

**Univerzita Karlova**  
**Fakulta humanitních studií**

**Studia občanského sektoru**



**Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru**

Disertační práce

**JUDr. Mgr. Jaroslava Konov**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.**

2022

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne: 30. 9. 2022

Jaroslava Konov

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla velice poděkovat doc. Ing. Marii Dohnalové, CSc. za odborné vedení mé práce, za obrovskou podporu, cenné konzultace a lidský přístup. Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy děkuji za možnost absolvovat zahraniční stáže, účastnit se aktivně konferencí v České republice i v zahraničí a za podporu publikační činnosti. Děkuji prof. Olingovi Ta'eedovi, Ph.D. z výzkumného pracoviště Centre for Citizenship, Enterprise and Governance za metodologické konzultace a možnost aplikovat metodu S/E Ratio pro měření sociální hodnoty.

## **Abstrakt**

Výzkum „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ je zaměřen na měření sociální hodnoty sociálních podniků, které tvoří součást konceptuálního rámce třetího sektoru. Sociální podniky v současné době čelí výzvě posouzení a měření sociální hodnoty (sociálního dopadu). Prokazování sociální hodnoty je požadováno řadou zúčastněných stran, včetně samotných sociálních podniků. Existuje mnoho přístupů k měření sociální hodnoty, ale žádný nebyl široce přijat a tento prostor je charakterizovaný metodologickým pluralismem. V České republice je oblast měření sociální hodnoty v třetím sektoru stále nedostatečně prozkoumanou, a to navzdory současnému politickému a ekonomickému klimatu, kdy vzrůstají požadavky zúčastněných stran na ukazatele, které dokážou zachytit výkonnost organizací. Stejně jako v zahraničí zde neexistuje jednotně přijímaný nástroj k měření sociální hodnoty či sociálního dopadu.

Hlavním cílem výzkumu, který je rozdělen do dvou dílčích výzkumů „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studie“, je měřit sociální hodnotu sociálních podniků v České republice a provést jejich vzájemnou komparaci (benchmarking). Dílčími cíli jsou sledovat vývoj měření a změny sociální hodnoty u vybraného sociálního podniku v průběhu delšího časového období (4 roky), ověřit indikátor sentimentu, zjistit vliv vzdálenosti na sociální hodnotu a dále zhodnotit S/E Ratio metodu a posoudit vhodnost použití zvolené zahraniční metody pro sociální podniky v českém prostředí. V souladu s cíli a výzkumnými otázkami je použita integrovaná výzkumná strategie kombinující kvalitativní a kvantitativní techniky sběru a interpretace dat. Jedná se o výzkum se smíšeným módem sběru dat. Pro sběr dat jsou využity následující triangulační techniky a nástroje sběru dat: analýza dokumentů, rozhovory (expertní a polostrukturované) a dotazníková šetření. K měření a analýze sociální hodnoty je použita zahraniční metoda Social Earnings Ratio (S/E Ratio), která doposud nebyla v České republice aplikována.

Provedeným výzkumem byly zjištěny následující závěry: Nejeфекtivnější/nejvýkonnější byly sociální podniky byznys modelu/sociální podniky z tržního odvětví sociální ekonomiky, které vykazovaly také největší finanční nárůst (%) v závislosti na vytvářené sociální hodnotě. Z hlediska výsledku celkové sociální hodnoty a přidané sociální hodnoty to byly sociální podniky podnikatelsko-neziskového modelu, které vytvářely signifikantně vyšší hodnoty, téměř trojnásobně. U vybraného sociálního podniku (VSP) bylo zjištěno, že ve sledovaném období čtyř let vykazoval téměř shodnou

efektivitu/výkonnost i podobný nárůst (%). V roce 2015 oproti ostatním rokům vytvořil velké množství celkové sociální hodnoty, vyšší přidanou sociální hodnotu, což bylo způsobeno především třemi faktory: 1. vysokými náklady, 2. získáním vyšší finanční podpory od externích subjektů, 3. vyšším počtem skutečně podpořených lidí a zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že pokud dochází k pozitivnějšímu sentimentu, navyšuje se sociální hodnota ve všech klíčových hodnotách. Sociální hodnota také klesá s větší vzdáleností. Je možné provádět benchmarking českých sociálních podniků mezi sebou a se zahraničními sociálními podniky v případě, že se vymezí samostatná kategorie sociálních podniků a vznikne dostupná databáze výsledků měření/platformy sdílení. Kvantitativní metodu S/E Ratio lze při eliminaci rizikových momentů využít k měření organizační sociální hodnoty sociálních podniků v České republice.

**Klíčová slova:** Třetí sektor, sociální podniky, sociální hodnota, měření sociální hodnoty, Social Earnings Ratio

## **Abstract**

The research "Social value and its measurement in the third sector" is focused on measuring the social value of social enterprises, which form part of the conceptual framework of the third sector. Social enterprises currently face the challenge of assessing and measuring social value (social impact). Demonstrating social value is required by many stakeholders, including social enterprises themselves. There are many approaches to measuring social value, but none has been widely adopted, and the field is characterized by methodological pluralism. In the Czech Republic, the area of social value measurement in the third sector is still under-researched, despite the current political and economic climate, where stakeholder demands for indicators that can capture the performance of organizations are increasing. As in other countries, there is no uniformly accepted tool for measuring social value or social impact.

The main objective of the research, which is divided into two sub-research "Measuring the social value of social enterprises" and "Longitudinal study", is to measure the social value of social enterprises in the Czech Republic and to perform their mutual comparison (benchmarking). The sub-goals are to monitor the development of measurements and changes in the social value of a selected social enterprise over a longer period (4 years), to verify the sentiment indicator, to determine the effect of distance on social value, and to further evaluate the S/E Ratio method and assess the appropriateness of using the chosen foreign method for social enterprises in the Czech environment. In accordance with the objectives and research questions, an integrated research strategy combining qualitative and quantitative data collection and interpretation techniques is used. This is research with a mixed mode of data collection. The following triangulation techniques and data collection tools are used for data collection: document analysis, interviews (expert and semi-structured) and questionnaire surveys. To measure and analyse social value, the foreign method Social Earnings Ratio (S/E Ratio) is used, which has not yet been applied in the Czech Republic.

The following conclusions were found through the conducted research: The most effective/performing were the social enterprises of the social business model/social enterprises from the market sector of the social economy, which also showed the greatest financial increase (%) depending on the created social value. In terms of the result of total social value and added social value, it was the social enterprises of the entrepreneurial non-profit model that created significantly higher values, on average approximately almost threefold. In the case of the selected social enterprise (SSE), it was found that in

the observed period of four years it showed almost the same efficiency/performance and a similar increase (%). In 2015, compared to other years, it created a large amount of total social value, a higher added social value, which was mainly caused by three factors: 1. high costs, 2. obtaining higher financial support from external entities, 3. a higher number of supported people and employees. Furthermore, it was found that if there is more positive sentiment, social value increases in all key values. Social value also decreases with greater distance. It is possible to benchmark Czech social enterprises amongst themselves and with foreign social enterprises if a separate category of social enterprises is defined and an available database of measurement results/sharing platform is created. The quantitative S/E Ratio method can be used to measure the social value of social enterprises in the Czech Republic when risk moments are eliminated.

**Key words:** Third sector, social enterprises, social value, measuring social value, Social Earnings Ratio

## OBSAH

---

Úvod.....	11
TEORETICKÁ ČÁST: PŘEHLED LITERATURY .....	15
1 Konceptualizace třetího sektoru a sociálního podnikání .....	15
1.1 Přístupy k třetímu sektoru .....	15
1.2 Sociální ekonomika.....	17
1.3 Sociální podnikání.....	19
1.4 Sociální podniky.....	24
1.4.1 Konceptuální pluralismus .....	24
1.4.2 Sociální podniky a sociální inovace.....	30
1.4.3 Organizační struktura sociálních podniků .....	32
1.4.4 Modely sociálních podniků.....	33
1.4.5 Integrovaní sociální podniky.....	37
1.4.6 Sociální podniky v České republice.....	39
2 Sociální hodnota v sociálním podnikání.....	41
2.1 Definování sociální hodnoty .....	41
2.2 Sociální poslání/cíl v sociálním podnikání .....	45
2.3 Teoretické přístupy v sociálním podnikání .....	49
2.4 Kritická analýza konceptů třetího sektoru.....	53
3 Měření sociální hodnoty .....	56
3.1 Měření sociální hodnoty v kontextu evaluačního výzkumu .....	56
3.2 Metodologický pluralismus.....	62
3.3 Specifika měření sociálních podniků .....	65
3.4 Proč měřit? .....	71
3.5 Proč (ne)měřit?.....	75
3.6 Měření sociální hodnoty v České republice .....	77
4 Metody k měření sociální hodnoty .....	79
4.1 Úvod do problematiky.....	79
4.2 Sociální účetnictví a audit (SAA) .....	82
4.3 Social Return on Investment (SROI) .....	83
4.4 Ostatní metody .....	85
4.5 Kritická analýza metod měření sociální hodnoty.....	87
VYBRANÁ METODA K MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY .....	91
5 Social Earnings Ratio (S/E Ratio): vybraná metoda k měření sociální hodnoty.....	91



5.1	Úvod do metodologie .....	91
5.2	Teoretický rámec S/E Ratio .....	94
5.2.1	Zapojení zúčastněných stran .....	94
5.2.2	Definování hodnoty .....	96
5.2.3	Model měření hodnoty .....	97
5.2.4	Teorie sociálního dopadu (integrovaná do výpočtu) .....	98
5.2.5	Velká data, sociální média a analýza sentimentu .....	101
EMPIRICKÁ ČÁST .....		105
6	Metodologie výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ .....	105
6.1	Popis výzkumu .....	105
6.1.1	Výzkumný problém .....	105
6.1.2	Cíle a výzkumné otázky .....	106
6.1.3	Teoretická výběrová kritéria a výběr vzorku .....	108
6.1.4	Použité metody a jejich odůvodnění .....	110
6.1.5	Techniky a nástroje sběru dat .....	112
6.1.6	Metody zpracování dat .....	116
6.1.7	Způsob řešení a harmonogram .....	117
6.1.8	Etické požadavky .....	120
7	Výsledky výzkumu .....	121
7.1	Výsledky výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ .....	121
7.1.1	Charakteristika sociálních podniků .....	121
7.1.2	Vstupní data pro výpočet měření .....	129
7.1.3	Výsledky měření .....	133
7.1.4	Shrnutí .....	149
7.2	Výsledky výzkumu „Longitudinální studie“ .....	152
7.2.1	Popis vybraného sociálního podniku (VSP) .....	152
7.2.2	Vstupní data pro výpočet měření (VSP) .....	153
7.2.3	Výsledky měření Longitudinální studie (I) .....	154
7.2.4	Výsledky měření sentimentu a hyperlokality u VSP .....	160
7.2.5	Shrnutí .....	164
7.3	Benchmarking .....	164
7.4	SWOT analýza .....	170
8	Diskuse .....	181
Závěr .....		191
Použitá literatura .....		195

Rozhovory.....	219
Seznam tabulek, schémat a grafů.....	221
Seznam tabulek.....	221
Seznam schémat .....	221
Seznam grafů .....	222
Seznam zkratk .....	224
Přílohy.....	226

## ÚVOD

---

Měření sociální hodnoty spadá do široké oblasti evaluačního výzkumu. Je chápáno jako jedna z forem měření výkonu a jejím účelem je porozumět, jakou změnu přináší činnost organizace pro svět, jakou hodnotu má pro organizaci samotnou a pro její zúčastněné strany (stakeholdery) (Beer, 2016; Barman, MacIndoe, 2012; Gibbon, Dey, 2011; Kroeger, Weber, 2014; Vanclay, 2002). Existuje mnoho přístupů k měření sociální hodnoty, ale žádný nebyl široce přijat a tento prostor je charakterizovaný metodologickým pluralismem (Austin et al., 2006; Boyd et al. 2009; Grieco, 2015; Grieco, Michellini, Iasevoli, 2015; Hall, Arvidson, 2014; Maas, Liket, 2011; Nicholls, 2009). Měření nehmotné hodnoty je také obtížnější než měření výkonu založené čistě na finančních výsledcích (Ebrahim, Rangan, 2010; Gambler, Beer, 2017; Grieco, Michellini, Iasevoli, 2015; Millar, Hall, 2013).

Výzkum „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ je zaměřen na sociální podniky (subjekty sociálního podnikání), které tvoří součást konceptuálního rámce třetího sektoru. V současné době se teoretický diskurz přiklání k definici, či spíše identifikaci, co možná nejširší konceptualizace společného jádra (základního konsensu) třetího sektoru umožňující mezinárodní srovnávání (Salamon, Sokolowski, 2016) a význam sociálních podniků v ní neustále roste (stejně tak počet a rozsah sociálních podniků). Otázka sociálního podnikání a sociálních podniků, včetně způsobu prokazování jejich sociální hodnoty/dopadu/výkonnosti či úspěšnosti se dostává do popředí také v akademickém diskurzu (Bornstein, 2007; Dees, 2012; Defourny, Nyssens, 2010; Grieco, 2015; Evers, Laville, 2004; Kickul, Lyons, 2012; Nicholls, 2009; Paton, 2003; Ridley-Duff, 2008 atd.).

Hlavním cílem výzkumu (evaluační studie) je měření a analýza sociální hodnoty českých sociálních podniků a jejich vzájemné porovnání. Dílčími cíli je formulování doporučení/opatření/ na zvýšení sociální hodnoty sociálních podniků a zkoumání vývoje a vlastností sociální hodnoty v delším časovém období u vybraného sociálního podniku. Vzhledem ke skutečnosti, že vybraná metoda nebyla v České republice doposud použita (Hrabětová, Ta'eed, 2016a), bude také ověřena vhodnost pro české prostředí sociálního podnikání.

V souladu s cíli a výzkumnými otázkami je použita integrovaná výzkumná strategie kombinující kvalitativní a kvantitativní techniky sběru a interpretace dat. Jedná se o

smíšený výzkum, respektive výzkum se smíšeným módem sběru dat (Buchčík, 2012; Creswell, 2003: 99; Lewis, Nicholls, 2013; Punch, 2005; Surynek, Komárková, Kašparová, 2001). Pro sběr dat jsou využity následující triangulační (Hendl, 2005) techniky a nástroje sběru dat: analýza dokumentů, rozhovory (expertní a polostrukturované), dotazníková šetření. Pro měření a analýzu sociální hodnoty je použita kvantitativní metoda Social Earning Ratio (S/E Ratio), benchmarking pro porovnání sociálních podniků na základě změřené sociální hodnoty a SWOT analýza za pomoci modelu PESTLE (Humphrey, 2004; Harrison, 2010; Pahl, Richter, 2007; Perera, 2017; Start, Hovland, 2004; Thomas, 2011) pro zhodnocení použitelnosti metody S/E Ratio v českém prostředí sociálního podnikání.

Výběr metody S/E Ratio pro měření a analýzu sociální hodnoty sociálních podniků je ovlivněn navázáním spolupráce autorky se zahraničním výzkumným pracovištěm „Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance“ (CCEG) při Univerzitě v Northamptonu ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska (UK), deklarovaným možností S/E Ratio (jasné, objektivní, rychlé, reliabilní měření organizací s číselně vyjádřenými výsledky, umožňující benchmarking, se zahrnutím třech pilířů sociálního podnikání: ekonomického, sociálního a environmentálního prospěchu), a následné výzkumné pobyty (stáže) na CCEG za účelem získání praktických dovedností v použití metodologie (Dohnalová, Hrabětová, 2015; Jay, Pryce, 2015; Hrabětová, Ta'eed, 2016a; Rajdev, 2014, Taghieva et al. 2017). V poslední řadě je k realizaci výzkumu vybrána vzhledem k aktuálnosti a poptávce po měření (nehmotné, nefinanční) sociální hodnoty, absenci obecně přijatého vhodného měřicího nástroje pro organizace třetího sektoru a k jejím možnostem je měřit (Battilana et al. 2012; Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Cabinet Office, 2015; Dohnalová et al. 2018; Ebrahim, Rangan, 2010; Gambler, Beer, 2017; Hall, Arvidson, 2014; HM Government, 2012; Kickul, Lyons, 2016; Millar, Hall, 2013; Murray, 2004).

Předkládaná práce je rozdělena do dvou částí, z nichž první, teoretická část, shrnuje současný stav poznání a druhá, empirická (analytická) část, „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“, prezentuje uskutečněný evaluační výzkum měření sociální hodnoty sociálních podniků v České republice za použití zahraniční metody Social Earnings Ratio (S/E Ratio).

Úvodní kapitola „Konceptualizace třetího sektoru a sociálního podnikání“ představuje vstup do zkoumané problematiky, kde uvádí základní terminologii a vysvětluje postavení sociálních podniků v třetím sektoru. Sociální ekonomika, sociální

podniky, sociální podnikání mají společného jmenovatele, a to koncepční pluralismus. Pozornost je také věnována modelům sociálních podniků a integračním sociálním podnikům (WISE) jako nejčastějšímu typu sociálních podniků (Borzaga, Depedri, 2014; Barraket, 2014; Davister, Defourny, Gregoire, 2004; Dohnalová et al. 2015a; Hazenberg, 2014), sociálnímu podnikání v České republice a českým sociálním podnikům, které jsou předmětem zkoumání v empirické části. Kapitola uzavírá kritická analýza třetího sektoru, která zahrnuje hodnocení literatury k porozumění a provázanosti k aktuálnímu tématu výzkumu.

Druhá kapitola „Sociální hodnota v sociálním podnikání“ seznamuje s pojmem sociální hodnoty a jejím vztahem k sociálním podnikům. Objasnění sociálního poslání/cíle v sociálním podnikání je nezbytné pro pochopení a definování účelu měření sociálních podniků. Jsou zde představeny teoretické přístupy vztahující se k oblasti měření sociální hodnoty, mezi kterými dominuje teorie zúčastněných stran. Tato teorie zdůrazňuje potřebu odpovědnosti sociálních podniků vůči svým zúčastněným stranám, za které lze považovat jakoukoliv skupinu nebo jedince, kteří mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněni cíli organizace, v širším smyslu také životní prostředí, média či veřejnost/komunita (Benn, Bolton, 2011; Ferrell, Ferrell, 2010; Freeman, 2004; Hill, 2014; McIntosh et al., 1998; Pryce, 2014; Steinerová, Makovski, 2008; Ta'eed, 2014). Výzkum disertační práce je zasazen do teoreticko-koncepčního rámce občanství, který zdůrazňuje významnou úlohu zúčastněných stran (CIRIEC, 2017; Crane, Matten, 2007; Logsdon, Wood, 2005; Schwab, 2008; Ta'eed, 2014).

Další kapitola „Měření sociální hodnoty“ představuje metodologický kontext výzkumu měření sociální hodnoty, zasazený do širšího rámce evaluačního výzkumu, formy měření výkonnosti. Zabývá se odůvodněním existence hodnotících výzkumů a také jejich limity či problematickými momenty. Uvádí specifika měření sociálních podniků, které vyplývají z jejich konceptuálního vymezení, kdy pro dosahování udržitelných řešení na základě trojího prospěchu (za použití sociálně inovativních metod práce) vytváří nejenom sociální hodnotu, ale také finanční hodnotu (sociální a ekonomické dimenze/cíle) (Alter, 2007; Beer, 2016; Defourny, 2001; Ohana, Meyer, Swaton, 2012; Ridley-Duff, Bull, 2016; Kummitha, 2016), čímž se odlišují od ostatních (neziskových) organizací v třetím sektoru. Závěr kapitoly se stručně věnuje situaci měření sociální hodnoty v České republice, kde je tato oblast záležitostí poměrně novou a nedostatečně prozkoumanou, a to navzdory současnému politickému a ekonomickému klimatu, kdy vzrůstají požadavky zúčastněných stran na ukazatele, které dokážou zachytit sociální

hodnotu/dopad organizací. Stejně jako v zahraničí zde neexistuje jednotně přijímaný nástroj k měření sociální hodnoty či sociálního dopadu.

Čtvrtá kapitola „Metody k měření sociálních podniků“ prezentuje v současné době nejčastěji používané hodnotící metody a nástroje a jejich kritickou analýzu. Teoretickou část práce zakončuje pátá kapitola „Social Earnings Ratio (S/E Ratio): vybraná metoda k měření sociální hodnoty“, která popisuje sociálně inovativní metodu určenou k měření a analýze sociální hodnoty (sociálního dopadu), vyvinutou v roce 2013 (na základě teoretického rámce z roku 2011) ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska. Představuje její teoretický rámec, možnosti aplikace, včetně modelu měření hodnoty (Daly, Hrabětová, McCabe, 2016; Rajdev, 2014; Ta'eed, O. et al. 2014; Taghieyva et al., 2017).

Empirická část obsahuje výsledky z výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“, ve kterém jsou předmětem zkoumání sociální podniky v České republice a jejich sociální hodnota. Šestá kapitola „Metodologie výzkumu“ popisuje výzkumný problém, jeho cíle a metodologický postup včetně výběru vzorku, použitých technik sběru dat a jejich odůvodnění, přístup k analýze dat, způsob řešení včetně časového plánu a etické dimenze výzkumu. Měření sociální hodnoty je koncipováno do dvou dílčích výzkumů „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (2015) a „Longitudinální studie“ (2014-2017), které jsou představeny v sedmé kapitole s názvem „Výsledky měření“, včetně shrnutí výsledků. Srovnáním českých sociálních podniků se zahraniční databází organizací třetího sektoru se zabývá podkapitola „Benchmarking“ a hodnocením zahraniční metody S/E Ratio se věnuje poslední část této kapitoly s názvem „SWOT analýza“.

Závěrečná část předkládané práce v poslední kapitole „Diskuse“ obsahuje nejvýznamnější nálezy z realizovaného výzkumu, jejich zasazení do kontextu současného stavu poznání a teorií, reflexi získaných výsledků a posouzení vhodnosti metody S/E Ratio v českém sociálním podnikání, potažmo v třetím sektoru.

# TEORETICKÁ ČÁST: PŘEHLED LITERATURY

---

## 1 KONCEPTUALIZACE TŘETÍHO SEKTORU A SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

---

### 1.1 PŘÍSTUPY K TŘETÍMU SEKTORU

Třetí sektor je charakterizován koncepční mnohoznačností, jako heterogenní komplex institucí a vztahů, pro něhož neexistuje jednotná, univerzální definice či univerzální teorie (Anheier, 2005; Arvidson, Kara, 2016; Defourny, 2001; Enjolras, 2015; Hyánek, 2011b; Laville, 2001; Pestoff, 2014; Salamon, Sokolowski, 2016). Je chápán ve smyslu organizovaných aktivit umístěných v prostoru mezi státem, trhem a soukromím (Frič, Goulli 2001; Rees, Mullins 2016). Označuje se také jako občanský sektor, dobrovolný (dobrovolnický) a komunitní sektor, (nestátní) neziskový sektor, občanská společnost, nezávislý či nevládní sektor a také sociální, solidární ekonomika (Dohnalová, Hrabětová, 2015; Enjolras, 2015). Pojem třetí sektor se v anglofonním světě zpravidla užívá pro soukromý neziskový sektor, nicméně v kontinentální Evropě a jiných částech světa, je používán spíše pro sociální ekonomiku. Třetí sektor označuje veřejný prostor, který je definován většinou pomocí typologie neziskových organizací, nebo výčtem subjektů sociální ekonomiky (Crane, Matten, Spence, 2014; Dohnalová, Průša, 2011; Monzón, Chaves, 2002; Salamon, Anheier et al., 1999; Skovajsa et al., 2010). V českém prostředí se často používají koncepty občanského či neziskového sektoru<sup>1</sup> (Dohnalová et al., 2015b).

Pro organizace, které se pohybují v třetím sektoru, existují různá označení, organizace třetího sektoru (OTS), organizace občanského sektoru (OOS); nestátní neziskové organizace nebo jen neziskové organizace, dobrovolné či komunitní organizace<sup>2</sup> (Hyánek, 2011a; Laville, 2011; Pestoff, 2014; Rees, Mullins, 2016; Salamon,

---

<sup>1</sup> Vzhledem k zaměření výzkumu na sociální podniky, posunu v chápání sektoru a jeho konceptualizaci v zahraničních výzkumech, je zvolen pro tuto práci termín „třetí sektor“ a „organizace třetího sektoru“. S ohledem na zakotvení terminologie v českém kontextu se pojmy občanský sektor a organizace občanského sektoru, případně neziskový sektor a (nestátní) neziskové organizace používají jako synonyma pro třetí sektor a organizace třetího sektoru. V případě překladu či citace zahraničních textů je ponechán původní výraz.

<sup>2</sup> Existuje řada definic neziskových organizací či neziskového sektoru. Jak uvádí Weisbrod (1988), termín „neziskový“ má několik významů. První z nich klade důraz na omezení využití přebytku („zisku“), který nezisková organizace generuje, na druhou stranu však disponuje výhodami v oblasti daní a čerpání dotací

Sokolowski, 2015). Pro nově vznikající organizace v třetím sektoru, který v posledních letech začíná používat nástroje a způsoby tradičně charakterizované podnikatelským světem, se objevují také termíny integrované nebo hybridní podniky (Harris, 2012) či čtvrtý sektor (Sabeti, 2009).

Salamon a Sokolowski (2016) uvádějí, že jasné a srozumitelné konceptuální vymezení třetího sektoru je jednou z nejvýraznějších potřeb v oblasti sociálních věd. V současné době se teoretický diskurz přiklání k definici, či spíše identifikaci co možná nejširší konceptualizace společného jádra (základního konsensu) třetího sektoru umožňující mezinárodní srovnávání, přičemž určité státy či regiony mohou mít specifické prvky koncepce třetího sektoru, které přesahují rámec společného jádra<sup>3</sup> (Salamon, Sokolowski, 2016). Za součást třetího sektoru jsou považovány subjekty, organizace s následujícími rysy: a) formální nebo neformální, b) soukromé, c) samosprávné, d) dobrovolné, e) s úplným nebo výrazně omezeným přerozdělováním zisku mezi investory, členy nebo jiné zúčastněné strany. Konceptuální rámec třetího sektoru lze vymezit čtyřmi kategoriemi, respektive seskupeními objektů nebo činností (Schéma 1): a) neziskové organizace, b) vzájemné pojišťovny a družstva, c) sociální podniky a d) lidské činnosti, jako je dobrovolnictví a účast na demonstracích a společenských hnutích, které jsou bez finanční odměny (Salamon, Sokolowski, 2016: 1530).

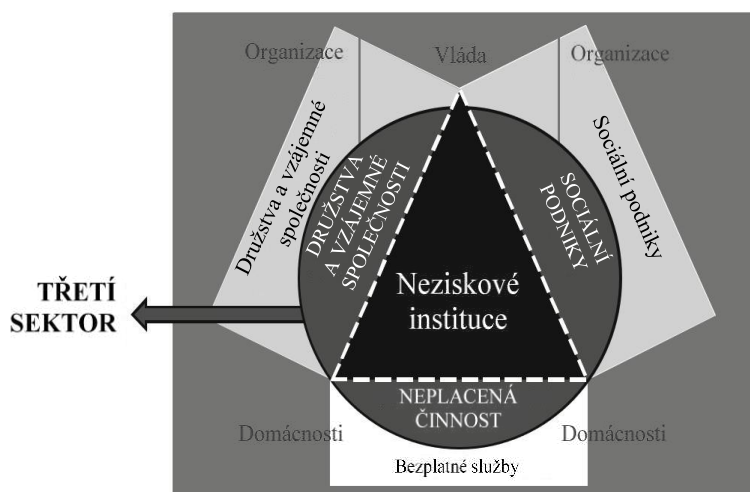
---

(Weisbrod, 1988). Koncept neziskového sektoru a nestátní neziskové organizace vychází dnes především z pojetí Salamona-Anheiera (1998); strukturálně-operacionální definice s kritérii institucionalizace, neziskovosti, nestátnosti, samosprávnosti, dobrovolnosti. Severoamerický přístup, dominantní na mezinárodní úrovni, definuje třetí sektor jako sektor, který seskupuje všechny neziskové organizace. V Evropě je třetí sektor vymezen třetí jako sociální a solidární ekonomika (Laville, 2011). Pojem sociální ekonomie, jak je v Evropě chápán, definuje soubor organizací, který je širší než neziskové odvětví v severoamerickém přístupu.

<sup>3</sup> Tato konceptualizace třetího sektoru (jeho společného jádra) vznikla jako jeden z výstupů výzkumného projektu Third Sector Impact (TSI), podpořeného 7. rámcovým programem Evropské unie ([www.thirdsectorimpact.eu](http://www.thirdsectorimpact.eu)).



## Schéma 1. Konceptualizace třetího sektoru



Zdroj: (Salamon, Sokolowski, 2016: 1531), vlastní překlad

### 1.2 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA

Sociální ekonomika se jako třetí sektor částečně překrývá s neziskovým sektorem, který přesahuje o část trhu (družstva, některé obchodní společnosti). Na druhé straně do sociální ekonomiky nelze řadit ty organizace třetího sektoru, které nevykonávají ekonomické aktivity (Defourny, 2004; Dohnalová, Průša, 2011; Fenwick, Gibbon, 2016). Sociální ekonomika zahrnuje souhrn aktivit za veřejně prospěšným účelem, uskutečňovaném různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům nebo komunitě (veřejně prospěšné účel) prostřednictvím podnikání nebo podpory podnikání. Vzniká a rozvíjí se na tzv. konceptu trojího prospěchu<sup>4</sup>: ekonomického, sociálního a environmentálního, kde zisk (přebytek) není primárním cílem. Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky a organizace podporující jejich činnost (CIRIEC, 2017; Dohnalová et al., 2012; GLE-REDECo, 2008:14; Mook et al., 2015; Restakis, 2006).<sup>5</sup>

Sociální ekonomika přispívá k účinné tržní konkurenci, ke kvalitnějšímu rozvoji regionů uspokojováním místních potřeb místními subjekty, nabízí potenciál pro vytváření

<sup>4</sup> Někdy je označován jako „Tři P“ podle názvu v angličtině: 1. Profit, 2. People, 3. Planet.

