vyplývající časem ověřené postupy.
- Legislativní zakotvení a vymezení pojmů, které jsou tímto sjednoceny pro všeobecné používání.
- Nemalá finanční podpora od státu při zavádění, daná změnou legislativy, která vyžaduje hodnocení sociálního dopadu.
- Spolupráce vládních a nevládních organizací.
- Investice do technického zázemí (sběr dat o finančních indikátorech, manuály na vytváření analýzy).

Ačkoli použitelnost analýzy pro menší nestátní organizace může být, kvůli již zmíněným omezením, problematická v obou zmíněných zemích, ve Velké Británii se toto řeší kooperací na společné platformě či možností analýzu zadat externímu profesionálovi. Tato možnost v České republice zatím naprosto schází.

Podle Krátkého je hlavním problémem při aplikaci metody SROI v České republice právě nedostatek zkušeností s vyčíslováním nefinančních hodnot a se sběrem dat obecně. Možnost využívání anglických platforem na sdílení finančních indikátorů je v tomto případě omezená, protože všechny indikátory vychází z konkrétní situace v daném státě (jako například z výše nákladů na zdravotní péči, minimální mzdy apod.).⁹²

Pilotní testování metody SROI v českém prostředí proběhlo v roce 2009 a jednalo se o analýzu Modrého Domečku v Řevnicích, což je tzv. integrační sociální podnik, který zaměstnává osoby s těžším zdravotním postižením.⁹³

Z tohoto testování vyplynulo, že v současné době tato metoda „*nereprezentuje přiměřený a jednoznačný způsob, jak objektivně odhadovat přínosy sociálního podnikání*“⁹⁴.

Toto bylo doloženo například tím, že téměř tři čtvrtiny dopadů, které zainteresované strany zmiňovaly, nebylo možné v analýze použít, protože je kvůli nedostatku dat nebylo možné převést na finanční hodnoty. Dalším uvedeným nedostatkem byla přílišná časová náročnost analýzy, která organizace nepřiměřeně zatěžuje, zvláště v případě malých organizací.⁹⁵

⁹² KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1) s. 29

⁹³ DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 87

⁹⁴ Tamtéž, s. 93

⁹⁵ Tamtéž, s. 89

V současnosti je tedy využívání SROI, a s velkou pravděpodobností i jiných metod pro hodnocení sociálních dopadů organizace, v českém prostředí problematické. Pro to, aby bylo tuto metodu globálně využívat, by bylo třeba podniknout následující kroky:

- Legislativně vymežit pojmy, týkající se sociálního podnikání a případně legislativní změny upravující veřejné zadávání, odkud tento sektor čerpá většinu svých příjmů. Bez nutnosti analýzu vytvářet by pro většinu organizací nebyl důvod analýzu uskutečnit.
- Pro usnadnění argumentace o veřejné prospěšnosti těchto podniků by bylo třeba sjednotit chápání pojmu sociální znevýhodnění⁹⁶ a určit výhody pro ty organizace, které sociálně znevýhodněné skupiny zaměstnávají.
- Změna politiky státu, který by více podporoval samostatnost a samofinancování organizací plnících sociální cíle a jejich nezávislost na státu.⁹⁷
- Ve spojitosti s veřejným zadáváním by zadavatelé mohli určit cílové zainteresované strany a poskytnout finanční indikátory, které by bylo možné v analýze využít. Ty by s největší pravděpodobností vycházely ze statistik, které jsou pro běžnou organizaci nedostupné, jako je snížení nemocnosti zaměstnaných občanů oproti nezaměstnaným apod. Pokud by státní správa poskytla pro ni klíčové hodnoty finančních indikátorů, bylo by možné jednotlivé analýzy porovnávat a i tvorba analýzy by nemusela být tak časově náročná.
- Jak už vyplynulo z popsaných omezení analýzy, její vytváření je náročné na schopnosti personálu, který ji vytváří. Pro její celostátní použití by tedy

⁹⁶ Které dosud není pevně legislativně vymezeno.

⁹⁷ DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 70

bylo nutno srovnat úroveň schopností a ekonomické gramotnosti a zaškolit zaměstnance, kteří mají analýzu zpracovávat.