<sup>5</sup> Existuje také koncept solidární ekonomiky, který představil Jean-Louis Laville v 90. letech ve Francii. Definiuje ji jako souhrn aktivit přispívajících k demokratizaci ekonomik prostřednictvím zapojení občanů. Obsahuje politickou dimenzi (Laville, 2010, 2015).

nových pracovních míst a nových forem podnikání a zaměstnanosti,<sup>6</sup> zvyšuje zaměstnanost osob zdravotně postižených<sup>7</sup> a sociálně znevýhodněných osob. Posiluje solidaritu, soudržnost a procesy sociální inkluze minoritních sociálních skupin a rozvíjí aktivity, které jsou prevencí sociálně negativních jevů. Odpovídá novým potřebám ve společnosti, podporuje zapojování občanů a dobrovolnickou práci, vychází převážně z aktivit členské základny, zvyšuje partnerství mezi místními úřady a subjekty sociální ekonomiky. Je tak považována za partnera moderního sociálního státu, za prostředek k humanizaci globalizujícího se trhu práce, zboží a služeb, za obránce rovnosti a spravedlnosti, školu malé demokracie a drobného podnikání (Dohnalová et al., 2018; GLE-REDECo, 2008: 8-9).

Koncept sociální ekonomiky kombinuje dva základní přístupy či kritéria. Vychází jednak z identifikace shodných rysů jednotlivých organizací, a dále z právních, resp. institucionálních charakteristik (Defourny, 2001). Právně institucionální přístup identifikuje právní formy subjektů sociální ekonomiky, jejichž základními pilíři jsou družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace, a ke kterým se přidávají nové formy sociálních podniků podle národní legislativy (Dohnalová et al., 2018). Normativní přístup se zaměřuje na určení charakteristických rysů subjektů sociální ekonomiky, které sdílejí hodnoty definované v principech Charty sociální ekonomiky.<sup>8</sup> Tento přístup akcentuje společné principy sdílené jednotlivými organizacemi. Činnost subjektu by měla stát na třech pilířích: na ekonomické prosperitě, kvalitě životního prostředí a sociálním kapitálu<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Odhaduje se, že sociální ekonomika vytváří v EU více než 14 miliónů pracovních míst, což tvoří 6,5 % celkové zaměstnanosti EU (Dohnalová et al., 2018: 77).

<sup>7</sup> Podle § 67 Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, jsou osobami se zdravotním postižením fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními v I., II. a III. stupni (osoba s těžším zdravotním postižením) nebo zdravotně znevýhodněnými (Zák. č. 435/2004 Sb.).

<sup>8</sup> V rámci Evropské unie byla v roce 2000 založena reprezentativní instituce pro sociální ekonomiku, Evropská stálá konference družstev, vzájemných společností, sdružení a nadací (CEP-CMAF), která v roce 2008 změnila název na Social Economy Europe. CEP-CMAF publikovala v roce 2002 Chartu sociální ekonomiky (Dohnalová et al. 2015a: 17).

<sup>9</sup> Sociální kapitál může být definován jako souhrn vazeb a vztahů, které osoby, organizace nebo komunita (místní společenství) využívají pro naplňování svých záměrů (ekonomických, sociálních, kulturních a jiných). Tyto vztahy zároveň přinášejí do života osob, organizací a komunit významné prvky jako jsou pocity a projevy sounáležitosti, solidarity, zájmu o ostatní lidi i věci veřejné, začleňování znevýhodněných lidí. Existence sociálního kapitálu snižuje tlak na čistě monetární a tržní řešení různorodých situací, je významnou složkou osobního/místního bohatství (vedle kapitálu ekonomického, kulturního a symbolického) (GLE-REDECo, 2008:14). Sociální kapitál zahrnuje důvěru, smysl pro občanství, dobrou vůli, reciprocitu, vzájemnost, sdílenou angažovanost, solidaritu a spolupráci. Nabízí užitečný teoretický rámec pro konceptualizaci hodnoty sociálních podniků v komunitním rozvoji a veřejných politických debatách. Etický kapitál nabízí užitečný teoretický rámec pro konceptualizaci motivací a orientace sociálních podnikatelů a také členů sociálních podniků (Bull, Seanor, Ridley-Duff, 2016: 203-204).

(Defourny, 2001; Dohnalová et al., 2015a: 17). Definice sociální ekonomiky je tedy kombinací právně institucionálního a normativního přístupu (Hyánek 2011a: 37).

Hlavními cíli aktérů sociální ekonomiky jsou poskytování zboží a služeb svým členům nebo komunitě a plnění cílů obecného zájmu. Rozdělují se do dvou hlavních pododvětví: a) organizace tržní nebo podnikatelské, b) organizace netržní. Některé charakteristiky sdílejí oba sektory společně: jsou to soukromé, demokratické organizace, formálně organizované, s autonomií rozhodnutí a svobodou členství. Sociální podniky jsou v tomto kontextu příkladem hybridního tržního a netržního trhu se širokou různorodostí zdrojů (příjmy z trhu, veřejné dotace a dobrovolné práce) a aktérů v rámci organizace (členové, zaměstnanci, dobrovolníci, podniky, veřejné instituce). Na rozdíl od neziskových organizací mají možnost přerozdělování části svého zisku. Vztah mezi snahou o dosažení zisku a sociálním cílem je základem rozvoje širší koncepce sociální ekonomiky (Grieco, 2015: 7).

### 1.3 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Termín sociální podnikání<sup>10</sup> je přičítán Billovi Draytonovi, zakladateli mezinárodní organizace Ashoka.<sup>11</sup> Nicméně to byl J. Gregory Dees,<sup>12</sup> který v pozdních 90. letech poprvé představil sociální podnikání jako profesi a obor studia (Kickul, Lyons, 2016: 13). Sociální podnikání jako poměrně nový studijní obor vytváří inovativní oblast výzkumu, která se stává dominantním diskursem v oblasti studia ekonomiky i třetího sektoru (Bornstein, 2007; Dees, 2012; Grieco, 2015; Kickul, Lyons, 2012; Mair, Martí, 2006; Nicholls, 2009; Wei-Skillern et al., 2007 atd.).<sup>13</sup> Vývoj sociálního podnikání je ovlivněn ekonomickou situací, občanskou společností v jednotlivých zemích (Kerlin, 2013) a kvalitou institucionálního rámce. Rozmanitost, pluralismus, nejednoznačnost i

---

<sup>10</sup> Lze se setkat také s výrazem sociální byznys a s označením sociálních podniků jako sociální byznysy (např. Yunus, 2007; Ridley-Duff, Bull, 2016).

<sup>11</sup> Ashoka je globální asociace sociálních podnikatelů založená v 80. letech v USA, jejíž posláním je vytvořit globální, podnikatelský a konkurenceschopný občanský sektor, který umožní sociálním podnikatelům prosperovat (Ridley-Duff, Bull, 2016).

<sup>12</sup> Americký profesor a autor mnoha publikací na téma sociálního podnikání, spoluzakladatel Stanfordova centra pro sociální inovace, držitel ceny za celoživotní dílo za vzdělávání v oblasti sociálního podnikání (Anderson, 2014).

<sup>13</sup> Univerzity nabízejí kurzy sociálního podnikání a budují výzkumná centra pro studium sociálního podnikání (Gonin et al., 2012: 18). Vzniká také ekosystém komunitní podpory pro sociální podnikání, který poskytuje finanční, fyzický, lidský a společenský kapitál, jakož i technickou pomoc zaměřenou na uspokojení potřeb sociálních podnikatelů, a to prostřednictvím inkubátorů, akcelérátorů, co-workingových prostorů, sítí, filantropů sociálních podniků aj. (Kickul, Lyons, 2016: 313).

rozporuplnost, i tak lze vnímat sociální podnikání při snaze definovat jeho podstatu, rysy, účel a zakotvení v společenském kontextu (Beer, 2016; Hynes, 2009; Kerlin, 2006; Lyon, Sepulveda, 2009; Santos, 2009).

Abu-Saifan (2012) upozorňuje, že absence společné jednoznačné definice sociálního podnikání vede k roztržitému výzkumu. Chybějící konsensus výzkumného tématu obvykle vede k tomu, že badatelé pracují nezávisle na sobě a selhávají při vzájemném navazování na své výzkumy, a z tohoto důvodu nedochází k plné akumulaci a využití poznání (Abu-Saifan, 2012: 22). Problémy s jednoznačným vymezením konceptu souvisí také s tím, že se tyto subjekty značně liší podle geografického kontextu, kdy jednotlivé země popisují sociální podniky různým způsobem. Například výrazy sociální podnikání, sociální podnik, sociální podnikatel a sociální inovace se někdy používají zaměnitelně a někdy se od sebe odlišují. Definice sociálního podnikání obvykle odkazují na proces nebo chování, zatímco definice sociálních podnikatelů se zaměřují na zakladatele iniciativy, a definice sociálních podniků odkazují na hmatatelný výsledek sociální ekonomiky. Tyto pojmy bývají odlišovány od konceptu sociálních inovací, který je nějakým způsobem zahrnuje, neboť se týká procesu, jehož cílem je provést změnu na systémové úrovni (Grieco, 2015). Existující terminologické rozdíly komplikují snahu jednoznačně definovat sociální podnikání „globálně“; a následně se promítají do modelů sociálních podniků. Lze však vysledovat určité společné charakteristiky (Grieco, 2015), které budou níže představeny.

Většina autorů definuje sociální podnikání jako podnikání se sociálním posláním, ve kterém se prolínají podnikatelské aktivity s přidaným sociálním účelem. Odvozují se ze dvou hlavních konceptů – podnikatelského a sociálního konceptu (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Martin, Osberg, 2007; Santos, 2009). Sociální podnikání je inovativní aktivita vytvářející sociální hodnotu, která je vyvíjena v neziskovém, tržním i veřejném sektoru (Kickul, Lyons, 2012: 9). Je to oblast, ve které sociální podniky (sociální podnikatelé) přizpůsobují své aktivity s cílem vytvářet sociální hodnotu. Dosahují udržitelná<sup>14</sup> řešení, když v souladu s cílem generují jak sociální, tak finanční

---

<sup>14</sup> Udržitelnost lze definovat jako samostatnou, dlouhodobou, odpovědnou a cílevědomou činnost, která zajišťuje životnost a naplnění cíle sociálního podnikání. Jedná se o dlouhodobě-udržitelný funkční systém s potenciálem k dalšímu rozvoji, rozšíření, a dosažení širších společensky prospěšných a dlouhodobých cílů a pozitivních změn ve společnosti, s přidanou hodnotou pro všechny zúčastněné strany (stakeholdery). Dalšími důležitými prvky, které s udržitelností souvisí, jsou sociální kapitál a sociální inovace (Brančíková, 2010: 24-26; 36). V rámci EU projektů Šimová (2015) udržitelnost definuje jako podíl zaměstnaných osob (z celkového počtu podpořených) v sociálním podniku i po ukončení realizace projektu. Pokud tedy podnik i po ukončení projektu zaměstnával stejný nebo vyšší počet osob z cílové skupiny jako v době projektu, byl v této studii považován za udržitelný (Šimová, 2015).

hodnotu (Beer, 2016: 23; Kummitha, 2016: 65). Sociální podnikání vytváří nový průmysl, ověřuje nové obchodní modely a je zdrojem řešení opomíjených sociálních problémů (Santos, 2009). Je to proces, který zahrnuje identifikaci specifického sociálního problému a jeho konkrétního řešení, evaluaci sociálního dopadu, tržní model a udržitelnost, vytváření sociálního poslání orientovaného ziskově nebo tržně orientované organizace, která sleduje trojí (nebo dvojí) prospěch (Kickul, Lyons, 2012: 19).<sup>15</sup>

Sociální podnikání lze chápat jako proces, při kterém subjekty sociálního podnikání či sociální podnikatelé vytvářejí sociální podniky (Borzaga, Galera, Nogales, 2008: 18). Pojem sociální podnikatel označuje jednotlivce-podnikatele, jehož činnost je zaměřena na sociální poslání, a který se zároveň chová jako skutečný podnikatel vzhledem k dynamice, osobnímu zapojení a inovativním praktikám své činnosti, jež přináší nové způsoby řešení sociálních problémů. Durkin et al. (2014) definují sociální podnikání jako aktivitu, jejímž hlavním účelem je usilovat o sociální cíle, vyrábět zboží a služby podnikatelským způsobem, inovativně a efektivně, vytvářet přínos pro společnost a občany, využívat přebytky především k dosažení sociálních cílů a plnit své poslání. Prvořadým cílem sociálního podnikání je vytvářet a maximalizovat sociální hodnotu, a přitom zůstat ekonomicky ziskové (Durkin et al., 2014: 5-6).

Někdy se koncept sociálního podnikání používá v širokém slova smyslu, a zahrnuje rozmanité spektrum iniciativ, od dobrovolného neziskového aktivismu až po společenskou odpovědnost podniků (CSR).<sup>16</sup> Zatímco severoamerický přístup zdůrazňuje neostrou hranici kategorizace sociálního podnikání, evropský pohled poukazuje na skutečnost, že se sociální podnikání nejčastěji odehrává ve třetím sektoru (Borzaga, Galera, Nogales, 2008: 19). Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a

---

<sup>15</sup> Vznik sociálního podnikání Gordon (2015) vysvětluje následujícím způsobem: 1. Selhání státu/trhu-souvisejí se skutečností, že státní sektor není schopen zajistit odpovídající sociální a environmentální služby a produkty, nebo s neschopností trhu práce zaměstnávat znevýhodněné lidi. 2. Teorie závislosti na zdrojích-organizace třetího sektoru jsou závislé na klesajících státních dotacích a dobročinných darech, panuje zde větší konkurence, a vytváří se tak zvýšený tlak na hledání nových zdrojů financování. 3. Institucionální teorie-organizace mají v konkrétních oblastech tendenci k izomorfismu a primárně neusilují o účinnost nebo o efektivitu, nýbrž o legitimitu, pomocí které mohou získat podporu a zdroje. 4. Teorie o sociálním původu-regionální socioekonomický kontext (včetně struktur, institucí a jiných sociálně ekonomických charakteristik) určuje možnosti třetího sektoru nebo rozvoje sociálního podnikání v dané oblasti. Ke vzniku sociálního podnikání je důležitý místní (regionální) sociální, hospodářský a politický kontext. 5. Politický prospěch- některé organizace jsou vládou tolerovány nebo podporovány, protože účinně kryjí politické nedostatky nebo přispívají k dosažení určitého politického cíle. 6. Teorie vzájemné závislosti a teorie dobrovolného selhání-sociální podnik poskytuje veřejné služby pro účely státu (vzájemná závislost veřejného a třetího sektoru) (Gordon, 2015: 6-7).

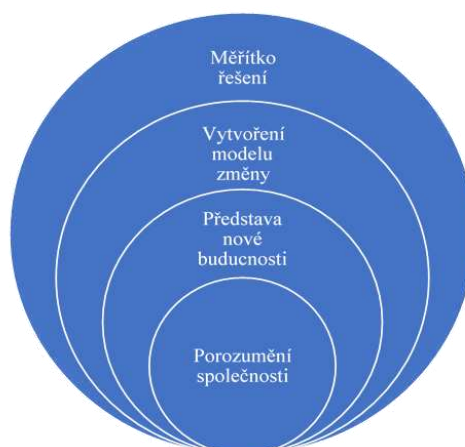
<sup>16</sup> Zařazovat CSR do sociálního podnikání je však problematické, jak bude dále vysvětleno.

místního rozvoje. Svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje (GLE-REDECo, 2008: 14). Sociální podnikání lze také sledovat z pohledu individuálního podnikatele, z pohledu sociálního podniku a z hlediska kontextu, v němž podnikatel a jeho sociální podnikání působí (Mair, Martí, 2006; Wei-Skillern et al., 2007).

Ridley-Duff a Bull (2016) uvádějí tři přístupy k sociálnímu podnikání. První přístup je zaměřený na sociální inovace. Druhý přístup je zaměřený na sociální poslání a hodnotové předpoklady jsou přeloženy do sociálního účelu (poslání). Třetí přístup sociálního podnikání je silně ovlivněn konceptem evropské sociální ekonomie, zdůrazňuje vytváření sociálních podniků, které uplatňují demokratické principy v organizaci a participaci v rozhodovacích procesech (Ridley-Duff, Bull, 2006: 6). Defourny a Nyssens (2012) popisují dva hlavní myšlenkové směry sociálního podnikání ve Spojených státech amerických. První teoretický přístup považuje sociální podnikání za komerční aktivity neziskových organizací za účelem podpory svého poslání. Jedná se o tržní přístup vedený sociálním cílem. Druhý myšlenkový proud spojuje sociální podnikání se sociálními inovacemi (Defourny, Nyssens, 2012: 6), s novými průkopnickými metodami.

Sociální podnikání prochází několika etapami (Schéma 2): 1. Porozumění společnosti či systému, které je nutné před zahájením sociální transformace, před efektivním pokusem o změnu. 2. Představa nové budoucnosti (umět si představit zamýšlenou změnu), která je potřebná pro nastavení směru pro vytvoření pozitivní změny. 3. Vytvoření modelu změny: k realizování vize musí být sociální podnikatelé kreativní a vynalézaví, aby vytvořili udržitelný model změny tím, že snižují náklady nebo zvyšují hodnotu systematicky a trvale takovým způsobem, který může být zachycen a kvantifikován. 4. Měřítko změny. Škálovatelnost je kritickým prvkem úspěšného sociálního podnikání. Modely, které vyžadují opakované uplatňování stejné úrovně investic bez ohledu na velikost, obvykle nedosahují udržitelné změny (Martin, Osberg, 2015).

## Schéma 2. Etapy transformace sociálního podnikání



Zdroj: (Martin, Osberg, 2015: 19), vlastní překlad

V souvislosti se sociálním podnikáním se objevuje termín společenské odpovědnosti firem (CSR),<sup>17</sup> který lze definovat jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti: dělat správné věci a jednat způsobem, který je pro společnost příznivý. Společenská odpovědnost přidává etický imperativ dělat takové věci, které zlepšují společnost, a ne takové, které ji zhoršují (Robbins, Coulter, 2007: 119; Steinerová, Makovski, 2008: 4). Společenská odpovědnost firem je spjata s místními problémy, kulturními tradicemi na národní úrovni a historickými událostmi (Alfonso, Herrera, Roman, 2010: 15). CSR však není sociální podnikání, neboť se vztahuje ke komerčnímu podnikání, které si za primární cíl klade zisk, ale činí tak s ohledy na sociální dopad (Adámek, 2013). Zahrnuje velmi široké spektrum aktivit, například filantropii, přístup k zaměstnaneckému právu, otázku bezpečnosti, respektování lidských práv v místní komunitě (sociální odpovědnost), úsporu energií, environmentální udržitelnost (ekologická odpovědnost), dopad dodavatelského řetězce na zdraví zúčastněných stran (etická odpovědnost). Všechny tyto aktivity jsou chvályhodné a prospěšné pro společnost, nicméně jsou řízené

<sup>17</sup> Moon (2014) definuje CSR prostřednictvím klíčových rysů: odpovědnost firmy ke společnosti (být zodpovědný), odpovědnost firmy pro společnost (kompenzování negativních dopadů a přispívání ke společenskému blahobytu), odpovědné chování firmy (jednat eticky, zodpovědně a udržitelně), odpovědnost firmy vůči společnosti v širším významu (včetně environmentální úrovně), management firmy svými vztahy se společností (Moon, 2014: 4).



ekonomickými cíli organizace, a ne sociálním posláním (Kickul, Lyons, 2016: 249; Ridley-Duff, Bull, 2016).

Lze shrnout, že sociální podnikání je proces, při kterém sociální podnikatelé vytvářejí sociální podniky. Jedná se o podnikání se sociálním posláním, kde se prolínají podnikatelské aktivity s přidaným sociálním účelem či sociální hodnotou, ve kterém se používají sociálně inovativní strategie a vyvíjí se činnost napříč sektory, s cílem vytvářet sociální hodnotu. Sociální podnikání je proces, který identifikuje specifický sociální problém a navrhne jeho konkrétní řešení, podporuje sociální soudržnost, místní rozvoj, solidární chování, sociální začleňování, růst sociálního kapitálu především na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje. Sleduje trojí prospěch a hodnotí svůj sociální dopad/vytváření sociální hodnoty.

## **1.4 SOCIÁLNÍ PODNIKY**

### **1.4.1 Konceptuální pluralismus**

Pojem sociální podnik se poprvé objevil v Itálii v pozdních 80. letech a po několika letech přijal právní rámec upravující sociální družstva (Defourny, Nyssens, 2012; Dohnalová et al. 2012: 27; Dohnalová et al., 2015b; Ridley-Duff, Bull, 2016). Rozmach sociálních podniků je především v Evropě historicky spojen s krizí sociálního státu, nejvíce s jeho neschopností řešit trvalou, a především neustále se prodlužující dlouhodobou nezaměstnanost (Hyánek, 2011a: 33). Celosvětově počet a rozsah sociálních podniků stále roste a v poslední době se dostává otázka sociálního podniku a sociálního podnikání do popředí také v akademickém diskurzu (Evers, Laville, 2004; Ridley-Duff, 2008; Defourny, Nyssens, 2010; Paton, 2003).<sup>18</sup>

V akademické sféře byly první analýzy provedeny v druhé polovině 90. let, a to jak na koncepční, tak na empirické úrovni, zejména v rámci Evropské výzkumné společnosti

---

<sup>18</sup> Teoretické koncepty vysvětlující vznik sociálních podniků se z velké části překrývají s přístupy k OTS, které by se daly rozdělit na ty, které pracují se selháním ať už na straně trhu, státu nebo samotných organizací a na ty, které hledají příčinu v souvislosti s mimoekonomickými (politickými nebo sociologickými) aspekty dané země (společnost, politické klima, politická historie). Do první kategorie lze zařadit ekonomické teorie (teorie heterogenity a smluvního/tržního selhání), teorie vzájemné závislosti a státu blahobytu (Šinkyříková, 2008). Mimoekonomické aspekty (důvody existence OTS spočívá ve studiu sociologických a politických faktorů daného prostředí) jsou zakotveny především v teorii sociálních zdrojů a teorii přídavného sektoru (sociálního podnikatele). Teorie přídavného faktoru odmítá, že by OTS vznikaly jen na základě tržního nebo státního selhání (Frič, Goulli, 2001). Výskyt sociálních podnikatelů lze vysvětlit jejich motivací dosáhnout nějakého cíle prostřednictvím OTS (Powell, Steinberg, 2006).



EMES<sup>19</sup> (dále pouze EMES) (Defourny, Nyssens, 2012: 10), která rozpracovala definiční znaky sociálního podniku a hraje důležitou úlohu pro sladění přístupů v evropském prostředí. V roce 2001 EMES poprvé definovala sociální podniky jako organizace se sociální a ekonomickou dimenzí. Sociální dimenze obsahuje iniciativu vytvořenou skupinou občanů, cíl zaměřený na prospěch komunitě, participační rozhodovací proces, omezenou distribuci zisku. Ekonomická dimenze spočívá v činnosti produkující zboží a/nebo prodávající, poskytování služeb, v minimálním počtu placené práce, ve vysokém stupni autonomie a úrovni ekonomického rizika (Defourny, 2001: 16-18; Ohana, Meyer, Swaton, 2012: 1094; Ridley-Duff, Bull, 2016). Tuto definici převzala v roce 2011-2012 Evropská komise (Ridley-Duff, Bull, 2016: 61).<sup>20</sup>

Ve Spojeném království (UK) používá v současné době vláda a organizace Social Enterprise UK následující definici: Sociální podniky jsou podniky s primárně sociálními cíli, jejichž zisky jsou k tomuto účelu reinvestovány do podnikání nebo do komunity. Jejich motivací není potřeba maximalizovat zisk pro akcionáře a vlastníky (DTI, 2002; Social Enterprise Works, 2013). V řešení sociálního vyloučení (vytvářením nových pracovních míst) je ve Spojeném království zvýšení počtu sociálních podniků novodobým znakem třetího sektoru. Ridley-Duff a Bull (2016) poznamenávají, že je užitečné rozdělovat (a posuzovat) sociální podniky na základě rozsahu a hloubky jejich úspěchu v třech oblastech podle: a) demokratického vlastnictví a řízení, b) etických a udržitelných

---

<sup>19</sup> Evropská síť pro výzkum EMES je pojmenovaná po prvním výzkumném projektu zahájeném v roce 1996 L'Emergence de l'Enterprise Sociale. Evropskou výzkumnou společnost EMES a Centrum sociální ekonomiky založil v roce 1990 na belgické univerzitě Liège Jacques Defourny. EMES byla právně ustavena 2002 a od svého počátku se snaží vybudovat evropskou databázi teoretických a empirických znalostí z existujících univerzitních výzkumných center. Od roku 1996 byly realizovány výzkumy a publikovány studie sociální ekonomiky v Evropě. EMES má za cíl porozumět odlišným zkušenostem na národních úrovních a seznámit se s tím, jak jsou na těchto úrovních zakotvené subjekty třetího sektoru. Propojuje různé vědní disciplíny-sociologii, ekonomii, politiku, management, historii, právo, psychologii či kulturní studie. Za Českou republiku se do společných výzkumů zapojuje Katedra studií občanské společnosti Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, např. projekt ICSEM (2013-2017), jehož cílem bylo vymezit základní typy sociálních podniků, které se vyskytují v různých zemích světa, dokumentovat a analyzovat modely sociálních podniků a jejich ekosystémy, dále vymezit společnou terminologii pro sociální ekonomiku, sociální podnikání a třetí sektor (Defourny, Nyssens, 2016; Dohnalová et al., 2015b: 27). Sociální ekonomice se mimo instituci EMES věnuje řada dalších organizací, například CIRIEC, Evropský hospodářský a sociální výbor.

<sup>20</sup> Další definice z roku 2003 (Virtue Ventures) vymezuje sociální podnik jako ekonomickou činnost se sociálním účelem (potlačení a omezení sociálních problémů) nebo jako reakci na selhání trhu, vytvořeném za účelem sociální hodnoty při současném používání ekonomického chování (finanční hledisko, inovace a determinace tržního sektoru). Tato definice je často používána ve Spojeném království, ale chybí v ní odkaz na vlastnickou nebo na demokratickou strukturu. Obsahuje však zaměření na inovace a jejich vysvětlení/význam (Ridley-Duff, Bull, 2016: 62-63). Zaměření na inovace je nejsilnější v americkém kontextu, kde jsou sociální podnikatelé považováni za hybatele sociální změny (Friedman, Desivilya, 2010).

obchodních praktikách, c) sociálního účelu a dopadu. Všechny oblasti<sup>21</sup> přispívají k vytváření sociální hodnoty, i pokud je dosahována pouze v jedné z oblastí (Ridley-Duff, Bull, 2016: 66). Frumkin a Keating (2011) zdůrazňují význam diverzifikace příjmů jako součásti sociálního podniku, aby předešly závislosti na jediném zdroji (Frumkin, Keating, 2011).

Abu-Saifan (2012) definuje sociální podnik (sociálního podnikatele) jako na poslání orientovaný podnik (orientovaného jedince), který uplatňuje podnikatelské strategie v zájmu poskytování sociální hodnoty méně privilegovaným skupinám obyvatel, a to prostřednictvím finančně nezávislé, soběstačné nebo udržitelné a podnikatelsky zaměřené firmy/osoby (Abu-Saifan, 2012). Jeho definice kombinuje čtyři faktory, které odlišují sociální podnikání od ostatních forem podnikání, a to: 1. jsou řízeny svým posláním – poskytováním sociální hodnoty, 2. praktikují podnikatelské strategie, 3. mají silnou kulturu inovací a otevřenosti, 4. jsou finančně nezávislé/samofinancované (Abu-Saifan, 2012: 25). Z toho vyplývá, že sociální podniky pracují v rámci dvou podnikatelských strategií: 1. neziskové s výdělečnými strategiemi, kde sociální podnik představuje hybridní formu sociální a komerční činnosti za účelem dosažení soběstačnosti, 2. proziskové, na poslání orientované strategie, kde sociálně podnikatelské aktivity probíhají souběžně s dosažením udržitelnosti (Abu-Saifan, 2012: 26).

Bode (2014) uvádí, že neziskové organizace často nemají jinou možnost než přijmout tržně orientované podnikatelské chování a tento trend přechodu k modelu sociálního podniku lze označit jako mezinárodní hnutí (Bode, 2014). Sociální podnik v tomto smyslu může být charakterizován jako podskupina organizací třetího sektoru, a organizace s novým ekonomickým motorem (Harding, Cowling, 2006; Ridley-Duff, Bull, 2016: 47). Podle Agafonowa (2015) jsou však sociální podniky novým druhem organizací šedého sektoru: ani čistě neziskové, ani čistě ziskové organizace; nacházejí se v šedé zóně (Agafonow, 2015: 1046). Thompson a Scott (2014) identifikují sociální podnik podle: a) sociálního účelu, b) zisků používaných ve prospěch komunity, c) dosažení cílů, pro které se alespoň částečně používá obchodní činnost, d) zisků

---

<sup>21</sup> Podle uvedených oblastí rozlišují autoři globálně sociální podniky (podle Social Enterprise Europe Ltd.) na: 1. družstva a vzájemné společnosti, definované demokratickým/inkluzivním vlastnictvím a správou (nebo inovativními systémy) (např. John Lewis, UK; Barcelona FC, Spain; Co-op Kobe, Japonsko; WinCo, USA), 2. Sociálně odpovědné podniky, které jsou definované etickým obchodováním a udržitelným rozvojem (nebo inovativními technologiemi) (např. Ben & Jerry's, USA; The Big Issue, UK; SEMCO, Argentina), 3. Charitativní obchodní aktivity, definované specifickými sociálními účely, které mají pozitivní dopad na lidský nebo environmentální blahobyť (např. Oxfam, International; UNICEF, International; Eden Project, UK; World Wildlife Fund, International) (Ridley-Duff, Bull, 2016: 67).

reinvestovaných do společnosti a komunity, e) určitých rozhodovacích pravomocí a podílu na řízení zaměstnanců (nebo členů), f) odpovědnosti nejen vůči svým členům, ale také vůči širší komunitě, g) základu stojícím na dvojím či spíše trojím paradigmatu prospěchu, s rovnováhou v ekonomické, sociální a i environmentální návratnosti, která je auditována (Thompson, Scott, 2014: 16).

Yunus (2010) uvádí termín sociální byznys, který se podle něho odlišuje od tradiční, na maximalizaci zisku orientované firmy a od neziskových organizací (charitativních či filantropických organizací), ale rovněž od dalších často užívaných termínů jako jsou sociální podniky, sociální podnikání nebo sociálně odpovědné podnikání. Podle něho sociální byznys nepatří do ziskového světa, ale jeho cílem je řešení sociálního problému pomocí podnikatelských („byznysových“) metod. Slouží konkrétní skupině lidí pro poskytování zaměstnání, stability, zlepšování výroby a přístupu na trh, k umožnění podnikání. Existují dva typy sociálního byznysu: 1. sociální organizace: neztrátová, nedividendová společnost věnovaná řešení sociálního problému a vlastněná investory, kteří reinvestují do expandování a zlepšování byznysu, 2. zisková organizace vlastněná chudými lidmi, buď přímo, nebo prostřednictvím trustu (svěreneckého fondu), která se věnuje předem definované sociální problematice (Yunus, 2010: 1-2).

Sociální podnik je možné charakterizovat jako organizaci, která plní ekonomický, sociální, komunitní či etický účel, funguje na základě modelu komerčního podniku, má právní formu vyhovující sociálním účelům a nikoli osobnímu zisku (GLE-REDECo, 2008: 10) a vyniká schopností přinášet inovativní řešení v otázce sociálního vyloučení (Defourny, Nyssens, 2006: 13; Haugh, Kitson, 2007: 975; Levander, 2009: 5). Alter (2007) vnímá sociální podnik jako jakýkoli podnikatelský podnik vytvořený pro sociální účely, ke zmírnění či snižování sociálního problému nebo selhání trhu, který používá podnikatelské, inovační a tržní přístupy k vytváření sociální hodnoty a sociální změny (Alter, 2007: 18). Zisky generované sociálním podnikem jsou přerozdělovány k provedení politických, hospodářských a/nebo sociálních změn (Beer, 2016; Trivedi, Stokols, 2011). Podle Kummitha (2016) sociální podnik vytváří nejenom sociální hodnotu, ale také finanční hodnotu, díky které může dosahovat udržitelná řešení (udržitelnost) (Kummitha, 2016: 62). Bagnoli a Megali (2011) popisují sociální podnik jako organizaci založenou na sociálním poslání, která obchoduje se zbožím nebo službami pro sociální účely (Bagnoli, Megali, 2011: 149-150).

Většina akademiků a praktiků souhlasí s modelem sociálního podniku, který je veden dvojím principem: hmotným tržním úspěchem a dosažením sociální hodnoty

(Bode, 2014: 198; Restakis, 2006). Koncept sociálního podniku přináší do třetího sektoru určitou revoluci, neboť předtím třetí sektor představoval izolovaný svět, zcela mimo „byznys“, přestože i mnohé neziskové organizace musely nějak hospodařit, platit zaměstnance, produkovat hmotné výsledky, které však byly založené na netržních zdrojích (Brandsen, Donk, Putters, 2005; Billis, 2010). Sociální podniky mohou poskytovat ekonomická řešení sociálních problémů, což je odlišuje od práce ryze neziskových organizací, které také řeší sociální problémy, ale nikoliv ekonomicky a jejich způsob práce nemá podnikatelský základ, ani nebývá inovativní (Thompson, Scott, 2014). Někteří autoři sympatizují se sociálními podniky, které se primárně orientují na podnikání (Dees, Anderson, 2006), jiní vyzdvihují neziskové chování, společně s tržní orientací a inovacemi (Nicholls, Cho, 2006: 99), nebo koncept sociálního kapitálu (Ridley-Duff, 2008). Výzkumná síť EMES (viz dále) přikládá zvláštní důraz občanskému původu sociálních podniků (Nyssens, 2006).

Koncept sociálního podniku<sup>22</sup> ve Spojených státech je oproti evropskému kontextu obecně mnohem širší a více zaměřený na podnikání s generováním příjmů, nicméně i zde platí orientace na sociální poslání (Kerlin, 2006). Je zde tendence zdůrazňovat tržní charakter sociálních podniků a izolovat je od veřejné politiky. Sociální podniky zde zahrnují také iniciativy a projekty, které skončí po dokončení projektu, jež je vytvořil, anebo podniky zaměřené na financování sociálních činností. Z hlediska poptávky mohou být sociální podniky popsány jako organizace, které jsou schopny uspokojit rostoucí a diverzifikovanou poptávku po sociálních službách a službách veřejného zájmu (vedle ostatních veřejných poskytovatelů a neziskových organizací) (Borzaga, Galera, Nogales, 2008: 19).

V Evropě jsou sociální podniky zakotveny převážně v tradici třetího sektoru. Struktura řízení sociálního podnikání podle evropské výzkumné sítě EMES přitahuje mnohem větší pozornost než ve Spojených státech, jakož i různé veřejné politiky v celé Evropě podporující sociální podniky (Defourny, Nyssens, 2012: 20-21). Na základě evropské tradice jsou sociální podniky vnímány jako autonomní právní subjekty, které poskytují zboží a/nebo služby pro veřejnost, přičemž se snaží o dosažení sociálního cíle v rámci podnikatelského chování. Často kombinují zdroje nutné pro svou činnost z veřejných dotací, komerčních příjmů, soukromých darů a/nebo dobrovolnictví. Sociální

---

<sup>22</sup> Objevuje se také termín sociální firma (v angličtině social firm), typ sociálního podniku, ve kterém jsou zaměstnáváni lidé znevýhodnění na pracovním trhu a je jim poskytována nejen práce, ale i příležitosti k osobnímu rozvoji (Ridley-Duff, Bull, 2016).

podniky se ocitají na křižovatce trhu, veřejného sektoru a občanské společnosti. Vyznačují se inovativním přístupem k řešení zásadních otázek v oblastech sociálních služeb, chudoby, zaměstnávání znevýhodněných osob, kriminality, vzdělávání, zdravotní péče, bydlení či životního prostředí (Borzaga, Galera, Nogales, 2008; Mair, Martí, 2006).

Začátky sociálních podniků jsou zde většinou spojeny s realizací projektů finančně podporovaných z Evropských strukturálních fondů. V Evropě nejčastěji působí v oblastech manuální práce, odpadech a recyklaci odpadu, údržbě veřejných a zelených ploch, obalových produktech (Davister, Defourny, Gregoire, 2004: 3). Sociálním podnikem se nazývají subjekty různých právních forem, včetně organizací třetího sektoru, v případě, že vykonávají soustavné ekonomické aktivity. Subjekty sociální ekonomiky jsou odlišné od státních institucí, i od komerčních subjektů zaměřených primárně na výdělečnou činnost (Dohnalová et al., 2015b). V praxi je pojem sociální podnik často užíván pro nestátní neziskové organizace, které prostřednictvím komerčních aktivit generují zisk (Dohnalová et al., 2012: 49). V poslední době se zdůrazňuje významný posun směrem k tržním aktivitám jako charakteristickému rysu sociálního podniku a jeho definování jako „tržního řešení sociálního problému“ (Defourny, Nyssens, 2016: 10).

Grieco (2015) navrhuje čtyři charakteristiky, podle nichž by mohly sociální podniky seskupeny či kategorizovány:

1. Podle oblasti sociálního podnikání: užší přístup definuje sociální podniky jako neziskové iniciativy zaměřené na hledání alternativních strategií financování založených na využití odborných znalostí a tržních dovedností, které se tradičně netýkají neziskového sektoru (zde převažuje názor, že sociální podnikání je fenoménem především neziskového sektoru). Neziskové organizace mají zájem o využívání manažerských postupů a chování, protože prostředí, ve kterém působí, se rychle mění kvůli rostoucí globalizaci, rostoucím potřebám v cílových komunitách a přísnějšímu prostředí financování s rostoucí konkurencí v oblasti dárcovství i grantové politiky. Tyto faktory vedou neziskové organizace k přijetí inovativních způsobů, podnikatelských strategií ve svých klíčových rozhodnutích. Z tohoto pohledu je ústředním hnacím motorem sociálního podnikání sociální problém, který se má řešit, a právní forma sociálního podniku by měla být rozhodnuta podle formátu, který by nejúčinněji mobilizoval potřebné zdroje. Z tohoto hlediska se sociální podnikání považuje spíše za novou oblast studia než za pokrok v neziskovém sektoru.

2. Podle charakteristiky jednotlivých sociálních podnikatelů: identifikace vlastností, které činí sociální podnikatele zvláštním druhem „vůdců“, například zvláštní

charisma či speciální vůdcovské vlastnosti. Sociální podnikatelé se zaměřují více na zájmy společnosti, nicméně společně s tradičními podnikateli usilují o zisk a snaží se o důležité změny na trhu.

3. Podle předmětu sociálního podniku: definování předmětu sociálních podniků je nesnadné kvůli jejich hybridní povaze. Sociální podniky jsou poháněny především vytvářením sociální hodnoty. Nepanuje shoda v tom, zda je pro sociální podnikatele důležitá ve stejné míře jak sociální, tak ekonomická hodnota, nebo zda sociální poslání musí být ústřední, zatímco dosahování ekonomické hodnoty druhořadé a omezené.

4. Podle inovativního přístupu, který sociální podnikatelé používají v úsilí o dosažení sociálních výsledků. Sociální podnikatelé jsou popisováni jako aktéři změny. Inovativnost se může týkat výrobků a služeb, nebo procesů, ale také inovativních způsobů dodávání a propagace produktů a služeb nebo inovativního cíle (Grieco, 2015: 20-26).

#### **1.4.2 Sociální podniky a sociální inovace**

Sociální inovace<sup>23</sup> je možné definovat jako nové řešení sociálního problému, které je účinnější, efektivnější, udržitelné, odlišné od dosavadního. Označují nové komunikační kanály, nové produkty a systémy, vytváření nových forem vedení rozvoje. Sociální inovace organizace kombinují jedinečný soubor aktiv (inovace kapacit, marketingové dovednosti, zaměstnanecká angažovanost atd.) ve spolupráci s aktivitami jiných sektorů, při spoluvytváření důrazných řešení pro ekonomické, sociální a environmentální otázky, které dopadají na udržitelnost firmy i společnosti (Kiser, Leipziger, 2014: 8). Kendal a Knapp (2000) definují inovace jako zavedení změny ve výrobě. Mohou být identifikovány tři klíčové typy: a) zcela nové výstupy, přizpůsobení stávajících výstupů nebo noví uživatelé na trhu; b) inovace procesů, zahrnující novou technologii pro vytvoření daného souboru výstupů; c) organizační inovace, kdy organizace buď přijmou novou vnitřní strukturu, nebo nové soubory vnějších vztahů (Kendall, Knapp, 2000: 113).<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Inovace může být chápána jako člověkem cíleně navrhovaná změna, týkající se výrobků (uvedení nových nebo významně vylepšených do výroby a na trh), výrobních postupů (procesů), organizace práce a výroby (nové organizační řešení strukturálního významu) a metod řízení používaných poprvé alespoň na úrovni podniku. Představuje úspěšné využívání nových myšlenek (Inovace pro společnost).

<sup>24</sup> Autoři upozorňují na důležitost rozlišovat mezi pojmy tvořivost a inovace. Tyto pojmy jsou často mylně používány jako synonyma. Kreativita představuje vývoj originálních myšlenek nebo invencí. Inovace je realizace těchto invencí. Inovace poskytuje spojení mezi nápady a příležitostmi a zahrnuje implementaci myšlenek (Kickul, Lyons, 2016: 45).

Jak již bylo zmíněno, sociální podniky (jako činitelé změn) za účelem vytváření sociální hodnoty a dosahování cílů používají sociální inovace (Phillips et al., 2015: 430). Usilují o udržitelnou, rozsáhlou změnu při řešení důležitých sociálních problémů (Mulgan, 2006). Zaměření na inovace je jedním ze znaků sociálního podnikání (Yunus, 2007; Ridley-Duff, Bull, 2016). Namísto používání stávajících postupů se sociální podniky snaží o hledání nových přístupů a cest, napříč všemi sektory (Dees, Anderson, 2006). Vzhledem k ekonomickým rizikům musí sociální podniky přijmout inovativní strategie pro dosažení dlouhodobých a udržitelných řešení. Mohou být jen částečně závislé na financování ze strany státu nebo na filantropii (Peredo, McLean, 2006). V podnikání sociální inovace bortí starou rozlišující hranici mezi trhem a „neziskem“.

Sociální inovace se mohou šířit i ve formě myšlenek, hodnot, softwaru nebo nástrojů práce; nemusí mít nutně charakter konkrétního produktu nebo služby. Vychází z mnoha zdrojů a míst, stejně tak mohou mít vliv na bezpočet oblastí ve společnosti. Podnět může vycházet z vědeckého výzkumu, politické vůle, sociálního podnikání nebo například z možností využití nových technologií (Inovace pro společnost). Inovace jsou skutečně jedním z klíčových prvků podporujících ekonomický růst, neboť umožňují vývoj nových řešení výzev společnosti. Vytvoření inovativních podnikatelských aktivit může hrát rozhodující úlohu při podpoře inovačního procesu z důvodu schopnosti rozpoznat a využívat obchodní příležitosti vyplývající z technologických, konkurenčních a tržních změn (Grieco, 2015: 10). Stále častěji se sociální inovace používají jako prostředek k překonání tržních mechanismů, jimiž se řídí ziskové organizace a motivují k finančním a sociálním výkonům (Phillips et al., 2015: 454).

Inovace mohou sociální podniky používat ve struktuře hlavních programů, při zajišťování zdrojů a financování své činnosti. Jsou součástí modu operandi v rámci nepřetržitelného procesu zkoumání, učení a zlepšování (Austin et al., 2006; Dees, 1998; Grieco, 2015; Light, 2006). Sociální inovace se považují za klíčový prvek také z užšího pohledu. Sociální podniky mají při získávání ziskových dovedností a strategií v rámci neziskového sektoru skutečně inovativní přístup (Grieco, 2015: 27). Sociální podnikatelé zavádějí inovace jako prostředek řešení problémů a transformační změny (Kickul, Lyons, 2016: 5-8). Podle Dees a Andersona (2006) se sociální podnikatelé dělí do dvou skupin: první tvoří ti, kteří se zaměřují na použití komerčního podnikání pro sociální účely a druhou podporovatelé inovativních řešeních sociálních problémů (Dees, Anderson, 2006: 3).

### 1.4.3 Organizační struktura sociálních podniků

Mnozí autoři považují sociální podniky z hlediska organizační struktury za hybridní organizace s prosociálními cíli (Beer, 2016; Child, 2016; Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015). Identifikují je jako „ideální hybridy“ (Battilana, Lee, 2014; Pache, Chowdhury, 2012), které generují příjmy z podnikatelské činnosti s cílem je investovat do řešení sociálních problémů (Beer, 2016). Pestoff (2014) definuje hybridní organizace jako subjekty, které se nachází na hranici mezi veřejným, neziskovým a soukromým sektorem, a často kombinují logiku zdánlivě odlišných sfér trhu. Jinými slovy hybridita<sup>25</sup> znamená přerov mezi třetím sektorem a státem, trhem a komunitou. V Evropě nabízí jak nové příležitosti, tak výzvy pro kolektivní řešení rostoucích problémů s veřejným poskytováním sociálních služeb (Pestoff, 2014: 1413). Besley a Ghatak (2013) popisují hybridní formy organizací jako flexibilnější organizační formy, ve kterých se kombinuje „zisk s účelem“, zajišťující rovnováhu mezi prosociálním chováním a výkonností (Besley, Ghatak, 2013).

Hybridní organizační forma sociálních podniků způsobuje vzájemné posilování anebo častěji vytváření významného napětí (Battilana, Lee, 2014; Pache, Chowdhury, 2012; Pache, Santos 2010). Jako hybridní organizace jsou uspořádány mnohočetnou institucionální logikou („multiple institutional logics“), která spoluutváří jejich podstatu a udává, co ustanovuje legitimní chování a poskytuje koncepce, které cíle jsou vhodné a jaké prostředky jsou oprávněné k dosažení těchto cílů (Battilana, Lee, 2014; Beer, 2016: 37; Pache, Santos, 2013). Výzkumné studie se zaměřovaly na porozumění konfliktů a napětí, které vznikají ze složitosti logiky na organizační úrovni (Besharov, Smith, 2014), dále na povahu konfliktu (Pache, Santos, 2010). Další studie zkoumaly, jak organizační aktivity přispívají k tvorbě hybridní hodnoty a transformaci (Battilana, Lee, 2014; Mair, Hehenberger, 2014).

Pro lepší pochopení, jak jednotlivci uvnitř hybridních organizací zvládají popsanou složitost, byl studován účinek komplexního prostředí na schopnosti a výkon jednotlivců (McPherson, Sauder, 2013; Pache, Santos, 2013) a způsob, jak se (re)konfigurují identity patřící do hybridní organizace (Beer, 2016; Doherty, Haugh, Lyon, 2014). Konflikty,

---

<sup>25</sup> Hybridita se skládá ze tří navzájem propojených postupů: 1. způsobu mobilizace a vyvážení různých a odlišných zájmů zúčastněných stran, aby bylo dosaženo společných cílů organizace, 2. vyváženého způsobu při dosažení různých a odlišných cílů, aby nedošlo ke ztrátě podpory ze strany hlavních zúčastněných stran, 3. způsobu dosažení synergie prostřednictvím individuálního a kolektivního přínosu zúčastněných stran k společným cílům organizace (Pestoff, 2014: 1421).



kteře se vztahují k dosahování cílů a zahrnutí mnoha zúčastněných stran s odlišnými logikami, jsou považovány za nejpravděpodobnější organizační rozkol. Pro zvládnutí konfliktů Pache a Santos (2010) doporučují organizacím snížit napětí vznikající na základě stanovených cílů tím, že omezí interakce s aktéry, kteří sdílejí odlišnou logiku (Beer 2016: 39) či v zaměstnávání proškolených lidí v institucionální logice.

Podle Haigh a Hoffman (2014) hybridní organizace kombinují ziskové a neziskové přístupy. Hybridní organizace často vytvářejí příjmy způsobem, který je v souladu se ziskovými modely, ale dodržují zásadní sociální a ekologické principy, které jsou tradičně spojeny s neziskovými modely (Haigh, Hoffman, 2014: 226). Institucionální logika sociálních podniků je charakterizována jako velmi složitá (Greenwood et al., 2011) vzhledem k existenci silných zúčastněných stran (stakeholderů) s odlišnou logikou, která kontroluje zdroje a může ovlivňovat proces rozhodování (Ebrahim, Battilana, Mair, 2014). Tyto organizace se snaží nalézt vhodné postupy řízení, jak zvládnout napětí ve své identitě (Battilana et al., 2014) a plnit potřeby svých různých zúčastněných stran (Ebrahim, Battilana, Mair, 2014).

Hybridní struktury umožňují sociálním podnikatelům přizpůsobit své kapitálové struktury a zároveň odrážejí preference konkrétních investorů, pokud jde o riziko, návratnost a dopad (Kickul, Lyons, 2016: 166-167). Rozhodnutí o organizační struktuře sociálního podniku je důležité, neboť ovlivní způsob financování podniku, dodržování pravidel a předpisů a míru kontrolu nad sociálním podnikem. Tyto faktory ovlivňují úroveň odpovědnosti, poslání a legitimitu. Hybridní struktury sjednotily rysy ziskové i neziskové uspořádání nebo vytvořily kombinace těchto modelů. Jak autoři poznamenávají, vyznat se v široké škále strukturálních možností může být pro sociální podnikatele obtížné a navrhuje jako vodítko pro správné rozhodnutí, čímž je sociální poslání. Jednoduše řečeno, sociální podnikatel by měl vybrat takovou organizační strukturu, která maximalizuje dosažení sociálního poslání/cíle (Kickul, Lyons, 2016: 153).

#### **1.4.4 Modely sociálních podniků**

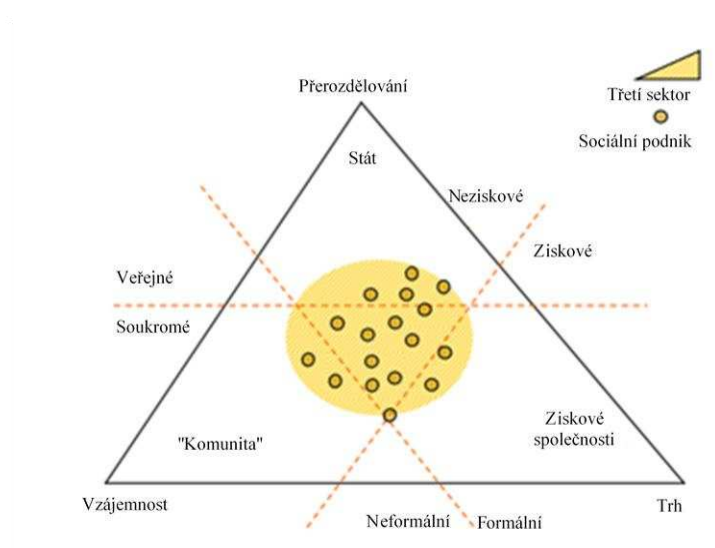
Na základě výstupů (případových studií) z projektu International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM), realizovaného EMES (2013-2017) je v současné době vzhledem k diverzitě sociálních podniků patrná spíše snaha o širší konceptualizaci než o všezahrnující definici. Defourny a Nyssens (2016)<sup>26</sup> na základě zkoumání

---

<sup>26</sup> V roce 2012 autoři uváděli zdroje sociálních podniků pocházející z tržní výměny, přerozdělování a

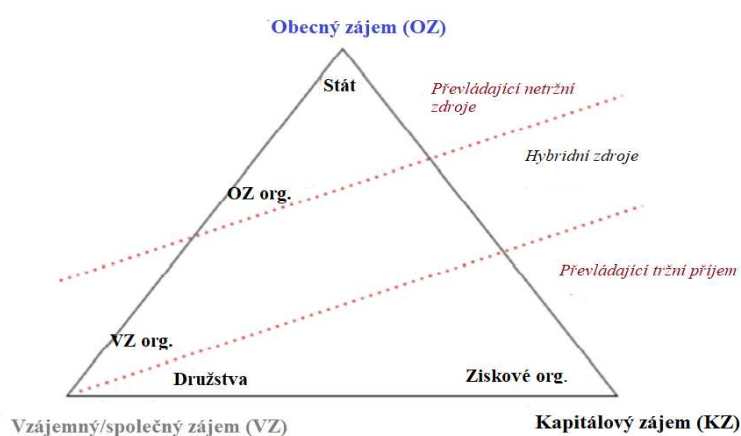
existujících typologií sociálních podniků vytvořili v teoretickém rámci kombinujícím principy zájmu (Schéma 4) mapovací nástroj ve tvaru trojúhelníku (Schéma 5), na jehož základě představili hlavní modely sociálních podniků (Defourny, Nyssens, 2016).

**Schéma 3. Sociální podnik jako kombinace různých aktérů, akcí a zdrojů**



Zdroj: (Defourny, Nyssens, 2012: 11), vlastní překlad

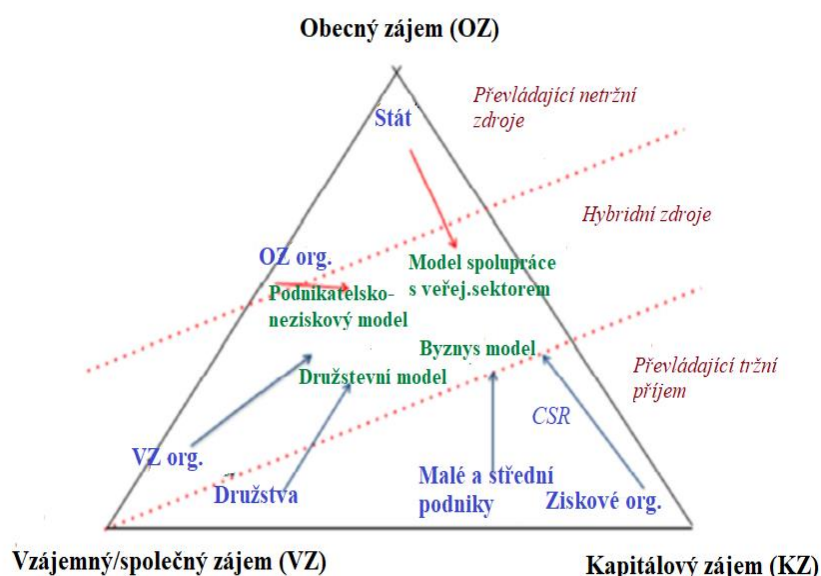
**Schéma 4. Zájmové principy a mix zdrojů**



Zdroj: (Defourny, Nyssens, 2016: 11), vlastní překlad

vzájemnosti, kde klíčové rozdíly spatřovali mezi zájmovými principy jako hlavními hnacími silami k pochopení různých modelů sociálních podniků (Schéma 3).

## Schéma 5. Institucionální trajektorie a výsledné modely sociálních podniků



Zdroj: (Defourny, Nyssens, 2016: 12), vlastní překlad

Ve výše uvedeném analytickém rámci byly identifikovány čtyři nejvýznamnější modely/typy sociálních podniků, schopných zachytit diverzitu poslání sociálních podniků po celém světě,<sup>27</sup> a to:

1. Podnikatelsko-neziskový model sociálního podniku (Entrepreneurial non-profit model), kde základem pro sociální podnik je nestátní nezisková organizace, která si podnikatelskou činností získává prostředky pro svou hlavní náplň, tj. na podporu svého sociálního poslání, snaží se doplňovat granty, dotace a dary novými zdroji financování. Strategie výdělečných příjmů těchto modelů mohou mít různé formy: a) jakákoli

<sup>27</sup> Starší typologii sociálních podniků představili Ridley-Duff a Bull (2006): 1. Typ A – Neziskový podnik vyvíjí své aktivity (dobrovolnický základ) na základě přijímání grantů, dotací a smluv státními institucemi, 2. Typ B – Společensky odpovědný podnik (CSR model) klade důraz na redistribuci prostřednictvím nových typů tržní směny. Sociální podnikání jako CSR, podporuje fair trade sociální firmy a sociální byznysy v soukromém vlastnictví, v partnerství státu-trhu, 3. Typ C - Více než pouze ziskový podnik s důrazem na tržní směnu, kde je sociální podnikání chápáno jako vytváření partnerství mezi tržním a třetím sektorem, filantropie je uskutečňována prostřednictvím primárního účelu podniku (podnikání), reinvestuje zisky do sociálních cílů a prospěch sdílí se svými členy, 4. Typ D - Sociální a solidární ekonomie (Ideální typ), ve kterém je důraz na hybridizaci reciprocity, redistribuci a tržního chování k maximalizaci lidského a environmentálního blahobytu. Sociální podnikání vymezují jako vytváření podniků mnoha zúčastněných stran s demokratickou kontrolou rozdělování sociálního a ekonomického prospěchu: solidarita družstev, asociací charit, sítí dobrovolnických organizací, se společně vlastněnými byznys podniky, fair trade sítě (Ridley-Duff, Bull, 2016: 78).

obchodní činnost nesouvisející s posláním, jejíž přebytek podporuje sociální poslání, b) jakákoli dceřiná společnost zřízená neziskovou organizací za účelem rozvoje obchodní činnosti a vytváření zisků, které mají být převedeny zpět mateřské neziskové organizaci, c) jakákoli tržně orientovaná a na poslání zaměřená činnost vyvinutá neziskovou organizací, jako je výroba a činnosti v různých odvětvích. Tyto podnikatelské neziskové sociální podniky mohou vyústit také z evoluce vzájemně prospěšných organizací, nejenom s prosazováním zájmů svých členů, ale s větší orientací na veřejný/obecný zájem (například volnočasové kluby či sportovní kluby usilují o větší sociální soudržnost v místních znevýhodněných komunitách) (Defourny, Nyssens, 2016: 13).

2. Družstevní model sociálního podniku (Social cooperative model), který obvykle vzniká přesunem ze vzájemné prospěšné organizace směrem k chování, jež klade větší důležitost obecnému zájmu a demokratickému řízení. Vzhledem ke kořenům v družstevní tradici usiluje o implementaci forem demokratického vládnutí, tj. rovné hlasovací pravomoci ve valné hromadě a omezení odměňování kapitálových podílů. Přesahuje však většinu konvenčních družstev v tom, že kombinuje prosazování zájmů svých členů s prosazováním zájmů celé komunity nebo konkrétní cílové skupiny. Sociální družstva mohou být organizace s jedním společníkem (ale mnohé mají více společníků), pokud všichni členové sdílejí společný zájem a přispívají k obecnému zájmu, anebo takové, která svá sociální poslání cílí na své vlastní členy. Sociální družstva mohou také vzniknout v důsledku vývoje vzájemně prospěšných organizací ochotných rozvíjet své ekonomické aktivity k řešení konkrétního sociálního problému, a tím směřovat k explicitnějšímu účelu obecného zájmu. Družstevní principy někdy uplatňují i sociální podniky, které nejsou formálně registrovány jako družstva. Vzhledem k principu otevřenosti a dobrovolnosti členství je neostrá hranice mezi vzájemným/společným zájmem a zájmem komunity (Defourny, Nyssens, 2016: 13-15).<sup>28</sup>

3. Byznys model sociálního podniku (Social business model), který je založen s úmyslem být podnikatelským subjektem a zároveň plnit poslání sociálního podnikání. Vyvíjí podnikatelskou/ziskovou činnost za společenským účelem nebo sociálním posláním. Silnější orientace na obecný zájem může vést tento typ sociálního podniku k tomu, aby spoléhal na hybridnější ekonomický model se zvýšeným podílem podpory netržních zdrojů (alespoň částečně), poskytování zboží nebo služeb pro „veřejné blaho“.