V českých podmínkách zatím tento systém de facto není možné plošně využívat. Na druhou stranu by bylo možno se jím inspirovat a navrhnout nějakým způsobem zjednodušené řešení, které by neziskové organizace mohly využívat a které by nebylo tolik náročné na čas a prostředky. Takové řešení by mohlo poskytnout širší obrázek o hodnotách, které daná organizace vytváří.

4.3. Možné využití metody SROI v českých podmínkách návrh řešení

V navrhovaném řešení pro využití v menších organizacích šlo o snahu využít pozitiva metody Společenské návratnosti investic SROI – tedy využít ji jako nástroj popisu změny, kterou daná organizace přináší. Zároveň je v ní eliminována nutnost finančního hodnocení, která je v českých podmínkách zatím možná jen velmi omezeně, kvůli nedostatku určených finančních indikátorů a nedostatečnému sběru dat. Výpočet ukazatele společenské návratnosti investic tedy v této zjednodušené verzi není možný a ani to není jejím cílem.

Vzhledem k tomu, že v těchto organizacích bývá nedostatek prostředků, jak finančních, tak personálních, je třeba toto řešení zjednodušit v maximální možné míře – proto byl zvolen formát vyplnitelné tabulky (viz tabulka 4).

Pro organizaci tedy může být kontrolním mechanismem v tom, zda opravdu naplňují své cíle pro dané strany. Zároveň může pomoci určit, jaké hodnoty zainteresovaným stranám přináší. Pro veřejnou správu umožňuje přehledně nahlédnout, které dopady organizace přináší a pro koho.

4.3.1. Postup vypracování zjednodušené analýzy

Tabulka 4

Návrh zjednodušené mapy dopadů pro využití neziskovými organizacemi

Fáze 1 Určení rozsahu analýzy	Název projektu	Kterým projektem/aktivitou se bude analýza zabývat?	Zadání analýzy	Co je cílem analýzy - proč je vypracována? (grantová žádost, vnitřní účely apod.)								
	Organizace	Název organizace	Typ analýzy	prediktivní/evaluativní	Ověření	Kdo analýzu ověřoval na splnění principů SROI						
	Období	Které období analýza popisuje	Zpracovatel analýzy	Kdo analýzu vypracoval	Datum	Datum zpracování (popř. časový rozsah)						
Fáze 2				Fáze 3		Fáze 4				Fáze 5		
Zainteresaná strana	Zahrnuta do analýzy?	Proč zahrnuta/ nezahrnuta?	Očekávané změny	Vstupy	Výstupy	Výsledky (změny)				Nulová varianta popisu	Vytěsnění popisu	Přivlastnění popisu
Na koho bude mít/měla aktivita efekt?	Bude tato zainteresovaná strana zahrnuta? (ANO/NE)	Důvod pro zahrnutí/ nezahrnutí do analýzy	Co se pro ně změnilo/změnilo důsledkem aktivity? (cíle organizace)	Co tato strana investuje? Bez čeho by aktivita nebylo možno realizovat?	Přehled aktivit v číslech (kolik requalifikovaných osob/kurzů za rok/ klientů/ setkání apod.)	Popis	Získání informací	Finanční vyjádření	Množství	Popis toho, co by se událo i bez aktivity	Bude/byla nějaká aktivita nahrazena, vytěsněna?	Kdo další se podílí na popisované změně?
						Jak byste popsali změnu, která nastala díky projektu/ aktivitě?	Jak byl tento popis získán? (dotazník, rozhovor, apod.)	Existuje pro popis této změny jednoznačné finanční vyjádření?	Kolika lidí se tato změna týká, kolik lidí se vyjádřilo?			

Zdroj: autorka

Fáze 1

Určení rozsahu analýzy je důležité zejména pro určení toho, k čemu bude výsledná analýza sloužit. Může být využita například pro zjištění dopadů na jednu konkrétní zainteresovanou stranu apod. Pro důvěryhodnost analýzy (zvláště při jejím přikládání jako součástí žádostí o grant apod.) je dobré určit někoho, kdo provede ověření vyplněných hodnot a zkontroluje dodržení principů Společenské návratnosti investic.