---

<sup>28</sup> V českém kontextu sociálního podnikání se pro tyto modely sociálních podniků (totožného významu) užívá označení: 1. Asociativní model, 2. Družstevní model, 3. Byznys model, 4. Model spolupráce s veřejným sektorem (Dohnalová, Korimová, 2016).

Autoři upozorňují na koncepční úskalí pramenící z nejednotného vymezení modelu, například pokud je do něho zařazováno mnoho nebo dokonce většina aktivit, které podnikají ziskové firmy za účelem uplatnění jejich společenské odpovědnosti, jako součást celé řady iniciativ tvořících široké spektrum sociálního podnikání. Mnohdy by tak bylo pravděpodobně přesnější hovořit o (sociálním) „intrapodnikání“, kdy takové iniciativy nemají žádnou skutečnou autonomii a zůstávají v rámci strategických rozhodnutí firmy nebo/a pod přímou kontrolou hlavních manažerů firmy. I když je autonomie nějakým způsobem zaručena, je otázkou, zda by měla být jakákoli činnost vytvářející sociální hodnotu považována za výraz sociálního podnikání, zejména pokud tato činnost zůstává okrajová. Podle autorů mohou strategie CSR vést k zakládání sociálních podniků, ale koncept sociálního podnikání by hodně ztratil, pokud by se rozměnil v obrovském spektru sociálně souvisejících iniciativ (Defourny, Nyssens, 2016: 15-16).

4. Model sociálního podniku spolupracující s veřejným sektorem (Public-sector social enterprise model), který stát (vláda) zavádí za účelem zefektivnění a úspor veřejných prostředků. Odpovědnost za poskytování veřejných služeb je převáděna na soukromé subjekty, mezi něž patří sociální podniky, které zůstávají pod veřejnou kontrolou nebo jsou alespoň veřejně regulovány. Sociální podniky mohou vznikat jako „odštěpené“ podniky veřejného sektoru, například v rámci komunitního rozvoje v zanedbaných městských oblastech mohou místní veřejné orgány vést zakládání komunitních podniků. Mohou také založit a být zapojeny do manažementu činnosti pro zaměstnávání znevýhodněných osob. Hlavní „sociální podnikatelský“ pohon zde spočívá v pohybu směrem k „marketizaci“, ve zvyšující se části výdělečných příjmů v ekonomickém modelu organizací poskytujících sociální/veřejné služby (Defourny, Nyssens, 2016: 16-17).

#### **1.4.5 Integrační sociální podniky**

Od poloviny 90. let dominuje v Evropě hlavní forma sociálního podnikání, a to integrační sociální podniky (Work Integration Social Enterprise – zkratka WISE), zaměřené na pracovní integraci osob ze znevýhodněných skupin (Bednáriková, Francová, 2011; Defourny, Nyssens, 2012; Dohnalová et al. 2012: 27; Dohnalová et al., 2015a). WISE se tak staly možným řešením sociálního začleňování (Borzaga, Depedri, 2014) tím,

že poskytují zaměstnání znevýhodněným osobám<sup>29</sup> (Barraket, 2014: 102; Hazenberg, 2014: 120). Hlavním cílem těchto podniků je pomáhat osobám, které jsou vystaveny riziku trvalého vyloučení z trhu práce, a začlenit je do pracovního procesu a společnosti (Nyssens, 2006; Tab. 1). Převaha sociálních podniků typu WISE vede v některých případech k tomu, že sociální podnik je systematicky spojován s vytvářením pracovních míst (Defourny, Nyssens, 2012: 10). Některé WISE jsou silně spjaté s nějakou specifickou cílovou skupinou a advokační činností (pro komunitu nebo pro etnické minority) s politickým cílem (Spear, Bidet, 2010).

**Tabulka 1. Čtyři hlavní způsoby integrace v evropských WISE<sup>30</sup>**

<b>1. Přejížděná zaměstnání</b>
Podniky poskytují cílové skupině pracovní zkušenosti (přejížděná zaměstnání) nebo školení na pracovišti (kvalifikovaný výcvik pro zlepšení osobních, sociálních a profesních kompetencí) s cílem dosáhnout integrace těchto znevýhodněných pracovníků na otevřeném trhu práce. Jedná se jak o stážisty, tak o zaměstnance na dobu určitou.
<b>2. Vytvoření trvalých samofinancovaných pracovních míst</b>
Tyto podniky mají za cíl vytvořit pracovní místa, která jsou stabilní a ekonomicky udržitelná ve střednědobém horizontu pro osoby znevýhodněné na trhu práce. V počáteční fázi jsou poskytovány (dočasné) veřejné dotace, které vyrovnávají nedostatečnou produktivitu cílové skupiny. Po skončení této fáze musí podniky platit zaměstnancům v integraci ze svých vlastních zdrojů (především z tržních zdrojů). Tam, kde existují veřejné dotace, se časem snižují nebo jsou čerpány pro specifické účely (školení, poradci atd.).
<b>3. Profesní integrace s trvalými dotacemi</b>
Pro nejvíce znevýhodněné skupiny, u nichž by integrace na otevřeném trhu práce byla ve střednědobém horizontu obtížná, jsou nabízena stabilní pracovní místa, trvale dotovaná veřejnými zdroji. Tyto integrační podniky zaměstnávají především zdravotně postižené pracovníky, ale také osoby s těžkým sociálním postižením.
<b>4. Socializace prostřednictvím produktivní činnosti</b>

<sup>29</sup> Mezi hlavní charakteristiky cílové skupiny WISE patří: a) uchazeči o zaměstnání s vážnými sociálními problémy, b) těžko umístitelní a/nebo dlouhodobí uchazeči o zaměstnání, c) uchazeči o zaměstnání ze znevýhodněných menšin, d) mladí nízkokvalifikovaní uchazeči o zaměstnání, e) ženy hledající zaměstnání. Objevují se tři zcela odlišné skupiny WISE: a) podnik financovaný převážně z tržních zdrojů, 2. projekty WISE financované převážně z veřejných dotací, c) podnik mobilizující vysoký podíl dárců a dobrovolnictví (Davister, Defourny, Gregoire, 2004: 11-15).

<sup>30</sup> V rámci evropských WISE je status pracovníků v integraci definován třemi typy: 1. formální pracovní smlouvou, 2. stáží, 3. podporovaným zaměstnáním za příspěvek nebo bezplatnou stravu a ubytování (Davister, Defourny, Gregoire, 2004: 7).

V této poslední kategorii není cílem profesionální integrace na otevřeném trhu práce (i když tato možnost není vyloučena), ale spíše (re)socializace cílových skupin prostřednictvím sociálního kontaktu, dodržování pravidel, strukturovanějšího životního stylu apod. Činnost je tedy napůl formální v tom smyslu, že není regulována právním statutem nebo pracovní smlouvou. Tyto integrační podniky pracují především s lidmi s vážnými sociálními problémy (alkoholici, drogově závislí, bývalí odsouzení atd.) a vážným tělesným nebo duševním postižením.

Zdroj: (Davister, Defourny, Gregoire, 2004: 4-5), vlastní překlad

#### 1.4.6 Sociální podniky v České republice

Také v České republice narůstání celospolečenských problémů a zároveň omezené disponibilní veřejné zdroje vedou k postupnému prosazování koncepce sociální ekonomiky jako jedné z moderních cest řešení těchto problémů. Nicméně, jako v řadě ostatních zemích, ani zde neexistuje jednotný, široce akceptovaný výklad sociální ekonomiky a sociálního podniku. Vzhledem k absenci legislativního rámce jsou v současné době považovány pro zahájení zkoumání a výzkumu zahraniční (evropské) definice. Jak uvádí „Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR“, existují však určité rozdíly, které spočívají v tom, že v českém prostředí bývá ekonomický cíl sociálního podniku stejně důležitý jako společenský prospěch (sociální poslání/cíl), zatímco v evropském prostředí bývá sociální cíl nadřazen ekonomickému (Dohnalová et al, 2018: 16). K rozvoji sociálního podnikání došlo především díky podpoře z evropských fondů, například z operačních programů financovaných z Evropského sociálního fondu a Evropského fondu pro regionální rozvoj (Dohnalová et al., 2018).

Pro definování české sociální ekonomiky lze vycházet z právně-institucionálního přístupu a normativního přístupu. Identifikace právních forem subjektů sociální ekonomiky je podstatou prvního přístupu.<sup>31</sup> Za subjekty lze považovat některé organizace občanského sektoru, část družstev i obchodních společností, které jsou založené za jiným účelem, než je podnikání. Tržní odvětví sociální ekonomiky tvoří obchodní korporace (obchodní společnosti<sup>32</sup>) a družstva včetně sociálních družstev. Netržní odvětví sociální ekonomiky tvoří obecně prospěšné společnosti, ústavy, spolky, nadace a nadační fondy a

<sup>31</sup> Právní rámec subjektů sociální ekonomiky tvoří zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (tento zákon byl zrušen obč. zákoníkem s účinností od 1. 1. 2014, OPS zůstaly zachovány, ale není možné zakládat nové, stávající mohou změnit právní formu na ústav, na nadaci nebo na nadační fond); zák. č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, ve znění nálezu Ústavního soudu č. 4/2003 Sb. zák. č. 562/2004 Sb. a zák. č. 495/2005; zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (Dohnalová et al., 2015a).

<sup>32</sup> Nejčastějším zástupcem modelu sociálního podniku z tržního sektoru v ČR je společnost s ručením omezeným (SRO), dále z neziskového sektoru obecně prospěšné společnosti (OPS) a spolky (Dohnalová et al., 2015b; Adresář sociálních podniků na [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)).

evidované právnické osoby církví a náboženských společností. Normativní přístup je nutné aplikovat s využitím zahraničních definic na konceptu trojí zodpovědnosti a prospěchu: ekonomického, sociálního a environmentálního<sup>33</sup> (Dohnalová et al., 2015a: 40; GLE-REDECo, 2008). Dohnalová a kolektiv (2018) pro české prostředí definují sociální podnikání jako podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí, které hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním či kulturním znevýhodněním. Dosahování zisku je stejně důležité jako zvýšení veřejného prospěchu, přičemž nakládání se ziskem je transparentní. Zisk je z více než 50 % využit pro další rozvoj sociálního podniku a/nebo za účelem zajištění společensky prospěšné činnosti (Dohnalová et al., 2018: 9).

Za sociální podnik v České republice je považován subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva (nebo její součást) nebo fyzická osoba, která splňuje principy sociálního podniku.<sup>34</sup> Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“ (Dohnalová et al., 2018; [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)). Podle TESSEA je identifikován konkrétními principy a specifikován příslušnými indikátory v oblastech sociálního, ekonomického, environmentálního a místního prospěchu. Indikátory slouží jako ukazatele, na základě kterých se posuzuje naplnění principů. Principům i indikátorům je přikládána různá váha a jsou děleny na povinné, nepovinné a doplňkové (Dohnalová et al., 2015a: 43). Převažují především podniky naplňující znaky integračního sociálního podniku<sup>35</sup> WISE, které vytváří pracovní místa pro znevýhodněné osoby (Dohnalová et al., 2015a; Dohnalová, Hrabětová, 2015).

---

<sup>33</sup> Hlavní faktory ovlivňující přijetí koncepce sociálního podnikání jsou: a) vliv zahraničních autorů a přístupů důležitých pro vypracování českých definic, b) evropský vliv na vznik integračních sociálních podniků (WISE model), c) iniciativa „zdola nahoru“ z občanského (třetího) sektoru (asociativní model sociálního podniku), d) iniciativa „zdola nahoru“ z družstevního sektoru (družstevní model sociálního podniku), e) iniciativa „zdola nahoru“ z tržního (komerčního) sektoru (byznys model sociálního podniku) (Dohnalová et al., 2015a).

<sup>34</sup> Principy a standardy sociálního podniku v České republice: 1. Obecně prospěšný cíl, který je formulován ve stanovách nebo statutu, 2. Participace, demokratické rozhodování a sociální kapitál, 3. Specifické financování a použití zisku, 4. Místní rozměr. Sociální podnik je orientovaný na řešení otázek zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje (GLE-REDECo, 2008).

<sup>35</sup> Integrační sociální podnik je pro české prostředí definován jako podnik, který naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu (Dohnalová et al., 2018: 10).



Mnoho let se usiluje o přijetí zákona o sociálním podnikání, který se připravuje od roku 2014 a na jaře v roce 2017 byl jeho věcný záměr schválen vládou.<sup>36</sup> Jeho cílem je především sjednocení právních předpisů, jasné definování sociálního podniku a také umožnění poskytování benefitů těmto podnikům. Jeho potřebu deklarují také samotné sociální podniky, nicméně politická podpora je slabá. Zákon o sociálním podnikání by měl stanovit podmínky pro podnikající fyzické nebo právnické osoby, které by chtěly využívat statusu sociálního podniku (na principu dobrovolnosti) (Dohnalová et al., 2018; Úřad vlády ČR, 2017).<sup>37</sup>

## 2 SOCIÁLNÍ HODNOTA V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

---

### 2.1 DEFINOVÁNÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY

Sociální hodnota v širokém pojetí představuje environmentální, sociální a ekonomický prospěch, zacílený na komunitu nad rámec poskytované služby (Westall, 2012: 4). Vztahuje se k činnosti organizace, která vede k pozitivním či negativním změnám (fyzickým a/nebo kognitivním) (Beer, 2016: 23; Barman, MacIndoe, 2012; Kroeger, Weber, 2014; Vanclay, 2002). Sociální hodnota může být definována různými způsoby, například podle kontextu, ve kterém je služba nabízena a podle stanovených cílů organizace. Arvidson a Kara (2016) pojmají sociální hodnotu jako sociální začlenění a zabývají se tím, jak mohou organizace sociální hodnotu vytvářet (Arvidson, Kara, 2016: 150).<sup>38</sup> Užší vymezení sociální hodnotu chápe jako hodnotu vytvářenou organizací, v tomto případě sociálním podnikem. Ridley-Dull a Bull (2016) uvádějí čtyři typy vytváření hodnoty: a) sociální inovace, které vytvářejí inkluzivnější a spravedlivější společnost; b) schopnost sociálních podnikatelů definovat a prosazovat sociální cíle; c)

---

<sup>36</sup> Česká republika také nemá zpracovanou strategii sociálního podnikání na centrální úrovni a akční plán, který by sledoval její naplňování. Na centrální úrovni státní správy se sociálnímu podnikání věnuje MPSV, MPO, MMR a Úřad vlády, resp. Agentura pro sociální začleňování. Agentura pro sociální začleňování pokládá sociální podnikání za důležitý nástroj pro sociální a pracovní integraci. Podporuje společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek a vytvořila model tzv. přístupného zaměstnávání (Dohnalová et al., 2018; Melková, 2014a).

<sup>37</sup> MPSV přislíbila, že o návrhu zákona o sociálním podnikání by měla vláda jednat do konce roku 2022 a pravidla pro fungování sociálních podniků by mohla být aplikována od ledna 2024 (ČTK/RED, 2022).

<sup>38</sup> Santos (2009) termín „sociální“ v oblasti sociálního podnikání vztahuje k sociální hodnotě, sociální prosperitě, sociálnímu poslání, sociální změně nebo sociálnímu dopadu (Santos, 2009: 7).

zvýšení schopnosti a možnosti lidí jednat kolektivně; d) vytváření a distribuce bohatství a moci nevelké skupině lidí (Ridley-Duff, Bull, 2016)<sup>39</sup>.

Testi (2015)<sup>40</sup> chápe sociální hodnotu jako příležitost pro jednotlivce a komunity žít život s přidanou hodnotou. Projekty a aktivity zaměřené na vytváření sociální hodnoty by měly zlepšit schopnost jedinců vzkvétat podle jejich hodnot a priorit. Sociální hodnota by Teubnera (2015)<sup>41</sup> představuje jakýsi základ pro jednotlivce a příslušníky společnosti, včetně jejich kvality života, štěstí, bezpečí, zdravého životního prostředí a slušného standardu života. Je spoluvytvářena místními vládami, podnikateli a partnery občanské společnosti ku prospěchu každého v komunitě, ideálně se zaměřením na znevýhodněné a vyloučené členy společnosti. McQuade (2014)<sup>42</sup> uvádí, že sociální hodnota každého podniku se vztahuje k tomu, o kolik posouvá ideály Všeobecné deklarace lidských práv pro všechny, kterých se podnik dotýká, stejně jako k hospodářské a environmentální udržitelnosti. Jedná se o obecné zásady (Social Value & Intangibles Review 2015a: 17-18; Social Value & Intangibles Review 2015b: 103). Taylor a Bradbury-Jones (2011) chápou sociální hodnotu jako plnění kolektivních potřeb jednotlivců, kteří mají společné očekávání (Taylor, Bradbury-Jones, 2011: 135).

Lze se také setkat s pojmem „sociální přidaná hodnota“ (Brančíková, 2010; Dohnalová et al., 2018), označující úroveň komunikace a vztahů, příspěvek k soudržnosti komunity a její schopnosti přežít. Při vhodné strategii může zvyšovat hodnotu produkce sociálního podniku na obchodním trhu – v ideálním případě i jeho tržní cenu. Měřit ji lze bez použití specifických technik jen obtížně (Dohnalová et al., 2018: 5). Brančíková (2010) vymezuje přidanou sociální hodnotu jako veškerý, ne vždy čistě finanční, přínos/efekt sociálních podniků svým zúčastněným stranám (stakeholderů), tzv. trojí přínos, v oblasti ekonomické, ekologické, sociální/společenské, přičemž cílem sociálních podniků je maximalizovat hodnotu pro své zúčastněné strany (Brančíková, 2010: 15).

---

<sup>39</sup> Bell a Haugh (2014) prováděli výzkum s cílem zjistit, proč lidé pracují v sociálním podniku, jaká je jejich motivace a odměna. Výsledky ukázaly, že pracovníci akceptují menší plat výměnou za příležitost vytvářet sociální hodnotu a zapojit se do určité formy altruismu. Byly zjištěny osobní a organizační motivační faktory, přičemž do první skupiny patří zajímavá práce, různorodost, uspokojující plat, rozvoj, sociální vztahy, úsilí, vlastní uspokojení, osobní růst, autonomie, kontrola, uplatnění kreativity a mezi organizační faktory patří cíle organizace, právní identita a sociální dopad organizace (Bell, Haugh, 2014: 77, 88).

<sup>40</sup> Enrico Testi, ředitel mezinárodních vztahů, Yunus Social Business Centre, University of Florence.

<sup>41</sup> Wolfgang Teubner, regionální ředitel a jednatel, ICLEI European Secretariat.

<sup>42</sup> Aidan McQuade, ředitel Anti-Slavery International, London, UK.

Koncept sociální hodnoty vznikl v souvislosti s potřebou popsat roli a přispívání organizací třetího sektoru jako aktérů sociální služby. V roce 2012 se pojem sociální hodnoty objevil v Zákoně o veřejných sociálních službách (Public Services Social Value Act tzv. Social Value Act, zkratka SVA), účinný od roku 2013 v Anglii a Walesu. Uvedený zákon může být chápán jako nástroj na podporu sociální hodnoty a jako legislativní rámec pro vytváření sociální hodnoty (Cabinet Office, 2015: 8; Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015). Sociální hodnota je zde definována jako způsob myšlení, jakým způsobem jsou alokovány a používány vzácné zdroje (Social Enterprise UK, 2012). SVA spadá do legislativy upravující veřejné zakázky a v souladu s legislativou Evropské unie pro zadávání veřejných zakázek musí být sociální dimenze zahrnuty do tohoto procesu.

SVA vyžaduje, aby veřejné orgány zohlednily ekonomický, sociální a environmentální prospěch (kolektivní prospěch a přínos pro komunitu) v souvislosti se zadáváním veřejných zakázek. Vyzývá organizace, aby změřily sociální hodnotu, kterou vytvářejí, aby zvážily ukazatele úspěchu a specifikovaly přidanou sociální hodnotu, kterou poskytují (Social Enterprise UK, 2012). Jeho úmyslem bylo zajistit, aby se při zadávání zakázek (nad určitou hodnotu) posuzovala celková hodnota (sociální hodnota či dopad) žádajících organizací. SVA po veřejných institucích požaduje, aby u smluv na veřejné služby posuzovaly jejich ekonomický sociální a environmentální přínos (tzn. jak zlepšují blahobyt v těchto oblastech). Rozhodování tak není založeno pouze na ceně služby/nabídky (Arvidson, Kara, 2016: 154).<sup>43</sup> I přes jisté úskalí, jak sociální hodnotu měřit (Cabinet Office, 2015: 11), byl zákon pozitivně přijat.

V České republice byl přijat zákon č. 134/2016 Sb. (dále ZZVZ)<sup>44</sup> o zadávání veřejných zakázek s účinností od 1. 10. 2016. Do zákona byla implementována směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2014/24/EU, o zadávání veřejných zakázek,<sup>45</sup> jejímiž strategickými cíli jsou vedle inovací sociální a environmentální aspekty veřejného

---

<sup>43</sup> Zadávání veřejných zakázek zohledňující sociální a environmentální cíle představuje trend, který se na úrovni Evropské unie, a v některých jejích členských zemích, progresivně rozvíjí od druhé poloviny 90. let minulého století. Tento přístup vede k dlouhodobě udržitelné prosperitě společnosti, která stojí na třech pilířích – ekonomickém zájmu, ochraně životního prostředí a sociálním kapitálu (Otevřená společnost, 2009: 5).

<sup>44</sup> Ustanovení či principy o společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek lze najít i v zákonu č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (podrobněji např. v metodice Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek, Melková, Agentura pro sociální začleňování, 2014).

<sup>45</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2014/24/EU, o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice č. 2004/18/ES.

zadávání. Pro zadavatele zakázek z toho vyplynulo zohlednění i „nehmotných“ kritérií (kromě kritéria finančního-nejnižší nabídkové ceny), naplňování principu odpovědného veřejného zadávání (OVZ).<sup>46</sup> MPSV vytvořilo metodiku Odpovědné veřejné zadávání (2019), kde kromě právního rámce uvádí příležitosti, které lze odpovědným zadáváním podpořit (např. zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, včetně osob s trestní minulostí, podpora účasti sociálních podniků ve veřejných zakázkách, přínos pro místní ekonomiku, komunitu, ekologicky šetrná řešení) (Novák et al. 2019). V praxi se jednalo spíše o doporučení, které se většinou nevyužívalo.

Přelom přinesla úprava zákona ZZVZ, přijetím zákona č. 543/2020 Sb., o odpadech, s účinností od 1. 1. 2021. K již fungujícím základním zásadám veřejného zadávání přibyla zadavatelům povinnost, a to dodržovat zásady sociálně a environmentálně odpovědného zadávání a zohlednění inovací (Šteigrová et al. 2020; Škvaříčková, 2021), a to v § 6 odst. 4.<sup>47</sup> Sociálně odpovědným zadáváním se rozumí povinnost zohlednit například pracovní příležitosti, sociální začlenění, důstojné pracovní podmínky a další sociálně relevantní hlediska spojená s veřejnou zakázkou. Environmentálně odpovědným zadáváním se rozumí povinnost zohlednit například dopad na životní prostředí, trvale udržitelný rozvoj, životní cyklus dodávky, služby nebo stavební práce a další environmentálně relevantní hlediska spojená s veřejnou zakázkou. Inovací se rozumí implementace nového nebo značně zlepšeného produktu, služby nebo postupu související s předmětem veřejné zakázky (§ 28 písm. p) až r), ZZOZ, zák. č. 543/2020 Sb.).

Otázka sociální hodnoty, jejího vytváření, monitorování a měření je v popředí zájmu, ať už výzkumného či politického diskurzu, tak každodenní praxe sociálního

---

<sup>46</sup> Institut odpovědného veřejného zadávání (při MPSV) definuje odpovědné veřejné zadávání jako „proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze vytvářením prospěchu pro společnost a ekonomiku, a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí“ (Novák et al. 2019: 6). Aplikovanými zásadami jsou transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace (ZZVZ) a tzv. princip 3E, tedy efektivnost, hospodárnost a účelnost (zák č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě) (Škvaříčková, 2021). Ale i jiné státní orgány se zabývají implementací jiných než finančních kritérií v procesu zadávání veřejných zakázek. Například již v roce 2008 připravilo MŽP Pravidla uplatňování environmentálních požadavků při zadávání veřejných zakázek a nakupech státní správy a samosprávy, která schválila vláda usnesením č. 465/2010. Usnesení bylo dne 24. července 2017 nahrazeno usnesením č. 531, na jehož základě vznikla Metodika pro environmentálně odpovědný přístup při zadávání veřejných zakázek a nakupech státní správy a samosprávy (MŽP, 2018).

<sup>47</sup> „Zadavatel je při postupu podle tohoto zákona, a to při vytváření zadávacích podmínek, hodnocení nabídek a výběru dodavatele, povinen za předpokladu, že to bude vzhledem k povaze a smyslu zakázky možné, dodržovat zásady sociálně odpovědného zadávání, environmentálně odpovědného zadávání a inovací ve smyslu tohoto zákona. Svůj postup je zadavatel povinen řádně odůvodnit.“ (§ 6 odst. 4 ZZVZ, Zák. č. 543/2020 Sb.).

podnikání. Pro účely této práce je sociální hodnota charakterizována jako nefinanční nehmotná hodnota, externí k hodnotě finanční, kterou lze chápat jako přínos/prospěch vytvářený sociálním podnikem pro jeho zúčastněné strany (stakeholdery), definovaný sociálním cílem/posláním organizace, respektive jeho naplňováním. Jedná se o nefinanční nehmotnou hodnotu vytvořenou sociálním podnikem, externí k hodnotě finanční, která je spojena s (nefinančními) zúčastněnými stranami (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; Rozhovory 1-4).

## 2.2 SOCIÁLNÍ POSLÁNÍ/CÍL V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

*„Mantrou“ sociálního podniku je nalézt rovnováhu mezi ziskem a sociálním posláním (Besley, Ghatak, 2013).*

Sociální podniky se mohou lišit podle různých kritérií, například podle právní formy, odvětví činnosti, úrovně integrace mezi sociálními programy a obchodních aktivit, podle cílové skupiny, podnikatelského plánu, řízení zisků či způsobu financování (Evers, 2005; Kickul, Lyons, 2016), ale všechny sdílejí společný rys, a to úsilí o dosažení sociálního poslání/sociální hodnoty (Doherty, 2014: 29; Grieco, 2015). Kickul a Lyons (2016) považují stanovení poslání za druhou etapu procesu sociálního podnikání, která následuje po tvorbě myšlenky (spojení individuální motivace, společenské potřeby a schopnosti komunity nebo společnosti tuto potřebu splnit, kdy je zapotřebí zjistit, zda tato myšlenka může být příležitostí, a zda může sociální podnik vykonávat poslání, které vyplývá z této příležitosti). Poslání pak v tomto smyslu zahrnuje zvolenou příležitost a zdroje k jejímu uskutečnění. Definovat poslání znamená vysvětlit proč a za jakým účelem byl sociální podnik vytvořen. Záměr činnosti sociálního podniku musí disponovat potenciálem vytvořit sociální hodnotu (Kickul, Lyons, 2016: 64).

Z tohoto pohledu může být sociální podnik definován jako inovativní činnost vytvářející sociální hodnotu ve všech sektorech (Wei-Skillern et al., 2007: 4). Vytváření sociální hodnoty je společnou charakteristikou všech sociálních podniků (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Gamble, Moroz, 2014; Harding, 2014; Mair, Martí, 2006) a zároveň patří k hlavnímu cíli jejich činnosti (Mair, Martí, 2006; Peredo, Maclean, 2006). Vytvářejí sociální hodnotu prostřednictvím podpory sociální změny (Mair, Martí, 2006), a jsou řízeny jak hodnotově (nehmotně), tak finančně (Thompson, Scott, 2014: 14). Jeden z ústředních cílů sociálních podniků je sloužit komunitě nebo specifické skupině lidí. Z tohoto pohledu je charakteristickým rysem sociálních podniků propagovat a podporovat sociální odpovědnost firem na místní úrovni. Sociální podniky vznikají jako

výsledek kolektivní dynamiky lidí náležící ke komunitě nebo skupině lidí, která sdílí jasně definované potřeby nebo cíl. Nadřazenost sociálního cíle se odráží v omezení týkajícího se rozdělení zisku (Defourny, Nyssens, 2012: 14). Dalším společným rysem definic je poskytování zboží a/nebo služby za účelem dosažení sociálního cíle kombinací tržního, dobrovolnického a veřejného sektoru (Defourny, 2001; Haigh, Hoffman, 2014; Herranz, Council, McKay, 2011; Nyssens, 2006). Sociální podniky používají nové způsoby organizace práce prostřednictvím zapojení různých zúčastněných stran (Defourny, Nyssens, 2013).

Sociální cíl bývá spojován se zaměstnáváním osob ze znevýhodněných sociálních skupin, které mají ztížené uplatnění na trhu práce, nebo s poskytováním produktů či služeb těmto osobám (Dohnalová et al., 2012: 9). Na zaměstnávání sociálně i zdravotně znevýhodněných/postižených osob na trhu práce jsou, jak již bylo zmíněno, prioritně zacíleny integrační sociální podniky (WISE) (Defourny, Nyssens, 2010: 236), a sociálním cílem je jejich pracovní integrace. TESSEA (2014) považuje za sociální cíl sociálního podniku: a) provozování aktivit prospívajících společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí, b) účast zaměstnanců a členů na směřování podniku (České sociální podnikání, 2014). V širším pojetí lze za sociální cíle sociálního podniku považovat podporu sociální integrace, sociální soudržnost, solidaritu a participaci ve společnosti/komunitě.

Sociální dimenze sociálního podniku se podle Šťastné (2012) promítá na následujících třech úrovních: 1. Sociální cíl je klíčovým kritériem sociálního podniku, s nímž je spojen i další požadavek, aby významná část zisku byla reinvestována do předmětu podnikání nebo ve prospěch komunity či cílové skupiny, které jsou určeny zboží či služby. 2. Sociální podniky jsou financovány ze svých tržních aktivit, ale též z veřejných zdrojů podporujících komunitu. 3. Demokratické prvky v procesu rozhodování a řízení sociálního podniku (Šťastná, 2012: 83).

Aby sociální podniky byly efektivní, musí dosáhnout kompromisu mezi ziskovým a sociálním účelem (posláním), jež Besley a Ghatak (2013) nazývají problémem integrity poslání, a je úkolem sociálního podniku vyřešit a sladit tyto do jisté míry protichůdné cíle. Model rovnováhy zisku se sociálním účelem má čtyři klíčové aspekty: 1. ziskovost a sociální přínosy se někdy rozcházejí, ale autoři dodávají, že může být měřen pouze zisk, 2. sociální podnik vyžaduje, aby se manažer rozhodl ve snaze o celkově lepší efektivnost, zda upřednostní ziskový nebo sociální účel v závislosti na dané situaci (problém integrity poslání), 3. struktura organizace určuje, zda je poslání neměnné, nebo je rozhodnutí o

kompromisu mezi ziskem a posláním ponecháno ke zvážení manažerům, včetně alokace toku peněz. 4. v sociálním podniku zaměstnávají manažery, kteří jsou vybráni ze soutěživého pracovního trhu. Manažer ziskové společnosti je zcela závislý na zisku, zatímco manažerův plat v neziskové organizaci je neměnný. V sociálním podniku musí mít manažer na paměti rovnováhu mezi ziskem a posláním (ekonomickým a sociálním cílem), a v tomto ohledu musí být adekvátně motivován (Besley, Ghatak, 2013).

Austin, Stevenson a Wei-Skillern (2006) definuje sociální podnikání jako inovativní činnost vedoucí k vytváření sociální hodnot. Kisser a Leipziger (2014) definují sociálního podniky jako podniky, jejichž poslání je vytváření a udržení sociální hodnot, přičemž používají nové příležitosti pro dosažení poslání, zapojují do procesu na sebe navazující inovace, se zvýšenou odpovědností vůči těm, komu jsou určeny. Uvnitř organizace jsou lidé, zdroje a struktury, které vytváří vnitřní ekosystém. Sociální hodnotu nevytváří ve vakuu, ale spoluvytváří ji se společnostmi, zúčastněnými stranami (stakeholdery) a vedením firmy, při řešení sociálních problémů, transformaci či rozvoji infrastruktury (Kiser, Leipziger, 2014: 5-7, 10). Rovnováha mezi očekáváním zúčastněných stran (stakeholderů) a podnikatelským, sociálním a veřejným uspořádáním má stěžejní význam pro legitimitu a trvání sociálního podniku (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Dees, 2012; Pache, Chowdhury, 2012; Pache, Santos, 2013; Trivedi, Stokols, 2011; Zahra et al., 2009) a je nutná pro dlouhodobé fungování organizací (Diochon, Anderson, 2009; Meadows, Pike, 2010; Pache, Santos, 2012).

K hodnotám vytvářeným prostřednictvím fungování sociálního podniku nemají výhradní práva pouze samotné podniky, ale také vnější prostředí, čímž se tvaruje sociální, kulturní a politické prostředí (Thoenig, Waldman, 2007: 217). Prostřednictvím naplňování sociálního cíle/poslání dochází k vytváření sociální hodnoty (viz Schéma 6), přičemž primárním účelem vytváření sociální hodnoty je vytváření prospěchu pro společnost. Je mnoho způsobů, ve kterých může sociální podnik vytvářet nebo posilovat sociální hodnotu: při získávání zakázky, v rámci zaměstnávání pracovníků, při návrzích a produkci výrobku/služby, marketingu pro cílové zákazníky (Dees, Anderson, 2006: 2).

#### **Schéma 6. Prvky sociálního podnikání při naplňování sociálního cíle**



Zdroj: (Dees, Anderson, 2006: 1-3), vlastní překlad

Santos (2009) upozorňuje na dichotomii mezi ekonomickou a sociální hodnotou, která vytváří problémy pro rozvoj teorie. Zprvé, veškeré vytváření ekonomické či finanční hodnoty je bezpochyby sociální v tom smyslu, že činnost produkující ekonomickou hodnotu může také zlepšit blahobyt společnosti prostřednictvím lepší alokace zdrojů. Zadruhé, ekonomická hodnota má užší vymezení nežli sociální hodnota, a platí pouze pro prospěch měřitelný penězi. Autor proto navrhuje odmítnout dichotomii mezi ekonomickými a sociálními výsledky, a pro efektivnější rozvoj teorie se zaměřit na obecný koncept hodnoty, definovaný v termínech konceptu hodnoty v ekonomické teorii, pro kterou je sociální blahobyt definován tzv. smíšenou hodnotou (Santos, 2009: 7-8).

Podle orientace na poslání rozděluje Alter (2007) sociální podniky na: 1. sociální podniky vedené svým posláním, jejichž ústředním zaměřením je sociální poslání (příkladem mohou být organizace vytvořené za účelem zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel v rámci rozvoje zaměstnanosti), 2. sociální podniky spojené s posláním, které vytvářejí sociální hodnotu a generují ekonomickou hodnotu pro podporu sociálních programů organizace a/nebo na provozní náklady (formou tohoto sociálního podnikání může být komercializace sociálních služeb), 3. sociální podniky nespojené s poslání, které chtějí posunout poslání jinak než generováním příjmů pro své sociální programy a provozní náklady (Alter, 2007: 23-25).

Lze shrnout, že existují protichůdné názory, pokud jde o poslání sociálních podniků. Sociální podniky se potýkají s problémy při naplňování souběžně jak sociálního, tak ekonomického cíle. Musí buď maximalizovat zisky, aby mohly investovat a vytvářet sociální hodnotu, nebo se vyhýbat maximalizaci zisku, aby zabránily posunu sociálního poslání (Agafonow, 2015). Mnoho organizací založených jako sociální podniky upřednostňují obchod před sociálním posláním, a kvůli zvýšení svých příjmů uhýbají z původního sociálního poslání (Yunus, 2010). Borzaga, Galera, Nogales (2008) uvádějí, že sociální podniky mohou být obviňovány z odchýlení se od poslání, z nekalých soutěží a z parazitování na právním postavení „neziskovosti“ (Borzaga, Galera, Nogales, 2008: 19). Child (2016) ve své tříleté studii (amerických) sociálních podniků zjistil, že navzdory názorům, které naznačují, že tržní strategie pro řešení sociálních problémů jsou lepší než „neziskové“, jsou sociální podniky zcela závislé na filantropické podpoře. V mnoha ohledech nebylo možné dosáhnout tržního přístupu k vytváření sociální hodnoty bez podpory občanské společnosti (Child, 2016: 221-222). Toto zjištění vede k úvaze, že rozšiřování sociálních podniků by tak mohlo znamenat nárůst neziskových organizací (Child, 2016: 231). Někteří autoři jsou také skeptičtí k dalšímu vývoji sociálních podniků



a uvádí, že i navzdory výraznému nárůstu počtu sociálních podniků za posledních patnáct let, zůstává budoucí růst odvětví nejasný (Durkin et al., 2014: 42).

### **2.3 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ**

Předmětem této práce je měření sociální hodnoty, proto bude věnována pozornost teoretickým přístupům hodnocení (měření) organizací v třetím sektoru, respektive sociálních podniků.

Mezi soudobé teorie vystihující způsob odpovědnosti sociálního podniku vůči okolí, patří teorie zúčastněných stran (někdy pod názvem stakeholder teorie, teorie koalice, teorie klíčových aktérů či zájmových skupin), tedy vlivná teorie v oblasti měření organizací třetího sektoru, o kterou od roku 1984 roste akademický zájem (Freeman, 2004). Teorie zúčastněných stran poskytuje vhled do napětí, které vyplývá z řešení požadavků mnoha zúčastněných stran (stakeholderů) (Gonin et al., 2012) a úzce souvisí s koncepcí trvale udržitelného rozvoje, s dlouhodobou perspektivou na cíle organizace (Stránský, 2009: 38). Teorie zúčastněných stran zdůrazňuje, že mimo vlastníka (akcionáře) existuje několik stran, které se zajímají o činnosti a rozhodnutí organizace. Tato teorie zdůrazňuje potřebu, aby manažeři byli odpovědní zúčastněným stranám, které: a) ovlivňují činnost organizace, b) tyto interakce mají dopad na konkrétní zúčastněné strany a organizaci, c) vnímání hlavních zúčastněných stran ovlivňuje životaschopnost organizačních strategických možností.

Významnou oblastí zájmu teoretiků je definice legitimních zúčastněných stran. Potýká se s problémem identity zúčastněných stran, což znamená, že teorie často není schopna rozlišit jednotlivce a skupiny, které jsou zainteresované (zúčastněné) strany od těch, které nejsou, a komu je adresována činnost (cíl) podniku (Gonin et al., 2012: 23; Freeman, 2004). Zúčastněné strany (stakeholdeři, klíčoví aktéři, zainteresované subjekty/strany/skupiny) jsou všichni, kdo mají zájem na výkonu anebo úspěchu organizace/projektu nebo jsou organizací/projektem ovlivněni, dotčeni či omezeni. Jedná se o jednotlivce či skupiny, spojené s výstupy projektu/činnosti. Tedy každý, kdo je pro úspěch projektu/pro činnost organizace kriticky důležitý, by měl být identifikován jako zúčastněná strana. Široká definice tak za zúčastněnou stranu považuje jakoukoliv skupinu nebo jedince, kteří mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněni dosahování cílů organizace, ale také životní prostředí, média, veřejnost (Benn, Bolton, 2011; Ferrell, Ferrell, 2010; Freeman, 2004; Hill, 2014; McIntosh et al., 1998; Koňarová, 2014; Pryce, 2014;

Steinerová, Makovski, 2008; Ta'eed, 2014).<sup>48</sup> Dohnalová a kolektiv (2018) považují za zúčastněné strany (stakeholdery) sociálních podniků právnické i fyzické osoby, s nimiž sociální podnik navazuje vztahy, posilující společenský prospěch. Mimo zaměstnanců, úřadů a institucí jimi mohou být zájmové organizace, školy, města a obce, ale i odběratelé a dodavatelé sociálních podniků (Dohnalová et al., 2018: 5). McIntosh et al. (1998) rozlišují a) primární a sekundární sociální zúčastněné strany (mezi primární řadí akcionáře a investory, zaměstnance a manažery, zákazníky, dodavatele a ostatní obchodní partnery, místní komunity a mezi sekundární vládu a regulátory, občanské instituce, sociální nátlakové skupiny, média a akademický svět, obchodní orgány, účastníci soutěže), b) primární a sekundární nesociální zúčastněné strany (primární jsou životní prostředí, budoucí generace a živé bytosti kromě člověka a sekundární nátlakové environmentální skupiny, organizace pro práva zvířat) (McIntosh et al., 1998: 198-199).

Freeman (2004) uvádí, že bez ohledu na účel je třeba vzít do úvahy účinky činnosti organizace na ostatní, stejně jako jejich potenciál na ni, což předpokládá znalost chování, hodnot a zázemí zúčastněných stran včetně jejich společenského kontextu. Zájem zúčastněných stran musí být v průběhu času vyvážený (Freeman, 2004). Přístup zúčastněných stran zdůrazňuje význam investic do vztahů s těmi, kteří mají podíl ve organizaci. Stabilita těchto vztahů závisí na sdílení ústředních zásad nebo hodnot. Kania a Kramer (2011) poznamenávají, že úspěch organizací často závisí na velkém počtu zúčastněných stran (Kania, Kramer, 2011). Přístup může také pomoci do větší hloubky prozkoumat otázky o možných neetických vztazích s klíčovými zúčastněnými stranami (jako jsou příjemci), zejména zda nemohou sociální podniky zneužívat svou moc ve jménu sociálního poslání, případně zda neznevýhodňují některé zúčastněné strany, nebo nejednají v zájmu pouze určitých zúčastněných stran (Gonin et al., 2012: 24-25).

Výzkum zaměřený na zúčastněné strany nabízí tři přístupy: deskriptivní, instrumentální a normativní. Deskriptivní studie poukazují na široké spektrum organizací, které již začlenily přístup mnohočetných zúčastněných stran do strategického rozhodování (Gonin et al., 2012: 24). Instrumentální studie zdůrazňují ekonomický dopad

---

<sup>48</sup> Zúčastněnými stranami mohou být stát (vláda), organizace „watchdogs“, soukromí dárci, příjemci (klienti) služby nebo produktu, vedoucí pracovníci (manažeri), místní samospráva, profesní komory, investoři, konkurenci, zaměstnanci, dobrovolníci, auditoři, síťující organizace, konkurenti, dodavatelé (případně dodavatelský řetězec), obyvatelé obce, kde podnik působí atd. (Nicholls, 2015; Stránský, 2009: 36-37). Dodavatelský řetězec zahrnuje síť dodavatelů, kteří podporují konkrétní produktivní činnost. Obsahuje všechny lidi a organizace, kteří získávají a přidávají hodnotu materiálu v případě produkování určitého zboží, nebo v poskytnuté službě (Ridley-Duff, Bull, 2016).

řešení etických problémů a zkoumají vliv zúčastněné strany na finanční výkonnost organizace. Z nich vyplývá, že přístup zúčastněných stran nezhoršuje finanční výsledky organizace více než akcionářský („shareholder“) přístup. Posilují tak tvrzení, že základem teorie zúčastněných stran je normativní přístup, který artikuluje morální důvody pro zapojení mnohočetných zúčastněných stran. Normativní kritéria zahrnují férovost, legitimitu a reciprocitu (Pache, Chowdhury, 2012). Legitimita organizace závisí na diskurzu mezi zúčastněnými stranami a zapojení širší komunity (Gonin et al., 2012: 24-25).

Teorie srovnávací výhody („comparative advantage“) nabízí model, který objasňuje spojitost mezi organizačními charakteristikami organizací třetího sektoru a vytvářením sociální hodnoty. Teorii uvedli Billis a Glennerster (1998), kteří uvádějí, že organizace třetího sektoru mají výhodu oproti soukromým a veřejným organizacím v poskytování potřeb znevýhodněným uživatelům služby. Především jsou efektivnějšími dodavateli služeb pro zranitelné a stigmatizované osoby. Výhoda organizací třetího sektoru spočívá v řešení složitých sociálních záležitostí, který vychází ze způsobu, jakým zúčastněné strany (stakeholderi) vytváří mnohonásobné role uvnitř organizace: jsou zde překrývající role mezi zaměstnavatelem, zaměstnancem, dobrovolníkem, uživatelem služby a správou. Tato inherentní strukturální charakteristika odlišuje organizace třetího sektoru od soukromých a státních organizací (Billis, Glennerster. 1998). Organizační struktura založená na takových překrývajících se rolích umožňuje zajistit organizacím flexibilitu a uspokojit potřeby uživatele služby (Arvidson, Kara, 2016:158).

Teorie institucionální logiky („institutional logic(s) theory“) je institucionální přístup, který se zaměřuje na vztah mezi organizacemi a jejich prostředím. Nedávné výzkumy ukazují, že většina prostředí je charakterizována institucionálním pluralismem, komplexitou (Gonin et al., 2012: 14) a konkurenčními nároky (Pache, Santos, 2010). Přístup institucionální logiky představuje organizační principy jak pro organizace, tak pro jednotlivce (Friedland, Alford, 1991) a je vhodný k pochopení institucionální plurality (Thornton, Ocasio, 2008). Do roku 2010 se stal nadějnou mnohoúrovňovou teorií pro popis a porozumění organizací (Greenwood et al., 2011; Järvi, Kohvakka, 2017; Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). Institucionální logika byla aplikována jako metoda analýzy: (Pache, Santos, 2013; Smets, Morris, Greenwood, 2012) a) na makro úrovni k porozumění, jak nové organizační formy jako sociální podnik získávají legitimizaci od ostatních důležitých aktérů, b) na mezo (organizační) úrovni ke zjišťování vztahu, jak zúčastněné strany (stakeholderi) formují definování hodnoty podílníka - akcionáře

(shareholdera), c) na mikro úrovni k vysvětlení rozmanitosti přijímaných postupů a také k poskytnutí vhledu do vytváření postojů a preferencí zaměstnance směrem k vzdělávací politice (Beer, 2016: 36).

Nedávné studie institucionální logiky zkoumaly souvislosti institucionálního pluralismu, kde mnohočetná logika musí koexistovat ve více či méně konstantních rozporech (Greenwood et al., 2011). V sociálním podniku může hybridní komerční výkonnost podporovat dosažení sociální výkonnosti (ve schopnosti získat lepší pověst a více zdrojů pro dosažení sociálních cílů), ale ta by mohla omezovat ziskovou výkonnost, pokud zaměstnanci organizace se silnou sociální identitou jednájí spíše v souladu se sociálními cíli, a to někdy na úkor ziskovosti (Battilana et al., 2014; Beer, 2016). Do roku 2015 se objevilo velké množství různých klasifikací organizační úrovně institucionální logiky, a to především z důvodu, že teorie umožňuje každé organizaci vyjádřit logiku svým vlastním způsobem (Thornton, Ocasio, 2008).

Organizační identita označuje sdílené vnímání členů organizace o tom, kdo jsou a co dělají jako organizace, jakými ústředními a trvalými charakteristikami se jejich organizace odlišuje od těch ostatních. Jasná a konzistentní identita může sjednocovat členy organizace, a vést k zapojení do kolektivního jednání. Sociální podniky mívají hybridní identity, které jsou složeny ze dvou a více typů, které kombinují normativní identitu vyplývající z jejich sociálního poslání s utilitární identitou vyplývající z jejich podnikatelské strategie (Gonin et al., 2012: 18). Výzkumy organizační identity uvádějí, že mnohočetné identity mohou vést ke konfliktům soupeřících skupin uvnitř organizace (Glynn, 2000; Golden-Biddle, Rao, 1997), které ohrožují organizační výkonnost (Gonin et al., 2012: 20). Napětí mezi normativními a utilitárními identitami vytváří nejistoty a mohou organizační identitu ovlivňovat. Pochopit smysl mnohočetných typů napětí u sociálních podniků může pomoci Teorie paradoxu odkazující na protichůdné, ale provázané prvky (Lewis, 2000: 760). Také platí, že vztah mezi sociálním posláním a ekonomickými výsledky u sociálního podniku není pouze vzájemně prospěšný, ale také vzájemně konstitutivní – sociální poslání definuje obchodní účel/cíl a obráceně (Gonin et al., 2012: 29). K dalším teoretickým přístupům, které se zabývají vztahem ekonomického a sociálního cíle u sociálních podniků, je Teorie výhody zdrojů. Ta se snaží identifikovat hmotné a nehmotné zdroje, které sociální podniky používají k zvládnutí a řízení rovnováhy mezi sociálními a ekonomickými cíli. Dosahování jak ekonomického, tak sociálního cíle může přinášet různorodé konflikty na manažerské úrovni. Identifikování

specifických zdrojů pomáhá sociálním podnikům sestavit jejich obchodní a marketingové strategie a uspět v soutěži, v konkurenčním prostředí (Doherty, 2014: 28).

## **2.4 KRITICKÁ ANALÝZA KONCEPTŮ TŘETÍHO SEKTORU**

Vymezení třetího sektoru i organizací třetího sektoru provází koncepční mnohoznačnost, heterogenní komplex institucí a vztahů, pro něhož neexistuje jednotná, univerzální definice či univerzální teorie (Anheier, 2005; Arvidson, Kara, 2016; Crane, Matten, Spence, 2014; Defourny, 2001; Dohnalová, Průša, 2011; Enjolras, 2015; Hyánek, 2011b; Laville, 2001; Monzón, Chaves, 2002; Salamon, Anheier et al., 1999; Pestoff, 2014; Salamon, Sokolowski, 2016; Skovajsa et al., 2010). Současný teoretický diskurz se přiklání spíše k identifikaci co možná nejširší konceptualizace společného jádra (základního konsensu) třetího sektoru umožňující mezinárodní srovnávání, přičemž určité státy či regiony mohou mít specifické prvky koncepce třetího sektoru, které přesahují rámec společného jádra (Salamon, Sokolowski, 2016). V kontextu třetího sektoru výrazně vystupují pojmy sociální ekonomiky, sociálního podnikání a sociálních podniků, a i ony jsou zatíženy koncepčním pluralismem, nejednoznačností i rozporuplností a navzájem se zaměňují či překrývají (Defourny, 2004; Dohnalová, Průša, 2011; Fenwick, Gibbon, 2016).

Autoři se shodují v tom, že sociální ekonomika vzniká a rozvíjí se na tzv. konceptu trojího prospěchu: ekonomického, sociálního a environmentálního, kde zisk není primárním cílem (CIRIEC, 2017; Dohnalová et al., 2012; GLE-REDECo, 2008:14; Mook et al., 2015; Restakis, 2006). Sociální podnikání lze chápat jako proces, ve kterém sociální podnikatelé vytvářejí sociální podniky, při použití sociálně inovativních strategií, s cílem vytvářet sociální hodnotu. Jedná se o podnikání se sociálním posláním/sociálním cílem, ve kterém se prolínají podnikatelské aktivity s přidaným sociálním účelem/sociální hodnotou a jehož subjekty jsou sociální podniky (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Dohnalová et al., 2018; Martin, Osberg, 2007; Santos, 2009; Ridley-Duff, Bull, 2006). Je spojeno s výrazy jako je sociální soudržnost, místní rozvoj, solidární chování, sociální začleňování, udržitelný rozvoj, trojí prospěch či růst sociálního kapitálu. Sociální podnikání jako poměrně nový studijní obor vytváří inovativní oblast výzkumu, která se stává dominantním diskursem v oblasti studia ekonomiky i třetího sektoru (Bornstein, 2007; Dees, 2012; Grieco, 2015; Kickul, Lyons, 2012; Mair, Martí, 2006; Nicholls, 2009; Wei-Skillern et al., 2007).

Snaha o širší konceptualizaci se týká také sociálních podniků a v tomto ohledu lze za významné uvést závěry autorů Defourny a Nyssens (2016), kteří vytvořili základ pro zkoumání sociálních podniků v mezinárodní komparaci. Na základě výstupů (případových studií) z projektu International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) identifikovali čtyři nejvýznamnější modely sociálních podniků, a to: a) podnikatelsko-neziskový model sociálního podniku (asociativní model), b) sociálně družstevní model sociálního podniku (družstevní model), c) byznys model sociálního podniku (byznys model), d) model sociálního podniku spolupracující s veřejným sektorem (model spolupráce), a tyto modely mohou reprezentovat diverzitu poslání/účelu sociálních podniků v celosvětovém měřítku (Defourny, Nyssens, 2016; Dohnalová, Korimová, 2016). Od poloviny 90. let dominuje v Evropě hlavní forma sociálního podnikání, a to integrační sociální podniky (Work Integration Social Enterprise-WISE), zaměřené na pracovní integraci osob ze znevýhodněných skupin (Barraket, 2014; Bednářiková, Francová, 2011; Borzaga, Depedri, 2014; Davister, Defourny, Gregoire, 2004; Defourny, Nyssens, 2012; Dohnalová et al. 2012; Dohnalová et al., 2015a; Hazenberg, 2014; Nyssens, 2006; Spear, Bidet, 2010).

Sociální podniky sdílejí společný rys, a tím je úsilí o dosažení sociálního poslání/sociální hodnoty (Doherty, 2014: 29; Grieco, 2015). Definovat poslání znamená vysvětlit proč a za jakým účelem byl sociální podnik vytvořen s tím, že záměr činnosti sociálního podniku musí disponovat potenciálem vytvořit sociální hodnotu (Kickul, Lyons, 2016). Vytváření sociální hodnoty je společnou charakteristikou všech sociálních podniků (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Gamble, Moroz, 2014; Harding, 2014; Mair, Martí, 2006) a zároveň patří k hlavnímu cíli jejich činnosti (Mair, Martí, 2006; Peredo, Maclean, 2006). Jak je patrné z přehledu literatury, existuje velké množství definic a pojetí sociální hodnoty (Arvidson. Kara, 2016; Beer, 2016; Barman, MacIndoe, 2012; Brančíková, 2010; Cabinet Office, 2015; Dohnalová et al., 2018; Kroeger, Weber, 2014; McQuade, 2014; Ridley-Duff, Bull, 2016; Social Enterprise UK, 2012; Taylor, Bradbury-Jones, 2011; Westall, 2012), ale v kontextu sociálního podnikání ji lze chápat jako nefinanční nehmotnou hodnotu, externí k hodnotě finanční, kterou je možné vymezit jako přínos/prospěch vytvářený sociálním podnikem pro jeho zúčastněné strany (stakeholdery), definovaný sociálním cílem/posláním organizace, respektive jeho naplňováním (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015).

Zúčastněné strany jsou dalším klíčovým pojmem v rámci zkoumání sociálních podniků, za které se považují všichni, kdo mají zájem na výkonu anebo úspěchu

organizace/projektu nebo jsou organizací/projektem ovlivněni, dotčeni či omezeni, včetně životního prostředí, médií, veřejnosti (Benn, Bolton, 2011; Dohnalová et al., 2018; Ferrell, Ferrell, 2010; Freeman, 2004; Hill, 2014; McIntosh et al., 1998; Koňářová, 2014; Pryce, 2014; Steinerová, Makovski, 2008; Ta'eed, 2014). Rovnováha mezi očekáváním zúčastněných stran a podnikatelským, sociálním a veřejným uspořádáním má stěžejní význam pro legitimitu a trvání sociálního podniku (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Dees, 2012; Pache, Chowdhury, 2012; Pache, Santos, 2013; Trivedi, Stokols, 2011; Zahra et al., 2009) a je nutná pro dlouhodobé fungování organizací (Diochon, Anderson, 2009; Meadows, Pike, 2010; Pache, Santos, 2012).

Mnozí autoři považují sociální podniky z hlediska organizační struktury za hybridní organizace s prosociálními cíli (Beer, 2016; Child, 2016; Grieco, Michellini, Iasevoli, 2015) či přímo za „ideální hybridy“ (Battilana, Lee, 2014; Pache, Chowdhury, 2012), které generují příjmy z podnikatelské činnosti s cílem investování do řešení sociálních problémů (Beer, 2016). Řada studií uvádí, že hybridní organizační forma může způsobovat či posilovat napětí (Battilana, Lee, 2014; Pache, Chowdhury, 2012; Pache, Santos 2010), a proto by si měl sociální podnik zvolit takovou organizační strukturu, která nejefektivněji vede k dosažení sociálního poslání/cíle/účelu (Kickul, Lyons, 2016: 153). Besley a Ghatak (2013) požadavek kompromisu mezi ziskovým a sociálním účelem nazývají problémem integrity poslání, a je úkolem sociálního podniku vyřešit a sladit tyto do jisté míry protichůdné cíle.

Ze současného stavu poznání vystupuje několik vlivných teorií či přístupů, které zkoumají a vysvětlují souvislosti vztahů zúčastněných stran, vytváření sociální hodnoty, sladění ekonomického a sociálního cíle v činnosti sociálních podniků. Především se jedná o Teorii zúčastněných stran zdůrazňující potřebu odpovědnosti organizace vůči zúčastněným stranám (Gonin et al., 2012; Stránský, 2009), Teorii srovnávací výhody vysvětlující spojitost mezi organizačními charakteristikami organizace a vytvářením sociální hodnoty (Billis, Glennerster, 1998), Teorii institucionální logiky se zaměřením na institucionální pluralismus (Beer, 2016; Friedland, Alford, 1991; Gonin et al., 2012; Greenwood et al., 2011; Järvi, Kohvakka, 2017; Pache, Santos, 2013; Smets, Morris, Greenwood, 2012; Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012), Teorii paradoxu pro pochopení smyslu mnohočetných typů napětí u sociálních podniků (Gonin et al., 2012; Lewis, 2000) či Teorii výhody zdrojů (Doherty, 2014) zkoumající identifikaci specifických zdrojů, které pomáhají sociálním podnikům uspět v konkurenčním prostředí.

### 3 MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY

---

#### 3.1 MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY V KONTEXTU EVALUAČNÍHO VÝZKUMU

„...*reality doesn't exist until we measure it.*“ (Manning et al., 2015).

Hodnocení neboli evaluaci lze definovat jako specifickou formu výzkumu vyvinutou k posouzení hodnoty služby nebo opatření (Arvidson, Kara, 2016). Obecně jako proces sběru informací o výsledcích minulých aktivit a systematické posouzení hodnoty, nebo účinnosti nějakého objektu. Znamená systematické získávání a vyhodnocování informací, které mají poskytnout užitečnou zpětnou vazbu o nějakém objektu (Trochim, 2006). Rozvojový program OSN (United Nations Development Programme-UNDP) vymezuje evaluaci jako časově omezenou činnost, zaměřenou na systematické a objektivní posouzení relevantnosti, výkonu a úspěchu probíhajících a dokončených programů a projektů (UNDP, 2009: 56). Cílem většiny evaluací je poskytnout zpětnou vazbu, užitečnou pro různé „publikum“, včetně sponzorů, dárců, klientských skupin, administrátorů, zaměstnanců apod. A tato zpětná vazba je vnímána jako „užitečná“, pokud pomáhá v současném či budoucím rozhodování. Hlavním cílem hodnocení by mělo být ovlivnění rozhodování nebo formulování postupů/opatření prostřednictvím poskytnuté zpětné vazby (Murray, 2004; Rossi, Freeman, Lipsey, 2014).