Fáze 2

Pro každou organizace je stěžejní určit, koho všeho se dotýkají jejich aktivity - nemusí to být pouze jejich klienti, ale také rodiny klientů, okolní komunita apod. V kolonce zainteresovaných stran by tedy měly být vyjmenovány všechny strany, na které má aktivita dopad – ať už budou dále zpracovávány nebo ne.

To, zda budou či nebudou zahrnuty, pak závisí na účelu analýzy, na množství času a prostředků, které organizace na analýzu může vynaložit atd. Pro organizaci jsou často relevantní ty, kterých se týká zakázka, či kteří jsou jejich aktivitou ovlivněny nejvíce.

Očekávané změny vyjadřuje to, co organizace nebo aktivita těmto skupinám má přinášet, tedy jaké jsou cíle organizace.

Fáze 3

V této fázi se určují vstupy a výstupy aktivity. Vstupem je to, díky čemu aktivita může probíhat – ať už jsou to výdělky organizace, členské příspěvky, dotace a granty nebo čas dobrovolníků. Výstupem je míněn přehled aktivit či výsledků v číslech – počet klientů, kteří prošli rekvalifikací, počet setkání apod.

Fáze 4

V této fázi je nezbytná komunikace se zainteresovanými stranami. Jde o to zjistit, jaké jsou opravdové dopady na konkrétní skupiny. To je v této zjednodušené verzi časově nejnáročnější část, protože vyžaduje komunikaci se zainteresovanými stranami v podobě rozhovorů, případně dotazníkových

šetření. Pro prevenci toho, že by některé dopady byly vyloučeny, je doporučováno používat otevřené otázky.⁹⁸

Měřitelnost těchto výsledků je v českém prostředí značně znemožněná neexistencí relevantních indikátorů, které by bylo možné jednotlivým hodnotám přiřadit.

Ve chvíli, kdy je výsledek jednoduše ohodnotitelný, je však přínosné toto číslo uvést, ať už se jedná o například počet lidí, kteří si díky programu našli práci, apod.

Fáze 5

V rámci analýzy je důležité eliminovat případné vnější vlivy a tím dodat analýze na důvěryhodnosti. V této fázi je důležité se zamyslet, kdo ještě v konkrétní lokalitě přispívá ke zjištěným výsledkům. Například pokud dítě chodí do školy a zároveň na odpolední doučování, nebude mít všechnu zásluhu na výsledném vzdělání jen doučující apod.

⁹⁸ KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1) s. 4

Závěr

V této práci byla nastíněna jedna z možností využití metody Společenské návratnosti investic SROI v českém prostředí. Tato metoda vychází z principů sociální ekonomiky, proto bylo nejprve třeba vymezit, jakým způsobem se tyto principy aplikují v České republice.

Ve zprávě o sociální ekonomice EU z roku 2005 byla Česká republika zařazena do kategorie států, které koncept sociální ekonomiky neuznávají a to mimo jiné proto, že v české legislativě nejsou definovány pojmy, se kterými sociální ekonomika pracuje. Vzhledem k tomu, že metoda Společenské návratnosti investic, stejně jako další metody hodnotící sociální dopad organizací, staví na těchto pojmech, pro její plošné zavedení by bylo nezbytné chápání těchto pojmů sjednotit.

Česká legislativa sice hodnocení sociálního dopadu umožňuje, ale zároveň ho přímo nepodporuje. Politika státu zatím také příliš neprosazuje princip samostatnosti a samofinancování u organizací plnících sociální cíle. Projekty a veřejné zakázky, které zvýhodňují organizace přinášející sociální dopad, existují, ale jsou většinou vypisovány po dohodě s konkrétními úřady práce a často nemají jednotnou formu. Pro určení této jednotné formy by bylo třeba vymezit cílové zainteresované strany, rozsah a pravidla kvalitativního hodnocení těchto zakázek.

Z popisu stavu sociální ekonomiky ve Velké Británii vyplynulo, že organizace občanského sektoru mají znatelně delší tradici a i díky tomu existuje legislativní zakotvení a podpora tohoto přístupu v rámci veřejného zadávání. Metoda Společenské návratnosti investic SROI je jedním z vládou doporučených postupů, jak měřit sociální dopady organizací a vzhledem k tradici hodnocení v této sféře, bylo možné její principy přijmout relativně rychle. Zároveň je neodmyslitelnou výhodou to, že v rámci Velké Británie

existuje řada organizací, které se metodou SROI zabývají, nabízí její ověřování, cvičí pracovníky, kteří budou metodu využívat a všeobecně šíří osvětu o tomto tématu. Jednou z těchto organizací je například The SROI Network, s jejíž metodikou jsem se seznámila během studijního pobytu ve Velké Británii. Na základě této metodiky vznikla příkladová analýza, použitá v této práci.

Při vypracování příkladové analýzy byly vyzorovány různé přínosy a omezení v rámci samotné metodiky Společenské návratnosti investic SROI. Pravděpodobně nejdůležitějším přínosem tohoto přístupu je aktivní zapojení zainteresovaných stran, díky kterému je možné určit, co konkrétní organizace pro jednotlivé strany přináší. Díky komunikaci se všemi zainteresovanými stranami by měly vyjít najevo nejen zamýšlené, ale i nezamýšlené důsledky, které organizace daným stranám přináší. Díky tomu může analýza poskytnout co možná celistvý popis všech dopadů organizace.

Pozitivem i negativem je při aplikaci této metody zavádění ekonomického hodnotícího přístupu do sociální práce, což na jednu stranu umožní lépe pracovat s financemi a mít lepší přehled o tom, co konkrétní organizace přináší. Na druhou stranu však může svádět k přílišné orientaci pouze na čísla – na výsledné vyčíslené hodnoty - které ale v tomto sektoru nejsou většinou stěžejní.

Omezením, které je zásadní pro české podmínky, je neexistence podpůrných dat, obzvláště finančních indikátorů, které se používají při vypracování analýzy. Databáze těchto dat prozatím neexistuje i proto, že se tato metoda nevyužívá. To prozatím znamená, že většinu čísel, vložených do analýzy je nutno odhadovat a tím se snižuje případná důvěryhodnost výsledných hodnot.

Metoda Společenské návratnosti investic není jediná metoda, pomocí které lze hodnotit celkový dopad organizace. Vzhledem ke svému rozsahu a složitosti může být zvláště pro menší organizace její aplikace velice náročná a často může přinést více problémů než výsledného užitku. Tato metoda se proto

pravděpodobně spíše hodí pro hodnocení velkých projektů a organizací v rámci třetího sektoru, které mají velký dopad jak ekonomický, tak sociální.

Na základě těchto skutečností bylo zjištěno, že zavádění této metody by bylo v současné době problematické, a proto byla pro české podmínky navržena zjednodušená varianta analýzy. V tomto návrhu byla snaha o maximální eliminaci slabých stránek analýzy a zároveň o využití jejího potenciálu při popisu změny, kterou daná organizace tvoří.

Celkově vzato je metoda Společenské návratnosti investic v českém prostředí prozatím použitelné spíše v navržené podobě než v plném rozsahu. Její hlavní myšlenky a principy jsou ale velice funkční a umožňují nahlédnout celkový dopad, který organizace má. Toto může být přínosné jak pro organizaci samotnou, pro ověření, zda splňuje své cíle, tak pro zadavatele zakázek či investory, pro možnost nahlédnout, jakou změnu jejich peníze přinesou. Po uzpůsobení tohoto nástroje konkrétním požadavkům státní správy by bylo možné ho používat v rámci hodnocení veřejných zakázek. V takovém případě by ale státní správa musela poskytnout dostatečné množství dat, která by se při přípravě analýzy dala využít.

Seznam literatury

Tištěné zdroje:

BOYD, J. *Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI)*. London: New Economics Foundation, 2004.

BERNÁŠKOVÁ, K. *Social Value and SROI analysis, Why it is important to measure social value and how it can be measured using SROI analysis*. Portsmouth: University of Portsmouth, School of Health Science and Social Work, 2013.

DEFOURNY, J. *The worldwide making of the social economy: innovations and changes*. 1. ed. Den Haag: Acco, 2009, 293 p. ISBN 978-903-3475-979.

DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012.

DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L., et al. *Sociální ekonomika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 22 ISBN 978-80-7357-573-1

FRANC, P. *Vybrané aspekty hodnocení efektivnosti projektů financovaných ze zdrojů EU v kontextu CBA*. Pardubice, 2012. Disertační práce. Univerzita Pardubice.

FRANCOVÁ, P. 3P - PEOPLE, Planet, Profit, o. p. s. *Seminář o společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek: Inovativní trendy úspor v EU*. Praha, 11. 12. 2013.

FRANCOVÁ, P., KURKOVÁ, G. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012. ISBN 978-802-6040-422.

HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 1. vyd. V Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2004, 180 s. ISBN 80-7044-605-6.

KISLINGEROVÁ, E. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KREBS, V. a kol. *Sociální politika*, 4. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

LEIGHTON, D., WOOD, C. *Measuring Social Value*. London: Demos, 2010.

LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATION. *Guide to commissioning for maximum value*. London: 2012.

NEW PHILANTHROPY CAPITAL (NPC). *Social return on investment*. London: New Philanthropy Capital 2010.

NICHOLLS, J., MACKENZIE, S., SOMERS, A. *Measuring real value*. London: New Economics Foundation, 2007.

OCHRANA, F. *Zadávání, hodnocení a kontrola veřejných zakázek: (ekonomická analýza)*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-46-0.

ORFEUS. *Sociální ekonomika v Evropské unii a její aplikace na podmínky České republiky: osvětová publikace*. Praha: Orfeus, 2004. ISBN 80-903-5191-3.

PHILLIPS, J. *Return on investment in training and performance improvement programs*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, c2003, xvii, 375 p. ISBN 07-506-7601-9.

SKOVAJSA, M. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha, 2010, 372 s. ISBN 978-807-3676-810.

SOCIAL ENTERPRISE UK *The Social Value Guide: Implementing the Public Service (Social Value) Act*. London: Social Enterprise UK, 2012.

THE SROI NETWORK. *A guide to Social Return on Investment*. London: The SROI Network, 2010.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, In: Sbírka zákonů. 31. 12. 2006. ISSN 1211-1244 v § 44, odst. 10

Zákon o obchodních korporacích - č. 90/2012 Sb., In: Sbírka zákonů. In: Sbírka zákonů. 31. 12. 2012. ISSN 1211-1244 §775 odst. 1

Elektronické zdroje:

ARVIDSON, M., et al. *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*. [e-book] Birmingham: Third Sector Research Centre, 2010. [Cit.: 1. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=8LzzP8zWQB8%3D&tabid=762>.

ÁVILA, R. CH., CAMPOS, J. L. M. *Social Economy in the European Union* [online]. Bruxelles: The European Economic and Social Committee, 2007. Dostupné na <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>

CENTRUM PRO VÝZKUM NEZISKOVÉHO SEKTORU, *Sociální ekonomika a NNO v ČR* [online] CVNS,2005.[cit. 10. 3. 2014] Dostupné z: http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/147-scan77-socialni-ekonomika-a-nno.pdf

EVROPSKÁ KOMISE, *Sociálně citlivé nakupování: Průvodce jak zohledňovat sociální aspekty při zadávání veřejných zakázek*. [online] Brusel, 2010. Identifikační číslo SEC(2010) 1258, [cit. 10. 3. 2014] s. 3. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/getmedia/d6b048ec-856b-4ee0-a1c1-1c547ad15b78/PRUVODCE-socialne-citlive-nakupovani-KZ>

Evropský parlament / Zpravodajství. *New EU-rules on public procurement - ensuring better value for money* [online]. 14-01-2014, 14-01-2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/news/cs/news-room/content/20140110BKG32432/html/New-EU-rules-on-public-procurement-ensuring-better-value-for-money>

HM TREASURY. *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government* [online]. 2010 [cit. 21.1.2014]. Dostupné z: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220541/green_book_complete.pdf

Investiční slovník. *Akcie.cz* [online]. 2013 [cit. 5. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.akcie.cz/slovník/>