Základem jakéhokoliv hodnocení je transparentnost poslání a cílů.<sup>49</sup> Transparentnost akcentuje otevřenost a připravenost poskytovat informace, odpovědnost pak poukazuje na vědomí odpovědnosti za výsledky a schopnost o výsledcích informovat případné zájemce. S tím souvisí způsob vykazování. Bez účetnictví jako evidence a bez tvorby výkazů na základě takové evidence není skládání účtů v jakékoli organizaci myslitelné. To v praxi znamená, že organizace informuje o svém poslání, strategii a cílech, a dává tak srozumitelně a uceleně veřejně na vědomí, o co v současné době usiluje a o co hodlá v budoucnu usilovat. Transparentnost se realizuje veřejnou komunikací o poslání a cílech (transparentnost cílů a výsledků), kontrolou dodržování pravidel (procesní transparentnost) a zveřejňováním vazeb organizace k okolí (transparentnost vztahů) (Stránský 2009). S počtem organizací třetího sektoru roste i potřeba jejich transparentnosti a otevřenosti. Důraz na transparentnost je pro organizace třetího sektoru

---

<sup>49</sup> Stránský (2009) uvádí, že může být interpretována také jako jiným způsobem uchopená otázka poskytování informací o výkonnosti (Stránský, 2009: 39).



klíčový, znamená nezvykle velkou míru zveřejňování a komunikace s veřejností a zúčastněnými stranami (Bachmann, 2012; Boukal et al., 2013; Stránský, 2009; Vomastková, 2015).

Evaluace mohou plnit různé funkce: jako politické nástroje, důležité prostředky pro výběrová řízení, posílení legitimacy, základ pro odpovědnost a plnění morálních povinností směrem k různým skupinám zúčastněných stran. Mohou také hrát důležitou roli v poznání a porozumění složitým sociálním problémům (Hall, Arvidson, 2014: 142-143). Existuje mnoho různých typů hodnocení v závislosti na objektu, který je předmětem a účelem hodnocení. Trochim (2006) rozlišuje dva základní typy evaluací: formativní a souhrnné. Formativní evaluace obsahuje několik podtypů hodnocení: potřeb, vyhodnotitelnosti, strukturované konceptualizace, procesu. Souhrnná zahrnuje hodnocení výsledků, dopadu a efektivity nákladů, dále analýzu nákladů a přínosů, sekundární analýzu a meta-analýzu. Klade si otázky, jaký je dopad programu<sup>50</sup> (Trochim, 2006), projektu či organizace?

Častá je evaluace organizačního výkonu, kdy je hodnotící proces aplikován na posouzení stavu organizace jako celku. Typickým příkladem je posouzení, zda bylo naplněné stanovené poslání, cíle a s jakou efektivitou. Provádí se buď systematickým, formálním způsobem prostřednictvím aplikace profesionálně vytvořeného evaluačního programu, nebo může být realizováno různými neformálními stupni od sběru zpráv ke zcela prostým odhadům o tom, jak věci fungují (Murray, 2004; Rossi, Freeman, Lipsey, 2014).<sup>51</sup> Evaluace vyžaduje přesný popis výkonu programu nebo charakteristik a jejich posouzení oproti standardům nebo kritériím (Rossi, Freeman, Lipsey, 2004: 35). Musí být schopna poskytovat věrohodné a užitečné odpovědi na specifické otázky, zároveň však dostatečně praktické pro realizaci v rámci zdrojů. Návrh (plánovací proces) evaluace musí být strukturován následujícím způsobem: a) identifikace a formulace otázek, na které bude odpovídat, b) metody a postupy k zodpovězení těchto otázek, c) vymezení

---

<sup>50</sup> Rossi, Freeman a Lipsey (2004) definují programovou evaluaci jako použití metod sociálního výzkumu k systematickému zkoumání efektivity sociálních intervenčních programů (Rossi, Freeman, Lipsey, 2014: 4).

<sup>51</sup> Organizace třetího sektoru většinou měří výkon organizace a dopad za určité období, a pak ho měří znovu v pozdější době, obvykle po aplikaci intervence v programu. Na tomto jednoduchém modelu jsou založeny četné typy evaluací programu, s vyhodnocením cílů jako nejčastější formou. Hodnocení cílů a výstupů je založené na posouzení, do jaké míry programy splnily předem stanovené cíle a požaduje sběr systematických informací o různých aspektech organizačního a programového výkonu. Existuje mnoho metod sběru dat, které organizace třetího sektoru mohou používat. Každá má výhody a nevýhody a mnoho organizací využívá kombinace metod před, během a po evaluacích (Anheier, 2005: 190-191).

interakce evaluátora – zúčastněných stran během evaluace (Rossi, Freeman, Lipsey, 2004: 76). Zásadní fáze plánování evaluace je identifikace a formulace otázek, na které bude odpovídat (Rossi, Freeman, Lipsey, 2004: 116).

Hora, Suchanec a Žižkovský (2014) uvádí dva přístupy v aplikaci metod a technik v evaluačním výzkumu: a) univerzalistický pohled, který trvá na univerzální nadřazenosti určitých evaluačních přístupů a metod oproti jiným, b) situačně podmíněný pohled, podle kterého neexistuje žádný nejlepší způsob pro evaluaci programu a volby metod postupů a metod evaluace programu by měla být spíše situační.<sup>52</sup> Podle některých autorů (Salamon, Hems, Chinnock, 2000) je evaluační výzkum jednou z nejobtížnějších forem sociálního výzkumu, neboť výsledky mohou být silně ovlivněny přístupem výzkumníka. V důsledku toho je důležité jasně stanovit kritéria, která musí splňovat účinná analýza dopadů.

Přístupy (nejen) k evaluačnímu výzkumu se tradičně rozdělují na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní přístupy jsou techniky analýzy, ve kterých se pracuje s daty kódovanými do formy numerických či jiných symbolů. Kvantitativní přístupy jsou často nenahraditelné, zvláště při analýze rozsahu sociálního problému. Nabízejí snadné zpracování údajů o sociálním dopadu, nicméně hodnocení na nich založená mohou být redukcionistická (Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016). Typickým nástrojem sběru dat kvantitativních přístupů je provedení dotazníkového šetření (survey) nebo i sběr pouze jednotlivých konkrétních údajů. Pro výzkumy sociálního problému lze také pracovat se statistikami. Pro klíčové údaje, které reprezentují sledované sociální konstrukty, je užíván termín sociální indikátory (Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014: 27). Jejich další výhodou je, že zde nemůže dojít k reflexivitě, udávané jako jeden z rizikových momentů kvalitativních přístupů, kde může být výzkum ovlivněn výzkumníkem (riziko subjektivity) (Bernard, Snape, 2013: 22; Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016: 15).

Kvalitativní přístupy jsou využívány k porozumění podstaty a povahy sociálních problémů. Analýza potřeb je specifickým typem analýzy, která se provádí před zavedením programu, aby ověřila jeho potřebnost, nebo určila, jaké typy služeb by v rámci programu vedly k nejlepšímu uspokojení potřeb. Nicholls (2015) uvádí, že měření a vykazování sociálního dopadu/sociální hodnoty je interpretačním postupem, který postrádá institucionalizaci nebo jasný regulační rámec. Jako takové jsou postupy měření

---

<sup>52</sup> Autoři knihy *Evaluační výzkum* (2014) se přiklání k situačně podmíněnému pohledu, přičemž tím hlavním důvodem je jeho větší efektivita při naplnění specifických potřeb subjektů zainteresovaných na evaluovaném programu, které se mění s časem a místem (Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014: 12).

založeny spíše na zkušenostech, úsudku a zásadách než na formalizovaných metodologiích. Kvalitativní přístupy budou mít vždy důležitou roli při zajišťování potřebné hloubky pochopení sociálního dopadu ve vztahu k nepředvídatelnosti a kontextu (Nicholls, 2015). Millar a Hall (2013) uvádějí, že organizace častěji používají kvalitativní způsoby k zachycení sociální hodnoty jako jsou fokusové skupiny, případové studie, narativní studie (Millar, Hall, 2013). Beer (2006) doporučuje, aby organizace používaly směs kvalitativních a kvantitativních přístupů (Beer, 2016: 28).

Specifickou součástí některých procesních přístupů je tzv. akční výzkum, ve kterém je výzkumník současně účastníkem změny či opačně účastník změny je zároveň vědcem. Jeho role pak spočívá v poskytování informací, které napomáhají při realizaci projektu či dokonce v působení na ostatní účastníky projektu (Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014: 29-30, 32-33). Řada evaluací také využívá tzv. design smíšených metod. Smíšené či kombinované metody se používají pro posílení validity nebo spolehlivosti výsledků; pro hlubší, kompletnější porozumění jevu (Greene, 2007: 21; Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014). Pro sběr dat často využívají rozhovory, dotazníky, pozorování, terénní poznámky, analýzu sociálních sítí, fokusové skupiny, benchmarking, různé formy auditů, testy znalostí (Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014; Peersman, 2014).

Měření sociální hodnoty (nebo též měření či hodnocení sociálního dopadu)<sup>53</sup> spadá do široké oblasti evaluačního výzkumu, použitím výzkumných metod a technik. Vedle tradičního přístupu k hodnocení výkonu<sup>54</sup> se objevuje směr, který se pokouší měřit sociální hodnotu. Sociální hodnota se v širším smyslu vztahuje k činnosti organizace, která vede k pozitivním či negativním změnám (fyzickým a/nebo kognitivním) (Beer, 2016: 23; Barman, MacIndoe, 2012; Kroeger, Weber, 2014; Vanclay, 2002). Měření sociální hodnoty je chápáno jako jedna z forem měření výkonu,<sup>55</sup> jako formální proces

---

<sup>53</sup> Pro účely této práce se používají pojmy „sociální hodnota“ a „sociální dopad“ totožně.

<sup>54</sup> Měření výkonu (v angličtině performance measurement) je proces připisování hodnoty k vlastnostem objektů (lidí, zdrojů a aktivit) (Micheli, Mari, 2014). Hodnocení sociálních dopadů lze definovat také jako analýzu, sledování a řízení hospodářských, sociálních a environmentálních dopadů podnikatelské činnosti, a to jak pozitivních, tak negativních, nezávisle na úmyslu činnosti (Florman, Klínger-Vidra, Facada, 2016: 5).

<sup>55</sup> Při měření výkonnosti organizací se obvykle řeší otázka vyjádření měřítek. Měření výkonnosti organizací je možné s využitím dvou principiálně odlišných měřítek, a to 1. peněžních (ekonomických) a 2. nehmotných (naturálních, nepeněžních) (Stránský, 2009; Ta'eed, 2014). Peněžní měřítka jsou základním a přirozeným nástrojem v podnikatelské sféře. Nehmotná měřítka jsou v porovnání s peněžními měřítky snadněji srozumitelná laikům, v tradičních jednotkách, stabilní v čase, jsou variabilní podle měřené skutečnosti, mohou dobře předpovídat budoucí výkonnost. Nevýhodou těchto veličin je vedle pracnosti a nákladnosti jejich pořízení zejména nemožnost vzájemně je sčítat. Jsou vhodné pro využití v analytických přístupech k měření výkonnosti (Stránský, 2009: 59).

zacílený na získávání a poskytování popisných informací o vlastnostech organizace. Účelem měření sociální hodnoty je porozumět ze sociálního (společenského) hlediska, jakou změnu přináší činnost organizace pro svět, jakou hodnotu má pro organizaci samotnou a pro její zúčastněné strany (stakeholdery) (Beer, 2016: 24; Gibbon, Dey, 2011).

Vanclay (2003) chápe hodnocení sociální hodnoty (sociálního dopadu) jako zastřešující rámec, který ztělesňuje hodnocení všech dopadů na člověka a všech způsobů interakce lidí a komunit s jejich sociokulturním, ekonomickým a biofyzikálním prostředím. Zahrnuje procesy analýzy, monitorování a řízení zamýšlených a nezamýšlených sociálních důsledků, a to jak pozitivních, tak negativních plánovaných intervencí (strategií, opatření, programů, plánů, projektů) a všech procesů sociální změny. Podle něho komplexní hodnocení sociálního dopadu nemůže obvykle vykonávat jedna osoba, ale vyžaduje týmový přístup (Vanclay, 2003: 7). Za důležité rysy hodnocení sociálního dopadu (Tab. 2) považuje následující:

**Tabulka 2. Důležité rysy hodnocení sociálního dopadu**

1. Cílem hodnocení dopadu je vytvořit ekologičtější, sociálně-kulturní a ekonomicky udržitelné a spravedlivé prostředí. Hodnocení dopadu podporuje rozvoj a posílení komunity a sociálního kapitálu (sociální síť a důvěru).
2. V zájmu hodnocení dopadu je aktivní postoj k rozvoji a lepším výsledkům, pomáhání komunitám a ostatním zúčastněným stranám při identifikaci cílů a zajištění maximalizace pozitivních výsledků.
3. Metodika hodnocení může být použita pro širokou škálu plánovaných intervencí a realizována mnoha zúčastněnými stranami.
4. Hodnocení přispívá k procesu řízení, programů, plánů a projektů.
5. Vychází z místních znalostí a zahrnuje účastníky hodnocení.
6. Dobrá praxe akceptuje, že sociální, ekonomické a environmentální dopady jsou neodmyslitelně a neoddělitelně propojeny, přičemž změna v kterékoli z těchto oblastí vede ke změnám v ostatních.
7. Hodnocení musí být reflexivní a vyhodnocovat své teoretické základy a praxi. Musí existovat analýza dopadů, ke kterým došlo v důsledku minulých aktivit.
8. Obvykle se používá k plánovaným intervencím, ale techniky hodnocení lze také použít pro jiné události, jako jsou katastrofy, demografické změny a epidemie.

Zdroj: (Vanclay, 2003: 6-7), vlastní překlad

Od svého vzniku čelilo měření sociální hodnoty/sociálního dopadu rozporům v terminologii, ale postupem času se definování prvků měření sociální hodnoty ustálilo. Jak již bylo zmíněno neexistuje jednotná, všemi přijímaná definice sociální hodnoty, ale ve shodě lze uvést, že odkazuje na širší nefinanční dopady programů, organizací a intervencí, včetně prospěchu pro jednotlivce a komunitu, sociální kapitál a životní

prostředí. Sociální hodnota/sociální dopad (ve všech sektorech) se týká toho, jak činnost organizace ovlivňuje okolní komunitu. Týká se změny získané v životě lidí a organizací, s nimiž člověk spolupracuje, a účinek činnosti na sociální strukturu komunity a blaho jednotlivců ovlivněných organizací. Jedná se o přínos pro společnost vyplývající z aktivit organizace. Zahrnuje nejen prospěch získaný jednotlivci, kteří dostávají zboží nebo služby poskytované těmito organizacemi, ale také zahrnuje následný prospěch, který vyplývá nepřímo z dostupnosti těchto výrobků a služeb. Tento následný prospěch se odvíjí od primárních příjemců služeb či produktů a jedná se osoby, se kterými jsou tito původní příjemci propojeni (Denny, Seddon, 2014: 5; Sokolowski, 2014: 12).

Dopad se neomezuje pouze na ekonomické přínosy měřené penězi, ale zahrnuje celou škálu sociálního přínosu, který je obtížné kvantifikovatelný (Sokolowski, 2014: 14). Je popisován jako kombinace zdrojů, vstupů, procesů nebo opatření, které se objevují jako důsledek skutečné, implikované nebo představované přítomnosti nebo jednání jednotlivců při dosahování požadovaných výsledků. Jedná se se o primární nebo sekundární dlouhodobé či krátkodobé účinky vytvořené intervencí/organizací, pozitivní nebo negativní, přímé nebo nepřímé, zamýšlené nebo nezamýšlené. Hodnocení dopadu informuje o dopadech vyvolaných touto skutečností (Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014; Rogers, 2014; Wainwright, 2002).

Výkonnost (efektivitu) lze definovat jako míru, ve které organizace dosahují vytyčených cílů a měření výkonnosti jako soustavné porovnávání skutečně dosažených výsledků s předem stanovenými cíli, nejčastěji prováděné na úrovni celé firmy. Organizace je výkonná, pokud splní uložené či stanovené cíle (INESAN, 2013<sup>56</sup>). Jedná se o charakteristiku, která hodnotí, zda a v jakém rozsahu činnost určité organizace přispěla k naplnění vlastních cílů ve vymezeném období. Jedná se o ukazatel schopnosti organizace dosahovat vytyčených cílů. Základní myšlenkou měření výkonnosti je zachytit, ideálně změřit schopnost organizace naplňovat vytyčené cíle (Stránský, 2009: 32; Ta'eed, 2014). Neexistuje jediné kritérium výkonnosti, na které by se mohlo spoléhat, zejména s ohledem na kontext široké škály zájmů OTS ani neexistuje žádný jednoduchý či nesporný

---

<sup>56</sup> INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz pro MPSV realizoval v květnu 2012 výzkumné šetření zaměřené na přístupy k měření výkonnosti používané v českých organizacích – podnikatelských subjektech. Nejnížší úspěšnost v dosahování vytyčovaných cílů byla patrná mezi organizacemi, které výkonnost neměří, ale pouze ji odhadují. Naopak nejvyšší míra úspěšnosti byla zjištěna u subjektů, které ke sledování výkonnosti využívají standardizované metody/nástroje. Systematický a ucelený přístup k měření výkonnosti však mezi českými organizacemi není běžnou praxí (INESAN, 2013).

způsob, jak agregovat ukazatele v jednotlivých oblastech (Kendall, Knapp, 2000: 129-130).

Vstupy a výstupy (inputs a outputs) jsou prostředky k vytváření sociální hodnoty, zatímco výsledky a dopady (outcomes a impacts) se vztahují ke konečné fázi (Beer, 2016: 25). Vstupy (inputs) tvoří všechny zdroje, které organizace má nebo bude potřebovat k naplnění konkrétních cílů (k vytvoření/dosažení výstupů). Tyto zdroje mohou tvořit lidé, hmotný majetek, zařízení, peníze, časový prostor a další, finanční, lidské a materiální zdroje použité v programu nebo opatření/organizaci. Výstupy (outputs) představují finální (dokončené) produkty a služby programu, vnitřní součásti programu. Jsou výsledkem procesů přeměny vstupů (zdrojů) na výstupy, ale nejsou přínosem ani změnou, kterou organizace dosahuje pro své uživatele/zákazníky. Výstupy jsou provázané s cíli organizace a bývají dobře popsitelné a měřitelné. Jedná se o přímé okamžité účinky programu/intervence nebo přímé produkty nebo výstupy programu. Oproti tomu výsledky (outcomes) představují jevy a události, popřípadě změny, přínosy, které způsobí organizace svou činností nebo produkcí výstupů, pravděpodobné nebo již dosažené krátkodobé a střednědobé účinky výstupů programu/intervence (Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014: 86; Koňářová, 2014; Rogers, 2014).

Výstupy mohou organizace přímo měřit nebo hodnotit, zatímco výsledky jsou širší změny, kterými se pokoušejí vyvolat změny ve světě (Clark et al., 2004). Výsledky se staly optimálními znaky organizační výkonnosti a nahradily jiné tradiční ukazatele úspěšnosti (Alexander, Brudney, Yang 2010; Liket, Maas 2013). Proces měření sociální hodnoty se liší jak ve svých požadavcích na vstupní data, tak v interpretaci a prezentaci výsledků. Problém nastává v klíčových indikátorech výkonnosti (tzv. Key Performance Indicators, zkratka KPIs), které se mohou lišit v organizacích státního, soukromého a třetího sektoru. A vzhledem k tomu, že neexistují standardy měření, používají se široké okruhy sběru dat (Ta'eed, 2014: 95).

### **3.2 METODOLOGICKÝ PLURALISMUS**

V 30. letech 20. století se začaly vyvíjet „sociální ukazatele“ (např. kvality života či hodnocení programu), aby pomohly monitorovat a řešit problémy ve společnosti jako nerovnost, chudoba, kriminalita, znečištění životního prostředí (Beer, 2016: 23). Nicméně až do pozdních 60. let minulého století nedošlo k výraznějšímu posunu v praxi a nástrojích k měření sociálního dopadu (hodnoty) organizací. Třetí sektor čerpající veřejné prostředky byl postupně nucen přijmout nové způsoby odpovědnosti a transparentnosti

(Ebrahim, 2003), což se odrazilo v rozvoji měření výkonnosti/sociálního dopadu/sociální hodnoty (Beer, 2016: 24).<sup>57</sup> Měření sociální hodnoty (měření sociálního dopadu) se rozvíjí jako moderní disciplína veřejné ekonomie. Přes její relativní novost vznikla poměrně široká nabídka metod a jejich modifikací, jejichž nejednotnost a množství ztěžuje výběr, jak měření uchopit. Existuje škála metod od kvantitativně monetizačních, přes smíšené modely, až po čistě kvalitativní přístupy. Mezi akademiky (teoretiky) i praktiky existuje názorový pluralismus ohledně určení vhodného způsobu měření v třetím sektoru. Nelze určit, který přístup je nejlepší. Kickul a Lyons (2016) poznamenávají, že všechny měřicí metody poskytují smysluplný pohled na odhad vytváření sociální hodnoty (Kickul, Lyons, 2016: 205).

Ve Spojeném království (UK) organizace třetího sektoru zahájily měření sociálního dopadu již na přelomu 19. a 20. století a od počátku 21. století se otázkami hodnocení zabývají jako klíčovou otázkou. Proces evaluace a používání různých metod hodnocení se stávají prostorem pro prosazování skupinových a profesních zájmů. Rozhodnutí jak a co měřit není snadné, vzhledem ke komplikovanosti občanského sektoru a absenci jednoduchých a obecně sdílených kritérií pro úspěch. Dochází ke konfliktním debatám, co a jak v třetím sektoru měřit (Hall, Arvidson, 2014: 143). Ziskový sektor prokazuje svou efektivitu zřetelnou kategorií měřitelného finančního zisku. Třetí sektor při prokazování své výkonnosti (při vytváření veřejného dobra) stojí před složitějším úkolem, jak měřit nefinanční hodnotu. U organizací třetího sektoru je měření obtížnější kvůli (konfliktnímu) sladění sociálního poslání s finančními omezeními a ostatními požadavky (Battilana et al., 2014). Někteří autoři uvádí, že tímto dilematem je zatěžkaná jakákoli snaha o objektivní hodnocení dopadů sociálních intervencí, včetně těch, které jsou spojeny se sociálním podnikáním (Dohnalová et al., 2012).

Jak již bylo uvedeno, měření nehmotné hodnoty je obtížnější než měření výkonu založené čistě na finančních výsledcích (Ebrahim, Rangan, 2010; Gambler, Beer, 2017; Millar, Hall, 2013). Prospěch je obtížně definovatelný a neexistuje společné chápání toho, jaký je nebo by měl existovat. Organizace třetího sektoru se obvykle soustředí na oblasti lidských služeb, které poskytují pomoc lidem v nouzi. Zatímco motiv pomoci potřebným lidem je zřídka zpochybněn, výsledky, které má tato pomoc dosáhnout, jsou méně jasné. Měření výsledků a přínosů neziskových aktivit může být také náročné kvůli nedostatku

---

<sup>57</sup> Příkladem může být zapojení veřejného nástroje v oblasti zadávání veřejných zakázek přijetím SVA zákona v roce 2012 (již pojednáno v předchozím textu).

dohodnutých měřicích standardů. Na rozdíl od podniků s vysokou ziskovostí, jejichž výkon je měřen pomocí společných měnových jednotek, neziskové činnosti často zahrnují peněžní transakce pouze v omezené míře. V důsledku toho se využívá široké spektrum alternativních, často subjektivních hodnocení (Sokolowski, 2014: 2).

V současné době existuje mnoho přístupů k měření organizací třetího sektoru a sociální hodnoty, ale žádný nebyl široce přijat a tento prostor je charakterizovaný metodologickým pluralismem (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Gambler, Beer, 2017; Hall, Arvidson, 2014; McLoughlin et al., 2009; Meadows, Pike, 2010; Murray, 2004; Rajdev, 2014; Somers, 2005; Thornley, Dailey, 2010; Olsen, Galimidi, 2008). Zvyšující se zájem ze strany organizací třetího sektoru o zlepšování své výkonnosti je pozitivní a také na druhé stranu klade větší odpovědnost na permanentní snahu o vytváření, zlepšování a aplikaci metrik k měření výkonu organizací. Data použitá pro měření výkonnosti organizací třetího sektoru pochází z různých zdrojů, což se promítá do výše nákladů a organizace sběru dat, stejně tak kvality shromážděných informací (Murray, 2004: 8).

Měření sociální hodnoty se v poslední době rozrostlo do mnohostranného mechanismu se zapojením široké škály zúčastněných stran (stakeholderů). Účelem měření sociální hodnoty je porozumět, jakou změnu přináší činnost organizace pro svět, jakou hodnotu má pro organizaci samotnou a pro její zúčastněné strany (stakeholdery)<sup>58</sup> (Beer, 2016: 24; Gibbon, Dey, 2011). Sloučení požadavků mnoha zúčastněných stran a zakomponování jejich názorů do procesu měření sociální hodnoty je zřejmě největší výzva pro efektivní implementaci a také nedílnou součástí odlišení od tradičních finančně orientovaných způsobů měření. Zahrnutí pohledu zúčastněných stran posunuje pozitivistickou perspektivu měření směrem k přístupu, který oceňuje interpretativní podstatu sociální hodnoty (Beer, 2016: 31). Z tohoto pohledu musí být měření sociální hodnoty navrženo v souladu s potřebami zúčastněných stran a jejich participací v diskusích a změně. Tradiční předpoklady pro měření jako je generování účinnosti a efektivity jsou nedostatečné a namísto nich je potřeba uplatňovat interpretativní měřicí postupy, jejichž cílem je autenticita a spolupráce (Beer, 2016: 32; Manetti, 2014). V praxi však zahrnutí zúčastněných stran do měření sociální hodnoty naráží na problémy, neboť

---

<sup>58</sup> V ziskovém světě je oblast měření sociální hodnoty zahrnuta ve společenské odpovědnosti firem (CSR) a 95 % z 250 největších firem na světě aktivně měří sociální hodnotu a publikují zprávy o svém sociálním dopadu ve snaze zvýšit transparentnost v dodavatelském řetězci, zlepšit pověst a posílit loajalitu (Beer, 2016: 24; Epstein, Yuthas, 2014).



záleží na přesvědčení vedení organizace a dostupných zdrojích (technických a materiálních) spíše než na jednotlivém nástroji (Beer, 2016: 32).

### 3.3 SPECIFIKA MĚŘENÍ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

V posledních dvou desetiletích se vzhledem k vzestupu sociálního podnikání (a sociálních inovací) objevuje i rostoucí zájem o metodologicky odlišné přístupy hodnocení (Nicholls, 2015). Význam posuzování sociálních dopadů/sociální hodnoty potvrzují jak akademici, tak praktici. Grieco, Michelini a Iasevoli (2015) pokládají měření sociální hodnoty/dopadu za jeden z nejdůležitějších úkolů pro přednášející v oboru sociálního podnikání (Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015). Všechny organizace, ale sociální podniky obzvláště, se potýkají s výzvou, jak hodnotit výkonnost/efektivitu za hranicí stávajících finančních ukazatelů (Grieco, 2015; Peredo, Lean, 2006). Mnoho autorů zastává názor, že sociální podniky vyžadují měření výkonnosti, které umožňuje adekvátní měření, monitorování, evaluaci a výkazování vytvářené sociální, environmentální a finanční hodnotě (Battilana, Lee, 2014; Ebrahim, Battilana, Mair, 2014; Harding, 2004; Hynes, 2009; Lyon, Sepulveda, 2009; Meadows, Pike, 2010) za účelem dosažení vysoké úrovně růstu (Beer, 2016: 47). Měření výkonnosti umožňuje sociálním podnikům se efektivně vyrovnávat s konkurenčními požadavky od mnohočetných skupin zúčastněných stran (Beer, 2016; Battilana et al., 2014).

Zvýšený objem finančních prostředků směrem k sociálním podnikům vyžaduje spolehlivé formy měření (hodnocení) pro zajištění efektivního financování (Denny, Seddon, 2014: 4), které zahrnují trojí prospěch (ekonomický, sociální a environmentální) podniku.<sup>59</sup> Sociální podniky měří svou efektivnost (úspěšnost) v termínech výsledků a dopadu/hodnoty, nikoliv ve výstupech či zisku (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016)<sup>60</sup>. Metoda měření musí zahrnovat všechny vrstvy paradigmatu sociálního podniku (Alter, 2007). Vzhledem k přínosům měření sociální hodnoty/dopadu (viz 3.4 Proč měřit?) zájem o vhodné způsoby měření mezi sociálními podniky logicky narůstá (Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015; Liket, Maas, 2013).

---

<sup>59</sup> O potřebě měřit sociální podniky se hovoří také na úrovni Evropské unie. Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV) rovněž zdůrazňuje nezbytnost zapojení zúčastněných stran do procesu měření sociálních dopadů (EHSV, 2013).

<sup>60</sup> Bull, Ridley-Duff, Seanor (2016) ve svém výzkumu zkoumali, jak sociální podniky zavádějí a komunikují hodnotu, kterou vytvářejí.