JANÁK, D., ŠEVČÍKOVÁ, E., *Historie sociální práce a sociálního podnikání* [online]. Ostrava, 2010 [cit. 13. 3. 2014] Dostupné z: <http://socpo.vsp.cz/attachments/attachments/attachment/Po-korekture-SO-Janak-280810.doc>

KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1)

KRÁTKÝ, J. *Porovnání přístupů měření společenské návratnosti investice (SROI) ve vybraných zemích EU* [online]. 2012 [cit. 10. 1. 2014]. Dostupné z: <http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/detail.php?pid=4656>

MELDRUM, B., P. READ a C. HARRISON. *A Guide to Measuring Social Impact. White paper: Social Impact Tracker online* [online]. 2011 [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.niace.org.uk/sites/default/files/project-docs/a_guide_to_measuring_social_impact_v2.pdf

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Evaluaace socioekonomického rozvoje: Metodická příručka*. Praha: Odbor vnějších vztahů Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, [online] 2005. [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8/1122894248-mmr-evaluace-socioeconomickeho-rozvoje_b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8.pdf.

National Minimum Wage rates. *Annual abstract of statistics* [online]. London: H.M.S.O., 1997-now [cit. 3. 3. 2013]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/national-minimum-wage-rates>

ORFEUS. *Sociální ekonomika Návrh studijního programu pro vysoké školy, pro vyšší odborné školy* [online]. Hefaiostos, 2008 [cit. 1. 2. 2014] Dostupné z: http://www.orfeus-cr.cz/files/files/pdf/SE_Navrhy_skolstvi_cistopis.pdf

RICHARDSON, C. *How the Social Value Act will combat the growing 'shadow state'* [online]. The Guardian, 2012 [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/public-leaders-network/2012/dec/19/social-value-act-shadow-state>

SOCIAL ENTERPRISE UK *Public Service (Social Value) Act 2012: A brief guide* [online]. London: Social Enterprise UK, 2012 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/03/public_services_act_2012_a_brief_guide_web_version_final.pdf

The Global Value Exchange [online]. 2013 [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.globalvaluexchange.org/>

The SROI Network [online]. [cit. 5. 3. 2013]. Dostupné z: www.thesroinetwork.com

Value-Confidence-young people. WikiVOIS [online]. 2012 [cit. 8. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.wikivois.org/index.php?title=Confidence_-_young_people

Vybrané devizové kurzy měna: GBP. In: *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 17.3.2014]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane.html?mena=GBP&od=01.03.2014&do=31.03.2014

WikiVois [online]. 2012 [cit. 5. 3. 2013]. www.wikivois.org

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: BEDNÁRIKOVÁ, D., FRANCOVÁ, P., *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. [online] 1. vyd. Praha: Nová ekonomika, 2011, 63 s. ISBN 978-80-260-0934-4. s. 15.

Tabulka 2: Inspirováno formátem tabulky v příručce: KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1) s. 10

Zdroj dat: vlastní výzkum

Tabulka 3: zdroj: autorka

Tabulka 4 zdroj: autorka

Obrázek 1: DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R., *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 31

Obrázek 2: Upraveno: FRANCOVÁ, P. 3P - PEOPLE, Planet, Profit, o. p. s. *Seminář o společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek: Inovativní trendy úspor v EU*. Praha, 11. 12. 2013

Obrázek 3: Přeloženo a upraveno z anglického originálu, zdroj: LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATION. *Guide to commissioning for maximum value*. London: 2012. s. 14

Obrázek 4: upraveno z KRÁTKÝ, J. *Analýza společenské návratnosti investice* [online]. 2012 [cit. 2. 1. 2013]. s. 7 Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/products/index.php?a=download&id_product=3528&file=1)

Přílohy

Příloha 1:

forma inspirována manuálem The SROI Network

Mapa dopadů

Fáze 1		Fáze 2			Fáze 3				
zainteresovaná strana	Očekávané/neočekávané změny	Vstupy		Výstupy	Výsledky (změny)				
Na koho bude mít aktivita efekt?	Co se pro ně změní?	Co tato strana investuje?	Hodnota £	Přehled aktivit v číslech	Popis	Ukazatel	Získání informací	Množství	
					Jak byste popsali změnu?	Jakým způsobem se dá výsledek dokázat/změřit?	Kde jsme tyto informace získali?	Kolika lidí se tato změna týká?	
cílová skupina - mladí lidé s kombinovaným postižením (11 - 25 let)	smysluplné trávení volného času, vytváření přátelství, posílení sebevědomí, nácvik praktických dovedností	čas (tento vstup nebyl finančně ohodnocen)	£0,00	29 registrovaných uživatelů, 2 odpolední aktivity po dvou hodinách 39 týdnů v roce, tedy o 156 hodin vedených skupinových aktivit ročně	díky sociálnímu zapojení se zvýšilo sebevědomí	počet klientů, kteří se nebojí vystupovat před celou skupinou a prezentovat svoji práci	skupinová diskuse spojená s pozorováním	6	
					díky trávení času v neformální skupině se zlepšily komunikační schopnosti	počet klientů, kterým se výrazně zlepšil vztah s rodinou/přáteli	skupinová diskuse	4	
					aktivní využití volného času	počet hodin za týden strávených s přáteli	skupinová diskuse	29	
rodinní příslušníci	více volného času	účastnický poplatek 3,50	£3 958,50	156 hodin volného času a díky možnosti svazu na aktivitu úspora na cestovním	méně výdajů na osobní asistenci	počet hodin s osobním asistentem	rozhovor	23	
					méně cestovních výdajů	kolik by rodinu stálo dopravovat klienta na akce	rozhovor	10	
dobrovolníci	nové schopnosti, týmové i individuální supervize v rámci stáže, méně volného času	schopnosti, čas (39*2*2*6,31(mini mální mzda)*10) = úspora, protože není nutné najímat další pracovníky	£4 921,80	10 aktivně zapojených dobrovolníků, většinou oca polovina jako stáže v rámci vysokoškolského nebo středoskolského vzdělání, 2 odborné kurzy ročně	zlepšení kvalifikace	počet odborných kurzů za rok	rozhovor s manažerem organizace	10	
						počet dobrovolníků - studentů z univerzity, kteří spolupracují formou supervidované stáže	rozhovor	5	
pracovníci	profesní rozvoj, příjem	schopnosti, čas	£0,00	6 stálých zaměstnanců, kteří vedou tyto aktivity	pravidelný příjem	počet odpracovaných hodin	rozhovor s manažerem organizace	6	
					díky spolupráci s dobrovolníky snížená pracovní zátěž	snížení pracovní zátěže o 5% za každého dobrovolníka	rozhovor	6	
					profesní rozvoj	počet zaměstnanců, kteří díky výcviku v této organizaci získali práci na plný úvazek	rozhovor	1	
					zlepšení kvalifikace	počet odborných kurzů za rok	rozhovor s manažerem organizace	6	
charitativní fond	naplnění cílů fondu v pomoci místní komunitě	dotace	£12 300,00	uskutečnění aktivit pro mladé lidi s kombinovaným postižením	zvýšit sociální status místní lokality, tedy vše výše zmíněné				
celkem			£21 180,30						