Sociální podniky se mohou lišit z několika hledisek, ale všechny sdílejí společný rys, a to úsilí o dosažení sociálního poslání. Hodnotit vytvářenou sociální hodnotu je klíčovou úlohou pro řešení sociálních otázek. Vzhledem k tomu, že sociální podniky používají podnikatelské metody k dosažení sociálních cílů, obvykle mají široký okruh zúčastněných stran (stakeholderů). Měření a vykazování sociálního dopadu/sociální hodnoty může být jedním z nejnáročnějších a potenciálně nejvíce frustrujících aspektů práce sociálních podnikatelů. Podle Kickul a Lyons (2016) se sociální podnik zaměřuje na vytváření sociální hodnoty a na vytváření ekonomické hodnoty nahlíží jako na prostředek k dosahování udržitelnosti pro své sociální podnikání. Jeden z hlavních výhod měření sociální hodnoty je, že sociální podniky získají jasný přehled o měřitelných výsledcích své práce. Celosvětový trend v sociálního podnikání je v (objektivnějším) výkaznictví a přesném měření (Kickul, Lyons, 2016: 192-193). Schopnost demonstrovat dosažení cílů a úspěšnosti se stalo pro sociální podniky základní potřebou. Na základě měření organizace poznají, jak jsou úspěšné a jak mohou své výsledky komunikovat (Hall, Arvidson, 2014: 141).

Mnoho studií v oblasti měření je založeno na koncepci návrhu smíšené hodnoty, jak ji navrhla Emerson (2003). Cílem organizace by mělo být porozumět, jak společně integrovat a měřit jak ekonomický, tak sociální výsledek. To má zásadní význam pro sociální podniky, jelikož jsou zaměřeny současně na ekonomické a sociální cíle. Několik studií o sociálních podnicích zdůrazňují výhody plynoucí z kombinace vytváření ekonomické a sociální hodnoty (Austin et al., 2006; Boyd et al., 2009; Emerson, 2003; Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015; Nicholls, 2009). Alter (2007) uvádí, že sociální podniky čelí výzvám adresovaným jak ziskovým podnikům, tak ryze neziskovým organizacím.<sup>61</sup> Ziskové podniky potřebují měřit průběžně a zlepšovat proces, kterým dosáhnou výsledků. Jednoduše řešeno, musí vědět, že to, co dělají, dělají správným způsobem. Z tohoto důvodu jsou metodiky pro „ziskové“ měření orientovány na proces.

---

<sup>61</sup> Podle Altera (2007) sociální podniky musí rozlišovat mezi podnikatelskými náklady a sociálními náklady za účelem měření a benchmarkingu (srovnávání) svých podnikatelských procesů. Teoreticky mohou být sociální náklady kategorizovány jako náklady. V praxi nicméně rozlišování mezi podnikovými a sociálními náklady není snadný úkol a některé výdaje se pravděpodobně ocitají v obou kategoriích. Mohou být sledovány různé výsledky. Ryze neziskové organizace obvykle měří výsledky vztahující se k zaměstnání, vzdělání, mzdám, bydlení, využívání veřejné pomoci, využívání sociálních služeb, ke kvalitě života nebo k změnám v chování a v postojích. Sociální podniky se musí naučit dobře plánovat, vybrat a sledovat sociální ukazatele relevantní pro vlastní definici úspěchu v rámci svého obchodního modelu. A musí pochopit, že jejich celkový úspěch závisí na jejich schopnosti zachytit úspěchy či selhání, dále na posílení nebo revidování podnikatelského modelu a procesů (Alter, 2007: 87).

Neziskové organizace čelí výzvám, jak měřit svůj dopad na společnost. Měří výsledky, aby odůvodnily svou činnost. Jinak řečeno, neziskové organizace potřebují vědět, že to, co dělají, je ta správná věc. Z tohoto důvodu je měření neziskových organizací orientováno na výsledky (Alter, 2007: 86-87).

Hodnota hodnotícího procesu je dvojitá. Za prvé, může být použita jako interní nástroj, který pomáhá procesu přidělování zdrojů a podporuje sociální podnikatele při řízení organizace. Za druhé, je to nástroj pro podávání zpráv pro zúčastněné strany, aby byly informovány o cílech, které organizace dosahuje. Problémy při zjišťování kvalitativních a kvantitativních metrik pro vykazování informací však činí hodnocení sociálního dopadu problematickým. Jako řešení byly vyvinuty odlišné modely pro různé subjekty, jejichž cílem je poskytnout pokyny a ukazatele pro provádění hodnotícího procesu. Vzhledem k tomu, že se organizace liší velikostí, kapacitou, aktivitami a zaměřením, neexistuje jediný model, který by byl vhodný pro všechny (Grieco, 2015). Potřeba vytváření nových nástrojů vyplývá z nevhodnosti použití tradičního finančního účetnictví, které neakceptuje přínosy vytvořené sociálními podnikateli (Barraket, Yousefpour, 2013; Epstein, Buhovac, 2014), přestože poskytují úplnější pohled na jejich celkovou výkonnost.

Široká škála stávajících metod měření může být pro sociální podnikatele matoucí, protože ztěžuje rozhodování, jaký postup přijmout. Také empirický přístup, navzdory rostoucímu zájmu jak ze strany akademické obce, tak praktiků, je stále zmatený a není dobře regulován. Měření sociálních podniků otevírá otázku, jakým způsobem zhodnotit výkonnost sociálních podniků. Nástroje pro hodnocení výkonu neziskových organizací nejsou schopny zachytit celý obraz sociálních podniků, které využívají ekonomické aktivity k prosazování sociálního poslání a nemohou být tedy hodnoceny bez ohledu na jejich schopnost vytvářet sociální hodnotu. Sociální podniky mají obrovský potenciál vytvářet dopad na společenské, environmentální a ekonomické úrovni a je nezbytné, aby monitorovaly a vyhodnocovaly tuto hodnotu/dopad. Jejich hnacím posláním je řešit sociální problémy a musí si být jisty, zda skutečně dosáhly svého poslání. To je důvod, proč posouzení hodnoty/dopadu má pro tyto organizace zásadní význam (Grieco, 2015: 31).

Rostoucí počet způsobů měření dopadu Maas a Liket (2011) vysvětlují následujícím způsobem: 1. Z pohledu sociálních podniků lze měřit sociální dopad/sociální hodnotu různými způsoby a každá organizace se zajímá především o hodnocení některé z oblastí. V důsledku toho jsou stávající modely přizpůsobeny

požadavkům různých typů organizací, které se liší velikostí, činnostmi a cíli. 2. Sociální podniky mají mnoho různých zúčastněných stran a každá z nich může mít zájem o jiný druh dopadu. Z těchto důvodů neexistuje jediný model vyhovující všem organizacím, které chtějí posoudit jejich dopad (Maas, Liket, 2011).

Vzhledem k tomu, že sociální podniky mají několik zúčastněných stran a kategorií, vyžadují komplexnější proces hodnocení měření (Bagnoli, Megali, 2011). V této souvislosti může být měření sociální hodnoty považováno za proces poskytnutí důkazů o tom, že organizace poskytuje skutečný a hmatatelný přínos. Hodnocení sociálního dopadu není snadné, zejména kvůli obtížím při určování kvalitativních a kvantitativních ukazatelů vzhledem k počtu zúčastněných stran. Hlavním problémem není samotné měření, ale přeměna převážně kvalitativních údajů souvisejících s dosažením sociálního poslání do kvantitativních ukazatelů (do kvantitativního systému měření) (Grieco, Michellini, Iasevoli, 2015). Potřeba určení vhodných ukazatelů pro měření sociálních výsledků se obecně projevují nejen v třetím sektoru, ale i v jiných sektorech. Od pojetí udržitelného rozvoje vypracovaného ve zprávě Komise Brundtland (1987) je do programů a projektů vedle sociálních a environmentálních rozměrů začleňována také udržitelnost<sup>62</sup> (Brundtland, 1987; Grieco, 2015: 31). V rámci širšího procesu vytváření hodnot si organizace musí být vědoma významu procesu měření při zjišťování hodnoty a vytváření příležitostí pro inovace a růst (Grieco, Michellini, Iasevoli, 2015: 1174).

V hodnocení sociální hodnoty sociální podniky často používají teorii změny, která je užitečná pro identifikování a sběr dat, pro způsob jejich analýzy a prezentaci. Na základě pochopení problému, vize či poslání musí sociální podnik stanovit, jaká teorie povede k výsledkům, kterých chce dosáhnout. Teorie změny<sup>63</sup> nabízí cestu k dosažení výsledků tím, že identifikuje předpoklady, cesty a intervence nezbytné pro úspěch podniku (Kickul, Lyons, 2016: 94-95). Sociální podniky již při sestavování podnikatelského plánu musí zodpovědět otázku: Jaká je teorie změny – teorie sociálního dopadu podniku? A jak bude hodnocen a měřen sociální dopad? Všechny sociální podniky by se měly soustředit na výsledky svých podniků a na dopad svých teorií změn (Kickul, Lyons, 2016: 91). Rogers (2017) upozorňuje, že teorie změny je stavební

---

<sup>62</sup> V tématu udržitelnosti sociálních podniků je důležitou otázkou také to, jak mohou sociální podniky svou udržitelnost prokázat. Existuje celá řada ekonomických ukazatelů, které však nejsou pro sociální podniky dostačující. Sociální podniky potřebují prokázat, že dosahují nejen ekonomických (finanční udržitelnost), ale i svých sociálních a environmentálních cílů (Alter, 2007; Šimová, 2015).

<sup>63</sup> Všechny indikátory by se měly propojit se změnami a strategiemi a měly by brát v úvahu časový horizont, který má smysl měřit (Kickul, Lyons, 2016: 102).

kostkou pro evaluace, protože vysvětluje účinnost programu nebo intervence. Lze ji prezentovat v řetězci: vstupy, činnosti, výstupy, výsledky, dopad. Může být použita v jakýmkoli výzkumném projektu, jehož cílem je odvodit příčinnou souvislost (Rogers, 2014: 7).

Teorie změny je nástroj používaný v oblasti sociálního podnikání k mapování kroků, které vedou k předpokládané pozitivní změně v komunitě/společnosti. Pomáhá identifikovat předpoklady, způsoby a zásahy nezbytné pro úspěšnou činnost (Kickul, Lyons, 2016: 95-96). Popisuje změnu, kterou chce organizace provést, a kroky, kterými dojde ke změně (Bacq, 2017; Kail, Lumley, 2012). Je výborným základem pro strategické<sup>64</sup> nebo programové plánování, protože pracuje metodicky od potřeb ke změně, kterou chce organizace dosáhnout či již dosahuje. Teorie změny je klíčová pro měření (evaluaci), protože poskytuje teoretický rámec, zda intervence/opatření funguje, jak bylo naplánované, případně může být zlepšeno. Je praktickou a realistickou metodou zmapování změny, kterou chce organizace dosáhnout, pomáhá identifikovat potenciální problémy a poskytuje jasné vodítko pro zaměstnance, dárce a investory a jiné zúčastněné strany (Kail, Lumley, 2012). Vysvětluje, jak výsledky přispívají ke konečnému dopadu. Může být použita v jednotlivé akci či intervenci, projektu, programu, strategii nebo pro celou organizaci (Rogers, 2014).

Kickul, Lyons (2016) popisují následující kroky k měření sociálnímu dopadu/hodnoty u sociálních podniků: 1. Návrh sociální hodnoty. Jedná se o stručný popis organizace, její hodnoty a dopad, který může mít na jednotlivce a společnost. Sociální podnikatel by měl se zúčastněnými stranami definovat úspěch činnosti podniku, nejlepší výsledky práce podniku, zhodnotit minulé období apod. 2. Kvantifikace sociální hodnoty. Po diskusi se zúčastněnými stranami by měl sociální podnikatel identifikovat měřitelné sociální indikátory (tzn. podrobit je analýze, zda mohou být skutečně měřeny), které zúčastněné strany zmiňovaly nejčastěji. Může zvolit několik měřitelných sociálních indikátorů podle zájmů zúčastněných stran. 3. Zpeněžení (monetizace) sociální hodnoty pomocí vybraných sociálních indikátorů. Důvodem tohoto kroku je zvýšení důvěryhodnosti sociálního podniku a jeho poslání, ale také zakotvení nástrojů měření, které mohou být použity k hodnocení efektivnosti při dosahování žádoucího sociálního dopadu/hodnoty (Kickul, Lyons, 2016: 198). Nicholls (2015) uvádí pět klíčových otázek pro návrh a implementaci sběru dat, které nabízejí určitou jistotu, že následné

---

<sup>64</sup> Například Strategický plán UNICEF 2014-2017 byl založen na teorii změny (Rogers, 2014).

shromažďování a analýza dat vytváří komplexní obraz změn v organizaci a její celkové sociální výsledky: 1. Jak měřit sociální dopad? 2. Kdy měřit sociální dopad? 3. Kdo měří sociální dopad? 4. Co měřit za účelem zachycení sociálního dopadu? 5. Proč měřit sociální dopad? (Nicholls, 2015).<sup>65</sup>

Lze shrnout, že ústředním problémem je, jak vyvážit protichůdné požadavky, které vyplývají z dosahování sociální hodnoty a ekonomické výkonnosti (Mook et al., 2015; Quarter, Richmond, 2001; Roy, Karna, 2015). Někteří autoři navrhují, že napětí pocházející z těchto protichůdných cílů vede k upřednostňování ekonomického hlediska (Dees, 2012; Battilana et al., 2014). Sociální hodnota souvisí s normativní identitou, která se týká druhých a zaměřuje svou pozornost na sociální cíle, zatímco finanční výkonnost souvisí s utilitární identitou, zaměřenou na sebe sama a dávající přednost ekonomickým cílům (Beer, 2016: 174). Sociální podniky usilují o rovnováhu mezi ziskovými a sociálními prvky (Tracey, Phillips, 2015). Kromě toho jsou organizace vytvářející sociální hodnotu spojeny s vyšší celkovou výkonností organizace, což naznačuje, že sociální a finanční hodnota je komplementárnější, než se původně domnívalo (Beer, 2016: 174).

Porozumění tomu, jak posílit procesy měření sociálních podniků, může být slibnou cestou pro budoucí výzkum týkající se sociálních podniků, které by pomohly podnikům porozumět, jak nejlépe přidělovat své zdroje k dosažení sociálního poslání a umožnit sociálním podnikům těžit z inovativních zdrojů financování, kde je vykazování získaných výsledků hlavním kritériem pro udělení grantů (Grieco, 2015: 33). Navzdory významným posunům v měření sociálních podniků však přetrvávají mnohé výzvy v oblasti měření sociálních dopadů, zejména v otázkách standardizace a srovnatelnosti (Kickul, Lyons, 2016; Nicholls, 2015). V současné době je dodržování zásad založených na nepředvídatelnosti, významnosti, účasti zúčastněných stran a proporcionalitě vodítkem pro účinnou praxi měření sociálních dopadů a cestou k nejpřesnějším a nejužitečnějším datům rozhodování v oblasti sociálních inovací. V ohnisku zájmu je přijetí

---

<sup>65</sup> Organizace se musí rozhodnout, jaké použije konkrétní techniky shromažďování údajů za účelem zachycení sociálního dopadu. Proces, kterým je metodologický nástroj k měření dopadů vybrán, není neutrálním. Autor poznamenává, že jakýkoli přístup k měření odráží klíčové mocenské vztahy a je ve skutečnosti aktem kontroly. Určení toho, kdo je nevhodnější pro získání nejpřesnějšího zdroje údajů o sociálním dopadu, je otázkou odborného úsudku organizace. Samotný proces shromažďování a měření dat se stává zdrojem sociálního dopadu. Přiměřené zapojení zúčastněných stran do celého procesu navrhování a provádění měření sociálních dopadů může pomoci zmírnit riziko, že sociální hodnota bude vytvořena v důsledku přílišného optimismu (Nicholls, 2015).



standardizované metodologie, která by zachytila smíšenou hodnotu, kombinující sociální a ekonomickou hodnotu jako jednotný celkový dopad (Nicholls, 2015: 23).

### 3.4 PROČ MĚŘIT?

*„If you can measure it, you can influence it.“* (Taghiyeva et al., 2017)

V posledních třiceti letech jsou organizace třetího sektoru, včetně sociálních podniků, vystaveny zvýšeným požadavkům na dokladování dopadů svých projektů nebo jiných forem sociálních aktivit. Výsledkem pak prokazují svoji legitimitu, efektivnost, úspěšnost, transparentnost a argumentují jím při žádostech o kofinancování z veřejných i soukromých zdrojů (Dohnalová et al., 2012; Ebrahim, 2003; Ebrahim, Rangan, 2014; Holt, Littlewood, 2015; Kaplan, 2001; McLoughlin et al., 2009; Wood, Leighton, 2010; Meadows, Pike, 2010; Millar, Hall, 2013; Somers, 2005; Rajdev, 2012; Vanclay, 2002, 2003). V posledních 25 letech také došlo k dramatickému nárůstu počtu organizací třetího sektoru, vytváří se konkurenční prostředí a organizace potřebují prokázat svou smysluplnost a důvěryhodnost, která je pro jejich zdárné fungování klíčová. Výzkumy ukazují, že v současné době se organizace třetího sektoru mnohem více zapojují do evaluací nežli před 15 lety (Arvidson, Kara, 2016: 156; Beer, 2016; Lee, Jay, 2015).

Koncept a používání výkonnostního managementu se přesunul ze soukromého do státního a neziskového sektoru. Tento vývoj bývá přisuzován posunu racionalizace a profesionalizace organizací třetího sektoru, který způsobuje zvýšený tlak na tyto organizace, aby monitorovaly, hodnotily a řídily svou výkonnost/dopad. Zvýšily se požadavky na formální odpovědnost organizací (směrem k daňovým poplatníkům), společně s metodologickým pokrokem, který zachycuje a komunikuje výsledky, včetně těch nehmotných. Institucionální kultura, systém financování a dostupnost evaluačních nástrojů způsobily, že organizace třetího sektoru měří svou výkonnost/úspěšnost. Výsledky měření organizace třetího sektoru využívají jako rétorický nástroj určený k prezentaci vytvářené sociální hodnoty v rámci hodnocení veřejných služeb. Na politické úrovni měření zdůrazňuje sociální hodnotu v rámci výběrových řízení a poskytování veřejných sociálních služeb. Hodnocení může také demonstrovat, jakým způsobem je sociální hodnota vytvářena, zaznamenávat vznik a okolnosti jejího vytváření. Na organizační úrovni může měření demonstrovat vytváření sociální hodnoty a nabízet organizacím konkurenční výhodu ve výběrových řízeních oproti ostatním organizacím (Arvidson, Kara, 2016: 149; Hall, Arvidson, 2014: 142).

Poptávka po metodách měření pochází od všech sektorů, zúčastněných stran včetně samotných organizací, ale také od veřejnosti.<sup>66</sup> Veřejný sektor požaduje po organizacích, aby prokázaly hodnotu a dopad své práce, a to zejména v případě, pokud se ucházejí o zakázky a poskytování veřejných služeb (Kendall, Knapp, 2000; Mulgan, 2010: 38; TSRC, 2013: 46; Westall, 2012). Organizace třetího sektoru jsou vyzývány, aby věnovaly větší pozornost výsledkům své činnosti a podporovaly prostředky k měření dopadu. Měření dopadu/sociální hodnoty má pro ně dalekosáhlé důsledky, protože slouží k legitimizaci fungování organizace, přilákání zdrojů a k informování zúčastněných stran či využití pro vlastní rozvoj organizace (Gamble, Beer, 2017; Poister, 2003; Speckbacher, 2003). Organizace třetího sektoru chtějí vědět, do jakých efektivních programů mají nasměrovat své zdroje. Investoři chtějí znát „tvrdá data“ analyzovaná a převedená na míru zisku. A všechny organizace musí prokázat svůj dopad pro své financovatele, partnery a příjemce (Mulgan, 2010), neboť tyto silné zúčastněné strany se dovolávají prokazatelných (měřitelných) výsledků (Arvidson, Kara, 2016). A očekává se, že budou demonstrovat, jak jejich práce přispěla ke změně. Organizace čelí výzvě, jak měřit a prokazovat vytváření sociální hodnoty. Neexistuje shoda v tom, jak a čím bude sociální hodnota vyvíjena, měřena a prezentována (Westall, 2012:16).

Pro samotné organizace třetího sektoru měření sociální hodnoty přináší mimo jiné porozumění významu současného nebo budoucího jednání organizace (Rajdev, 2014). Organizace, které se zapojily do procesu měření sociální hodnoty, lépe odůvodňují dopad všech získaných externích finančních prostředků a jejich význam pro efektivnější poskytování služeb. Jsou schopné zajistit financování a investice do budoucnosti, strategicky plánovat, účinně přidělovat zdroje a zapojovat zúčastněné strany, neustále se zlepšovat díky pravidelnému procesu sociálního hodnocení a v neposlední řadě rozvíjet silnější komunikaci o hodnotě činnosti organizace (Micheli, Manzoni, 2010; Vanclay, 2003). Nicholls (2015) uvádí tři důvody pro měření organizace: a) externí odpovědnost vůči zúčastněným stranám, b) interní strategické plánování a rozhodování s cílem maximalizovat hodnotu vytvořenou organizací nebo projektem, c) posouzení celkového dopadu zdrojů (finančních, sociálních, politických) zaměřených na sociální výsledky.

---

<sup>66</sup> Vzhledem k tomu, že organizace třetího sektoru dostávají značnou veřejnou podporu ve formě osvobození od daní, grantů, darů a dobrovolných příspěvků, existuje oprávněný požadavek veřejnosti vědět, jaký význam mají tyto organizace ve společnosti. Tvůrci politik, dárci a široká veřejnost chtějí vědět, jak organizace třetího sektoru přispívají ke obecnému blahobytu, zdraví, vzdělání, pocitu spokojenosti, a zda je veřejná podpora oprávněná (Sokolowski, 2014: 2). Samotné organizace pokládají problematiku výkonnosti za zásadní či velmi důležitou (např. INESAN, 2013).



Přesné a vhodné měření poskytuje jak měřítko úspěšnosti poslání, tak průvodce pro budoucí činnost. Navíc může pomoci vytvořit širší osvědčené postupy a nabídnout srovnávací kritéria pro ostatní investice (Nicholls, 2015).

Měření pomáhá organizacím soustředit se na své cíle a na změny, které vedou k dosažení těchto cílů. Lepší smysl pro účel (poslání) organizace a představu o cílech či struktuře organizace, poznání klienta či zaměstnance prostřednictvím pravidelného hodnocení, úspěšnější fundraisingu nebo zlepšení vztahů se sponzory (Westall, 2012: 6), patří k dalším výhodám měření. Měření (či pouhý záměr měřit) může ovlivňovat organizační schopnosti, chování a výsledky (Franco-Santos, Lucianetti, Bourne, 2012), případně i tvůrčí a podnikatelské procesy v organizaci (Ebrahim, 2003) a udržitelnost organizace (Epstein, Buhovac, 2014).<sup>67</sup>

Autoři se shodují v tom, že přijetí a používání měření organizací třetího sektoru nejvíce ovlivňují finanční, politické a normativní tlaky (Denny, Suddon, 2014; MacIndoe, Barman, 2013). Organizace se zkušenostmi v oblasti hodnocení kvality, výsledků a účetnictví snadněji zahajují proces měření sociální hodnoty (Vanclay, 2003). V jedné z prvních studií zaměřených na chování organizací, které začaly měřit sociální hodnotu, Arvidson a Lyon (2014) zjistili dva hlavní faktory determinující měření: 1. donucovací tlaky od vnějších investorů, 2. normativní tlaky pro zveřejnění informací (Arvidson, Lyon, 2014; Beer, 2016: 28). Navzdory rostoucímu přínosu organizací třetího sektoru k ekonomickému a společenskému blahobytu, jsou tyto organizace vystaveny vnitřnímu napětí, které způsobuje snaha o dosažení rovnováhy mezi sociálními cíli a finančními prostředky k dosažení těchto cílů (Battilana et al., 2014). Vnější tlaky jsou spojené s dárci, se snižováním veřejných rozpočtů na sociální zabezpečení, s přetrváváním sociálních problémů a s nepředvídatelnou poptávkou po humanitární pomoci. Měření výkonnosti/sociálního dopadu organizací třetího sektoru je důležité pro růst a rozvoj těchto organizací (Ebrahim, Rangan, 2014; Gamble, Beer, 2017; Meadows, Pike, 2010) a zároveň může regulovat a komunikovat popsané napětí (Cavalluzzo, Ittner, 2004).

Hlavním cílem výkonnosti u organizací třetího sektoru zachytit, jak se v daném časovém úseku podařilo organizaci naplňovat svá poslání. Pro třetí sektor existují dva možné náhledy na prospěch, a to: a) prospěch je společenský (sociální) efekt vytvářený cílevědomou činností organizace v souladu s jejím posláním, nebo b) prospěch je

---

<sup>67</sup> Praktici i výzkumníci často poukazují na nekompatibilitu evaluací organizací třetího sektoru se ziskovými organizacemi, protože organizace třetího sektoru jsou vedeny principy solidarity, dobrovolnictví a altruismu (Arvidson, Kara, 2016: 151).

hodnota, kterou dárce (obětující část svého příjmu) poskytne organizaci k tomu, aby realizovala svoje poslání. V neziskovém sektoru hospodářský výsledek nevypovídá nic o přerozdělování prospěchu mezi klienty a poskytovatelem výkonů (Stránský, 2009: 72-73). Tradiční aplikace výkonnosti (efektivnosti) podnikatelských subjektů počítá s kvantifikací peněžních efektů, zatímco efektivnost vhodná pro využití v třetím sektoru měří míru dosažení cílů.

Ačkoli jsou tyto finanční ukazatele velmi důležité, samy o sobě nemohou poskytnout komplexní informace o organizačním chování organizace a výkonu. Manažeři organizací třetího sektoru mají odpovědnost za zdroje poskytované dárci a členy. Změření finanční výkonnosti (význam finančních indikátorů) organizace poskytuje důležité informace o výdajích, vzniklých nákladech, růstu tržeb a přehled finančně úspěšných programů organizace. Evaluace finanční stránky organizací třetího sektoru bude vždy důležitá také proto, že trvalá (finanční) ztráta může vést k zániku jakékoliv organizace. Účetnictví<sup>68</sup> má nicméně jen omezený potenciál poskytovat informace pro hodnocení efektivnosti. Výkonnost organizace by měla být měřena také z hlediska nefinanční hodnoty, zda organizace používá darované peníze efektivně a eticky k dosažení svého poslání. Finanční rozměr zhodnocení výsledků by měl být doplněn o měření, které se vztahuje k úspěchu v dosahování sociálního poslání organizace. Neetické chování organizace může vést ke ztrátě důvěry, k poškození pověsti a ke ztrátě i finanční, neboť důvěryhodnost mezi dárci a posláním organizace je klíčová. Mnoho organizací tak proto vyvíjí nové měřicí nástroje ke sledování nefinančního výkonu (Epstein, Bukovac, 2009: 6-8; Stránský, 2009).

U sociálních podniků hraje měření sociální hodnoty/sociálního dopadu strategickou roli, která jim pomáhá pochopit, do jaké míry bylo jejich sociální poslání dosaženo. Měření sociální hodnoty nabízí sociálním podnikům řadu strategických příležitostí (Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015; Nicholls, 2009). Může zlepšit výkon organizace, protože umožňuje porozumět tomu, kam a jak směřovat finanční zdroje pro maximalizaci sociálních výsledků. Porozumění tomu, jaké aktivity vytvářejí hodnotu, může pomoci organizacím navrhnout lépe zaměřené programy a zvýšit jejich efektivitu zlepšováním toho, co funguje, a odstranění neefektivních činností. Také vylepšuje účetní postupy,

---

<sup>68</sup> Většina metod měření je založena na principu účetnictví, s použitím pozitivistických předpokladů (Nicholls, 2015).

čímž posiluje legitimitu organizace v očích jejích zúčastněných stran (Dart, 2004; Grieco, Michellini, Iasevoli, 2015: 1177; Nicholls, 2015).

Sociální podniky za účelem získávání finančních zdrojů potřebují rozumět, jak investoři posuzují jejich podnikání a jejich sociální hodnotu/dopad. Úspěšná investice do měření sociální hodnoty/dopadu bortí mylný předpoklad, že sociální podnikatelé a investoři si musí vybrat mezi sociálním posláním, nebo finanční návratností (Kickul, Lyons, 2016). Měření sociální hodnoty hraje důležitou roli v posílení účasti zúčastněných stran, v rámci zpětné vazby od příjemců realizovaných aktivit, stejně jako ostatních přímo či nepřímo zapojených stran. Navíc poskytuje informace týkající se způsobu, jakým jsou přijaté investice využívány při řešení sociálních otázek. V rostoucí konkurenceschopnosti v získávání finančních prostředků má komunikace zásadní úlohu a sdělování výsledků v sociální oblasti je relevantní pro hodnocení projektů, do kterých je třeba investovat (Porter et al., 2012; Ruttman, 2012). Jedná se o klíčový aspekt, protože investiční sektor hraje v ekonomice jedinečnou roli při prosazování etických postupů.

### 3.5 PROČ (NE)MĚŘIT?

*„However, in theory and in practice, capturing evidence of social impact is at best problematic and, at worst, near impossible.“* (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016: 133).

Měření v třetím sektoru čelí také kritice. Jeden z hlavních argumentů proti hodnocení v třetím sektoru je kontext, ve kterém jsou evaluace používané, kde prezentace výsledků nekoresponduje se smyslem sektoru (neziskovosti, idealismu) (Arvidson, Kara, 2016), což se sociálních podniků týká pouze částečně.