				Fáze 4					Fáze 5				
čas	měřitelný ukazatel	Hodnota £	Zdroj	Nulová varianta %	Vyřazení %	Přivlastnění %	Čistý úspinek %	Dopad	Výpočet návratnosti investic				
jak dlouho u této změny	Co zastupuje hodnotu změny?	Vyčíslená hodnota za rok	Kde jsme získali tuto informaci?	Co by se událo bez aktivity?	Bude nějaká aktivita nahrazena?	Kdo další se podílí na změně?	Jak rychle se bude dopad zmenšov at?	Množství x hodnota ukazatele - nulová varianta - vytěsnění - přivlastnění	Diskontní sazba	3,5%			
									1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
5	cena seberozvoje a zvýšení sebevědomí podle wikiVois	£215,00	Ústředí WikiVois http://www.wikiVois.org/index.php?title=Confidence_-_young_people	30%	0%	66%	20%	£307,02	£307,02	£245,62	£196,49	£157,19	£125,76
5	Cena rodinného poradenství (8 setkání)	£255,00	http://www.relate.org.uk/home/index.html	10%	0%	20%	25%	£734,40	£734,40	£550,80	£413,10	£309,83	£232,37
1	Výdaje na sociální aktivity za rok	£520,00	http://www.wikiVois.org/index.php?title=Social_activities_expenditure_per_annum	25%	0%	80%	0%	£2 262,00	£2 262,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
1	průměrný plat osobního asistenta =£13,912 x počet hodin	£2 170,27	http://www.payscale.com/research/UK/Job=Personal_Care_Assistant_(PCA)/Hourly_Rate	25%	0%	0%	0%	£37 437,19	£37 437,19	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
1	průměrná cena speciálního taxi pro vozíčkáře - cesta tam a zpět = £4,45	£702,00	zjištěná od rodičů	0%	0%	0%	0%	£7 020,00	£7 020,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
5	průměrná cena jednoho odborného kurzu = £40, za rok dva kurzy	£80,00	http://www.staffsfb.org.uk/professionals/Inter-Agencytraining/costs/	0%	0%	0%	30%	£800,00	£800,00	£560,00	£392,00	£274,40	£192,08
1	cena roční supervidované stáže	£900,00	http://www.wikiVois.org/index.php?title=Progression_in_career_from_undertaking_a_part_time_job	10%	0%	50%	25%	£2 025,00	£2 025,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
1	roční mzda = hodinový plat x počet hodin	£1 148,16	účetnictví organizace	0%	0%	0%	0%	£6 888,96	£6 888,96	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
1	5% ročního platu každého zaměstnance za každého	£344,45	účetnictví organizace	0%	0%	0%	0%	£2 066,69	£2 066,69	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
5	rozdíl mezi ročním příjmem před a po	£3 850,00	http://www.wikiVois.org/index.php?title=Progression_in_career_from_undertaking_a_part_time_job	10%	0%	50%	30%	£1 732,50	£1 732,50	£1 212,75	£848,93	£594,25	£415,97
5	průměrná cena jednoho odborného kurzu = £40, za rok dva kurzy	£80,00	http://www.staffsfb.org.uk/professionals/Inter-Agencytraining/costs/	0%	0%	0%	30%	£480,00	£480,00	£336,00	£235,20	£164,64	£115,25
1				0%	0%	0%	0%	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
									£61 753,76	£2 905,17	£2 085,72	£1 500,31	£1 081,43
									£59 865,47	£2 712,00	£1 881,20	£1 307,43	£910,53
													£66 478,63
													£45 298,33
													3,14

Příloha 2

Forma Inspirováno manuálem The SROI Network											Fáze 5															
Mapa dopadů											Fáze 4															
Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4								Fáze 5															
Zaimmerosovaná strana	Očekávané/ neočekávané změny	Vstupy	Výstupy	Výsledky (změny)	Ukazatel	Získání informací	Množství	čas	měříteřný ukazatel	Hodnota £	Zdroj	Nilova %	Vytřesení %	Privatnění %	Casový úbytek %	Dopad	Vypočet návratnosti investic									
																		3.5%								
Na koho bude mít akvitva efekt?	Co se pro ně změni?	Co tato strana investuje?	Hodnota £	Přehled aktivit v číslech	Jak byste popsal změnu?	Jakým způsobem se dá výsledek dokázat/změřit?	Kde jsme tyto informace získali?	Kolika lidí se tato změna týká?	dobrou tva změna	Co zastupuje hodnotu změny?	Vyčíslená hodnota za rok	Kde jsme získali tuto informaci?	Byde nějaká aktivita nahrazena ma změně?	Kdo další se podílí dopad	Jak rychle bude ukazatele dopad - nulova	(Množství x hodnota ukazatele)	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok					
																	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00					
																	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00					
																	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00					
																	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00					
																	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00					
																	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00					
celkem																						£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
											soudčasná hodnota		£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00							
											celková soudčasná hodnota		£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00							
											čista soudčasná hodnota (minus výady)		£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00							
											ukazatel společenské návratnosti investic		####	####	####	####	####	####								

Zdroj: inspirováno manuálem The SROI Network, překlad a úprava autorka