Mulgan (2010) popisuje, proč měření sociální hodnoty selhává. Neúspěch měřit hodnotu naráží na problémy, například nedostatek „tvrdých“ zákonitostí v sociální oblasti oproti přírodovědným vědám, dále nejednotnost v tom, jaký by měl být požadovaný výsledek. A dodává, že i bez těchto problémů je mnoho metod měření sociálních hodnot nespolehlivých. Uvádí, že například Měření sociální návratnosti investic (SROI) poměrně libovolně odhaduje náklady a výnosy, což dramaticky ovlivňuje konečnou vypočítanou hodnotu. Autor doporučuje, aby každý, kdo chce financovat sociální oblast a každý, kdo v ní pracuje, používal vhodné metody měření (Mulgan, 2010). Dalším úskalím je nejednoznačné vymezení terminologie v oblasti hodnocení, měření sociální hodnoty či dopadu a dílčích ukazatelů. Chybějící či vágní definice ukazatelů vedou k nepřesnostem ve vykazovaných výkonech a následně omezují jejich využitelnost například v rámci

benchmarkingu. Murray (2008) upozorňuje, že je třeba si uvědomit také rizika poměrování, protože organizace třetího sektoru mají rozdílná poslání, cíle a není také prozatím prokázáno výzkumy, zda vytvořené standardy korelují s úspěšností při dosahování cílů organizace. Dalším problémem u mnoha hodnotících nástrojů je skutečnost, jak malá pozornost je věnovaná implementaci procesu měření výkonu organizace (Murray, 2004: 8).

Také Vanclay (2003) upozorňuje, že přílišné zaměření na hodnocení sociálního dopadu může mít nevýhody. Problémy v reálném světě nejdou popsat s takovou přesností jako sociální přístupy. Je to způsobeno omezenými daty, náklady na shromažďování a analýzu dat, obtíži při matematickém vyjádření složitosti lidského chování a přílišná očekávání organizací od měření. Dalším úskalím může být okolnost, že organizace mohou začít omezovat projekty a aktivity na ty, které lze úspěšněji měřit, což může potlačit inovace (Vanclay, 2003). Přijímání metod měření je komplikováno složitými implementačními procesy a nízkou návratností celkových nákladů (Millar, Hall, 2013). Některé organizace poukazují na skutečnost, že s vykazovaným výkonem nekorresponduje výše poskytovaných dotací, což vede k demotivaci a v důsledku toho k absenci snahy zlepšit výkonnosti adekvátní odraz v úspěšnosti (či alespoň v šancích) při získávání dotací (INESAN, 2013). Kickul a Lyons (2016) uvádí, že současné přístupy k měření dosud nedosáhly zralosti kvůli dvěma faktorům: 1. obecnému nedostatku zralosti ve vyhodnocování sociálních programů (proces shromažďování údajů o sociálním dopadu a sociálních výsledcích a způsob výpočtu nákladů na poskytování sociálních programů nejsou příliš rozvinuté), 2. rozmanitost účelů organizace pro zpracování těchto analýz. V současné době neexistuje konsensus o tom, jak by podniky měly při rozhodování o investicích využívat údaje o svých dopadech (Kickul, Lyons, 2016: 193).

Potíže v oblasti měření sociální hodnoty, jak již bylo zmíněno, způsobuje také velké množství nástrojů/metod určených k měření (v současné době se udává zhruba kolem 1500),<sup>69</sup> jejich nepřehlednost, nesystematičnost a neprůhlednost. Dále existence různých mezinárodních standardů a odlišná agenda veřejného, soukromého a třetího sektoru, která neumožňuje adekvátní srovnání mezi sebou. Použití a zpracování některých nástrojů měření je složité, finančně a časově náročné. Některé metody měření vyžadují značný

---

<sup>69</sup> V září 2014 se udávalo existujících 1153 nástrojů měření (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015).

výcvik pracovníků (např. SROI). K nedostatku financí či omezeným zdrojům<sup>70</sup> a času na získávání a analýzu dat se přidružuje nízké povědomí o metodách měření, roztržitost a nejednotný formát dat (Denny, Seddon 2014; Barraket, Yousefpour, 2013; INESAN, 2013; Lewis, Mellish, Ta'eed, 2017; Koňarová 2015). Především malé a střední organizace mohou čelit organizačním výzvám při sběru a analýze dat. K problematičtým momentům měření dále patří nedostupnost určitých metodologických (hodnotících) nástrojů. Některé metody vyžadují členství, partnerství či další typy přidružení, platbu za přístup a používání. V neposlední řadě pak netransparentnost měření, neboť většina hodnocení/měření vychází z údajů, které nejsou veřejně dostupné, a analýza a vyhodnocování těchto údajů probíhá v uzavřeném prostředí, a nikoli transparentně (Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016: 16).

Závěrem lze konstatovat, že přes problematičné aspekty měření sociální hodnoty (výkonnosti), může být pouze na jeho základě provedena komparace mezi jednotlivými organizacemi a zdokumentován přínos, význam a dopad činnosti organizací třetího sektoru.

### 3.6 MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY V ČESKÉ REPUBLICE

V České republice nejsou s měřením dopadů sociálních podniků velké zkušenosti. Vyskočil (2014) upozorňuje, že zásadní překážkou pro užití jakéhokoliv ukazatele o sociálním podnikání je jejich současná nedefinovanost. Jak bylo uvedeno v předchozím textu, sociální podniky nemají jednotnou právní formu ani neexistuje žádný povinný registr. V době výzkumu existoval pouze Adresář sociálních podniků spravovaný Společností P3 – People, Planet, Profit, o. p. s.,<sup>71</sup> ale registrace v něm je dobrovolná po vyplnění dotazníku a schválení ze strany provozovatele adresáře. Z těchto důvodů je tedy jakékoliv systematické sledování výkonnosti a dopadů sociálních podniků v České republice nemožné. Řešením by bylo vytvořit povinný registr sociálních podniků, který

---

<sup>70</sup> Z výsledků výzkumu mezi poskytovateli sociálních služeb (INESAN 2013) vyplynulo, že pro organizace, které svou výkonnost neměří, ale jen ji odhadují, představují největší překážku implementace systémů pro měření výkonnosti vysoké finanční náklady a s tím související finanční návratnost takovéto investice, kterou považují za diskutabilní (INESAN, 2013).

<sup>71</sup> Společnost P3 – People, Planet, Profit, o. p. s se zabývá mapováním současné situace sociálních podniků a disponuje adresářem na svých provozovaných stránkách české sociální podnikání, který vznikl v roce 2012 a ke konci roku 2015 obsahoval 223 sociálních podniků. Organizace jsou zde tříděny podle právní formy sociální, oboru činnosti, místa podnikání, společenské prospěšnosti a cílové skupiny, na kterou se podnik orientuje. Vzhledem k dobrovolnosti registrace zde nemusí být evidovány všechny sociální podniky ([www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)).

by tento sektor jasněji vymezil, a umožnil případná statistická měření (Šimová, 2015; Vyskočil, 2014).

Studie a výzkum sociálních podniků, sociální ekonomiky včetně navazování kontaktů se zahraničními institucemi provádí několik let Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze (FHS UK), v čele doc. Ing. Marií Dohnalovou, CSc., zakladatelkou katedry studií občanské společnosti na FHS UK, přední odbornicí a autorkou mnoha publikací v oblasti sociální ekonomiky/sociálního podnikání a dále s Ing. Kateřinou Legnerovou, M.Sc., MBA, Ph.D., expertkou na sociální podnikání. Výzkumný tým katedry studií občanské společnosti FHS UK a Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV) realizoval v letech 2008–2010 projekt s využitím zahraniční metodiky zveřejněné v roce 2006 ve studii Evropské výzkumné společnosti EMES (Dohnalová et al. 2015a). Mezi další přední odborníky, kteří se sociální ekonomice dlouhodobě věnují, Ing. Magdalena Hunčová, Ph. D. ze sociálně ekonomické fakulty Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Výzkumy transparentnosti v třetím sektoru se dlouhodobě zabývá doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D. z katedry managementu z Univerzity Hradec Králové. Oboru se dále věnuje katedra environmentálních studií Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity (FSS MU) v Brně.<sup>72</sup>

V rámci platformy TESSEA vznikla při přípravě publikace Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR pracovní skupina „(PS) Měření“ (Bednáriková, Francová, 2011). Pracovní skupina měla za cíl zmapovat situaci v oblasti měření efektivity v sociálním podnikání a zaměřila se na metodiku SROI<sup>73</sup> a metodu Lokálního multiplikátoru LM3. Členy pracovní skupiny byli PhDr. Jaroslava Štastná, Ph. D. (autorka disertační práce „Sociální ekonomika jako nástroj komunitního rozvoje v současné společnosti“ (2012)<sup>74</sup>, která se věnuje metodě SROI, Mgr. Eva Fraňková, Ph.D. a Ing. Jakub Stránský, Ph.D. (autor disertační práce „Měření výkonnosti nestátních neziskových organizací“ (2009). Svaz českých a moravských výrobních družstev vydal publikaci „Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít. Příručka (o cestě) k sociálnímu auditu“ (Brančíková, 2010), která popisuje zahraniční

---

<sup>72</sup> Vzhledem k širokému záběru sociální ekonomiky a sociálního podnikání je výčet odborníků a výzkumných projektů obsáhlý a zde je uvedeno pouze několik příkladů relevantních v době realizační fáze výzkumu.

<sup>73</sup> Po pilotním ověření metody SROI v České republice bylo konstatováno, že tento náročný typ měření současné době není vhodný z důvodů absence standardizovaných postupů, nástrojů a vyškolených odborníků, z čehož plyne časové a finanční zátěž pro sociální podniky (Bednáriková, Francová, 2011: 45). Pracovní skupina pod vedením autorky disertace

<sup>74</sup> Pracovní skupina pod vedením autorky metodu SROI jako evaluační nástroj k aplikaci v ČR nedoporučila (Štastná, 2012: 190).



(irské) zkušenosti s měřením sociálních podniků. Vznikly také absolventské (diplomové) práce se zaměřením na měření sociálního dopadu v oblasti sociálního podnikání, například: v textu již citovaná Koňarová „Možnosti měření a vykazování přínosů sociálního podnikání“ (2014), Vaněčková A. „Sociální podnikání z pohledu měření a vyhodnocování sociální hodnoty“ (2010)<sup>75</sup> Vomastková, T. 2015. „Transparentnost nestátních neziskových organizací bojujících proti korupci v ČR“.

## 4 METODY K MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY

---

### 4.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Metody měření se obvykle člení podle zaměření hodnocení na: 1. holistické (celostní) metody, které se orientují na posouzení a vykazování celkových dopadů, kam spadají například metody SROI a Sociální účetnictví a audit (SAA), 2. metody měřící výkon a dopad na lokální podmínky ekonomických činností, například metoda lokálního multiplikátoru (LM3)<sup>76</sup> a Eco-mapping, 3. metody zaměřené na zlepšování kvality a výkonu organizace, 4. metody zaměřené na strategické řízení<sup>77</sup> (Dohnalová et al., 2012: 86; Koňarová, 2014; Vyskočil, 2014: 20-21). Florman, Klinger-Vidra a Facada (2016) rozdělují nástroje měření do dvou kategorií: a) obecné, zachycující dopad obecně a b) specifické, určené výhradně pro použití jediného subjektu nebo skupiny (Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016).

Mezi nejčastěji používané metody měření patří: 1. jednoduché sociální kvantitativní (retrospektivní), 2. celostní, komplexní (kvantitativní a kvalitativní pokrývající ekonomický, sociální a environmentální prospěch), 3. kvalitativní šetření (největší skupina), 4. hodnocení managementu (průběžné činnosti managementu) (Grieco,

---

<sup>75</sup> Autorka se zabývala analýzou jakostní normy Star Social Firm, metodou pro měření dopadu podniku na místní ekonomiku LM3 a metodou pro vyčíslení návratnosti investic SROI. V rozporu se závěry v disertační práci Šťastné (2012) a PS Měření považuje SROI za naprosto nejlepší způsob vyjádření dopadu sociálního podnikání (Vaněčková, 2010).

<sup>76</sup> LM3 je metoda především pro potřeby samotných podniků, pro které je hodnota multiplikátoru vypočtena. Jedná se o podniky, které svou činností chtějí podporovat především místní oblast, v níž se nachází. Vypočtená hodnota jim ukáže, zda své prostředky utrácejí spíše místně nebo nikoli (Vaněčková, 2010).

<sup>77</sup> Přínosné jsou i metody měření výkonů a dopadů na lokální podmínky ekonomických činností, které deklarují užitečnost sociálního podniku pro okolí. Metody zaměřené na zlepšování kvality a řízení nejsou většinou použitelné pro posouzení přínosu sociálního podniku, ale jejich užívání může být pozitivním ukazatelem, že se podnik zabývá otázkou kvality a úrovní svého řízení (Vyskočil, 2014: 21)

Michelini, Iasevoli, 2015). Beer (2016) popisuje šest kategorií nástrojů pro měření hodnoty podle: 1. účelu (prověřování, monitorování, hlášení, evaluace), 2. časového rámce (budoucí, probíhající, retrospektivní), 3. orientace (vstup, výstup), 4. délky časového rámce (krátkodobé nebo dlouhodobé), 5. úrovně (mikro, mezo, makro), 6. přístupu (proces, dopad, monetizace, standardizace, zajištění kvality) (Beer, 2016: 25-26).

Důvody pro měření dopadu jsou v jednotlivých organizacích různé a organizace si vybírají takový nástroj, který vyhovuje jejich potřebám. K zachycení podstaty sociální hodnoty a různorodých zúčastněných stran je pravděpodobně nutné použít celou řadu přístupů (Beer, 2016: 26). Polonky a Grau (2011) vyvinuli sedmistupňový model, jak identifikovat vhodné nástroje pro měření sociální hodnoty: 1. rozvíjet kulturu, ve které je oceňována sociální hodnota, 2. zahrnout interní a externí zúčastněné strany (stakeholdery) při definování kritérií měření, 3. zavést měření s využitím existujících modelů, pokud existují, 4. školit interní zaměstnance, 5. integrovat externí evaluace do běžné praxe, aby se minimalizovalo narušení, 6. zvážit audit pro zaručení spolehlivosti, 7. komunikovat měření sociální hodnoty uvnitř i navenek (Polonsky, Grau, 2011).

Každá metoda měření má své předpoklady a očekávané využití. Nicholls (2015) navrhuje aplikovat tři teoretické přístupy k metodám měření (Tab. 3): 1. Pozitivistický přístup, 2. Metody kritické teorie, 3. Interpretativní metody. Většina metod měření a vykazování sociálního dopadu/sociální hodnoty je založena na pozitivistickém přístupu (vycházející z pozitivismu, srov. Tab. 3), což vede k předpokladu, že zúčastněné strany upřednostňují přístup, který nabízí „jistotu“, „objektivitu“ nebo „vědeckou přísnost“ se silným zaměřením na numerické abstrakce. Tento přístup se také pokouší „zpeněžit“ a „ocenit“ sociální dopad, aby umožnil komparativní analýzu v rámci projektů a intervencí tím, že použije finanční hodnotu jako společnou jednotku sociálního dopadu. Pozitivistický přístup k měření předpokládá, že sociální dopad probíhá lineárně od vstupů a procesů až po výstupy. Úkolem hodnotitele je vytvořit efektivní způsoby shromažďování informací potřebných k tomu, aby bylo možné sledovat, zda zamýšlené intervence fungují podle zamýšleného účelu a zda vedou k očekávaným výsledkům a k sociální hodnotě. Příkladem metod v rámci pozitivistického přístupu mohou být analýzy nákladů a přínosů nebo modely s očekávaným návratem, např. Best Available Charitable Option (BACO), randomizované kontrolní studie (RCT).<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> BACO je metoda kvantifikující sociální dopad, analyzuje efektivnost investic/nákladů. RCT je etablovaná metoda ve zdravotnictví k posuzování účinků zdravotní péče. Jedná se o tradiční metodu



Mezi metody kritické teorie Nicholls (2015) řadí SROI, která se vyvinula z pozitivistického zaměření. SROI nyní přesahuje svůj původní model a vyzdvihuje soubor zásad, které uznávají mocenské vztahy a významnost zúčastněných stran. Dalšími příklady jsou Balanced Scorecard, „dashboards“,<sup>79</sup> které se snaží poskytnout manažerům a poskytovatelům finančních prostředků přehledné souhrny výkonnosti v důležitých dimenzích (Nicholls, 2015). A nakonec interpretativní metody, které upřednostňují účast, hlas a dialog zúčastněných stran. Obvykle se zaměřují na mapování výsledků založených na hlubokém zapojení s příslušnými skupinami zúčastněných stran, jak je tomu například v metodě Výsledková hvězda. Již před samotným měřením probíhá konzultace se zúčastněnými stranami k návrhu postupu, stejně jako k utváření vhodných jednotek měření výkonu a následné použité metodiky. Kromě toho má tento přístup obvykle zapojené zpětné vazby, které testují průběžně přesnost dat a účinnost metody. Jedná se o interaktivní, dynamický, flexibilní a adaptabilní přístup. Zaměření na hlubší dialog a učení jako součást procesu měření může významně záviset na budování pevných vztahů důvěry, stejně jako na řízení výkonové asymetrie (Nicholls, 2015).

**Tabulka 3. Přístupy k měření sociální hodnoty**

Epistemologie	Zaměření	Logika	Příklad
Pozitivisté	Pravda	Měření zachycuje empirickou realitu	Auditované účty

---

evaluace, zacílenou k měření dopadu na základě porovnání dvou skupin – experimentální a kontrolní skupiny. Pro občanský sektor je užitečná z hlediska plánování intervencí (Hall, Arvidson, 2014: 149-151), umožňující benchmarking a při správném použití slouží k ověření účinků sociální hodnoty organizace. Je ale drahá, neboť obvykle vyžaduje pomoc odborníka, a navíc výběr skupiny může být eticky složitý (Acumen Fund, 2007; Beer, 2017: 27; Denny, Suddon, 2014; Hall, Arvidson, 2014).

<sup>79</sup> Společnost Social Enterprise London vyvinula verzi Balanced Scorecard pro sociální podniky, která pomáhá sociálním podnikům vyjasnit si a formulovat své strategické cíle. Poskytuje organizacím mechanismus pro sledování výkonu holistickým způsobem jak kvantitativních, tak i kvalitativních informací. Balanced Scorecard je především interní nástroj řízení zaměřený na strategické plánování a hodnocení. Soustřeďuje se na vytvoření „strategické mapy“ zaměřené na hlavní cíle organizace, na základě otázek týkajících se finanční výkonnosti, zúčastněných stran, interních procesů a klíčových dovedností (Nicholls, 2015).

Kritičtí teoretici	Moc Výkon	Měření zachycuje výkonové mechanismy	Účastnické metody
Interpretativní výzkumníci	Dialog	Měření funguje jako symbolický prostředník pro diskusi mezi organizační praxí a zúčastněnými stranami	Sběr dat navržený, řízený zúčastněnými stranami

Zdroj: (Nicholl, 2015: 11), vlastní překlad

Z mnoha metod užívaných k evaluaci/měření organizací jsou v současné době nejvíce diskutované a uplatňované především metody Sociální (společenská) návratnost investic (SROI), Sociální účetnictví a audit (SAA), Výsledková hvězda (OS), a Randomizované kontrolní studie/testování (RCT) (Beer, 2016: 26; Denny, Suddon, 2014; Dohnalová et al., 2012; Kickul, Lyons, 2012: 55; Sital-Singh, John, 2011; Vyskočil, 2014). Níže budou stručně představeny dominantní přístupy pro měření sociálního dopadu a v další kapitole vybraná metodologie pro měření sociální hodnoty vlastního výzkumu.

## 4.2 SOCIÁLNÍ ÚČETNICTVÍ A AUDIT (SAA)

SAA využívají organizace, které se zajímají o kvantifikaci sociální hodnoty. Umožňuje organizacím: 1. spočítat jejich sociální, environmentální a ekonomické dopady; 2. poskytnout přehled/ zprávu o výkonnosti, 3. základní informace pro plánování budoucích akcí a zlepšování výkonnosti (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016: 138). Vztahuje se na celou organizaci spíše než na konkrétní projekt. Zahrnuje objasnění toho, co organizace dělá, co se snaží dosáhnout, a s čím pracuje. Na základě toho shromažďuje kvantitativní a kvalitativní informace a údaje, které se vztahují k celkovým cílům a hodnotám (Kickul, Lyons, 2016). Umožňuje organizacím, aby demonstrovaly svou účinnost a efektivnost. SAA je metoda pro takové organizace, které berou do úvahy zúčastněné strany (stakeholdery). Zahrnuje systematickou analýzu vlivů organizace na své zájmové společenství nebo zúčastněné strany (stakeholdery), se vstupem zúčastněných stran jako součástí dat (Mook et al., 2015; Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016).

Zdůrazňuje interdisciplinární dovednosti ve sběru, interpretování a prezentování kvalitativních a kvantitativních dat (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016: 132).

Sociální audit<sup>80</sup> v nejširším smyslu pokrývá sociální a etické aspekty organizace, auditu metod a systémů managementu, účetnictví a výkazů (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; McIntosh et al., 1998: 237). Jedná se o systematický postup, jak identifikovat, měřit, monitorovat a evaluovat výkon organizace s ohledem na její sociální úsilí, cíle a programy. Ústředními hodnotami jsou vize, bezpečí a zdraví, kvalita práce, zacházení s lidmi, odpovědnost, ziskovost (Buchholtz, Carroll, 2009: 162, 168). Sociální audit zahrnuje také posouzení, jak zaměstnanci a ostatní účastníci vnímají organizaci, jak organizace plní své cíle, jak organizace pracuje v rámci svých vlastních hodnotových prohlášení. Sociální audit posuzuje sociální dopad a etické chování<sup>81</sup> organizace ve vztahu k jejím cílům a zúčastněným stranám (Buchholtz, Carroll, 2009: 310; EHSV, 2013; Hussey, Kirsop, Meissen, 2001; McIntosh et al., 1998). Sociální audit činnosti organizace je prováděn každoročně společně s finančním auditem (po rozhodnutí vedení organizace) a jeho úlohou je identifikovat sociální výdaje a prospěch organizace umožňující zjistit celkovou výkonnost ve vztahu k cílům. Provádí ho nezávislý hodnotitel nebo vedení, které může následně svou zprávu odevzdat pro posouzení nezávislému hodnotiteli (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016: 136). Pearce (2003) vysvětluje sociální audit jako reakci proti konvenčním účetnickým principům a praktikám, které se soustřeďují pouze na finanční stránku podniku (Pearce, 2003: 124). Opět se jedná o náročnou metodu, jejíž vypracování klade nároky na znalosti, čas a lidský kapitál (Vyskočil, 2014).

### 4.3 SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

SROI je analýza sociálního dopadu, která odhaduje peněžní hodnotu vytvořené sociální hodnoty. Měří sociální prospěch generovaný organizací (nebo intervencí) ve vztahu k ekonomickým nákladům pro dosažení tohoto prospěchu (výsledkem je poměr

---

<sup>80</sup> Začíná dvěma navzájem propojenými otázkami: 1. Jaké otázky položit pro hodnocení sociálního dopadu organizace? 2. Jak poznáte, že je vaše organizace „úspěšná“? Úspěch sám o sobě je sociálně konstruovaný koncept, a otázkou je, zda „nezávislý hodnotitel“ bude ve shodě s kritérii „úspěchu“ stanovenými členy podniku (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016: 136-137).

<sup>81</sup> Etické chování je definováno jako soubor morálních principů, který stanoví standardy dobrého a zlého či správného a špatného chování (Katsioloudes, 2006: 42). Etický audit klade specifické otázky – jaké jsou hodnoty organizace? Jak byly získány? Jak jsou konzistentní se způsobem, jakým organizace pracuje? Jsou v souladu s hodnotami lidí pracujících v organizaci? (McIntosh et al., 1998: 239). Etické vedení firmy zdůrazňuje hodnoty jako spravedlnost, věrnost a blahobyt pro jednotlivce (Audi, 2009: 105).

celkových přínosů k celkovým investicím). Je koncepcí zaměřenou na důsledek s cílem pochopit vytváření sociálních, environmentálních a ekonomických hodnot organizací. Angažovanost zúčastněných stran je nedílnou součástí procesu a je pravděpodobně jednou ze silných stránek SROI (Hall, Arvidson, 2014; Krátký, 2012: 8; Sital-Singh, John, 2011). SROI byla vyvinuta v USA v 90. letech ze sociálního účetnictví a z analýzy nákladů a přínosů (CBA)<sup>82</sup> za účelem rozvoje měření, které by reflektovalo celkovou hodnotu organizace (ekonomickou, sociální a environmentální). Převádí sociální dopad/hodnotu do finančních hodnot především (ale ne výhradně) kvantitativním přístupem. Může měřit celou organizaci nebo pouze jeden projekt nebo na jeden aspekt práce organizace. Proces může být prováděn interně nebo může být veden externím výzkumným pracovníkem.

Podle Hall a Arvidson (2014) lze SROI použít jako flexibilní nástroj k měření různých hledisek sociálních podniků. Existují dva typy SROI: a) hodnotící (evaluativní), který se provádí retrospektivně a vychází ze skutečných výsledků, k nimž došlo, b) predikční, který předpovídá, jaká bude vytvořena sociální hodnota v případě splnění zamýšlených cílů/výsledků (odhad budoucí návratnosti) (Hall, Arvidson, 2014: 144-145; Kickul, Lyons, 2016; Nicholls, 2015). Bull, Ridley-Duff a Seanor (2016) uvádí, že tuto metodu používají organizace, které jsou podporovány veřejným sektorem a sociálními investicemi, zvláště v oblasti bydlení/výstavby (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016: 137). V některých evropských zemích podporují SROI vlády, aby se stala „normou“ pro měření sociální hodnoty v občanském sektoru. Ve Spojeném království je SROI pro hodnocení sociálních podniků běžně používána (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016: 138; Grieco, 2015; Kickul, Lyons, 2016).

Ačkoliv byla SROI vyvinuta s cílem posílit transparentnost a pomoci organizacím při zajišťování zakázek, je některými autory považována za těžkopádnou a časově náročnou metodu (Maier et al., 2015; Millar, Hall, 2013), přehlížející finanční výkonnost (Mook et al., 2015), sociálně hodnotné aktivity uvnitř organizace (Beer, 2016: 26; Gibbon, Dey, 2011), navíc klade nároky na znalosti a lidský kapitál (Vyskočil, 2014). Je také hojně kritizována pro nemožnost srovnání (benchmarking) organizací a projektů

---

<sup>82</sup> CBA, anglicky cost-benefit analysis je metoda analýzy nákladu a přínosu, kde se peněžně vyjádřené výstupy porovnávají s náklady. Jejím zásadním limitem pro využití v třetím sektoru je omezení jen na případy, kdy je možné výstupy ocenit peněžně. CBA má dva hlavní cíle: zjistit, zda je projekt správným rozhodnutím a odůvodněnou investicí zdrojů, a poskytnout základ pro porovnání projektů (Kickul, Lyons, 2016; Stránský, 2009: 56-57).

(Kickul, Lyons, 2016; Mook et al., 2015) a zůstává spíše účetnickým nástrojem (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016).<sup>83</sup>

#### 4.4 OSTATNÍ METODY

Výsledková hvězda (Outcome Star, dále OS) je nástroj pro měření sociální hodnoty sledující pokrok (změnu) u cílové skupiny (osob)<sup>84</sup>, které přijímají služby organizace. OS je relativně nový evaluační nástroj (vyvinutý v roce 2003), založený na principech participativního akčního výzkumu. Byl navržen na základě tří klíčových oblastí: posílení uživatelů služby, spolupráce mezi uživateli a pracovníky, integrace nástroje do každodenní pracovních činností (Hall, Arvidson, 2014: 147).

K výhodám OS patří různé verze použití pro široký okruh klientských skupin, a tím může být užitečná pro většinu organizací, které pracují se zranitelnými skupinami osob. Požaduje nicméně určitý vztah mezi uživateli služby a klíčovými pracovníky, což není možné například v případě drop-in centrech, kde je klient pouze jednou. Nástroj není určen pouze k měření výsledků, ale pomáhá k dosažení těchto výsledků. Měřící proces je vytvářen odspodu, od skutečného porozumění podstaty stavu a změny jedinců různého původu v různém kontextu (Hall, Arvidson, 2014: 148). Podrobné kvalitativní údaje lze kvantitativně analyzovat. OS je dynamická, flexibilní a participativní metoda měření (Nicholls, 2015).

Zúčastněné strany mohou být v evaluačním procesu aktivně zapojeny jako „facilitátoři“ nebo „aktéři změny“. Může být také užitečným pomocníkem pro interní rozvoj organizace (co se daří, co je potřeba zlepšit) a k podpoře diskusí kolem konzistentnosti práce hlavních pracovníků organizace. OS je praktický nástroj, jednoduše použitelný a pomáhá vizualizovat osobní dráhu uživatele služby (Hall, Arvidson, 2014: 148-149). Ukázalo se však, že tato metoda je velmi efektivní při pomoci v poskytování služeb, ale zcela nevhodná pro investory, kteří hledají standardizované měření efektivnosti, protože nelze srovnat výsledky různých projektů (Beer, 2016: 27; Hall, Arvidson, 2014). Nevýhoda OS spočívá právě v těchto interaktivních rysech, neboť jsou založeny na subjektivním vnímání a posuzování uživatelů služby, jejich pocitech a na

---

<sup>83</sup> Jak již bylo v textu uvedeno, po pilotním testování metody SROI v České republice bylo konstatováno, že v současné době jako evaluační nástroj k aplikaci není vhodný, protože nepřináší přiměřený a jednoznačný způsob, jak objektivně dokladovat přínosy sociálního podnikání (Bednářiková, Francová, 2011; Dohnalová et al. 2012; Štastná, 2012: 190).

<sup>84</sup> Existuje více než dvacet variací pro různé typy služeb, například Rodinná hvězda, Pracovní hvězda, Hvězda lidí bez domova či Autistická hvězda (Hall, Arvidson, 2014).

implementaci ze strany personálu. Existuje zde riziko tendence ze strany respondentů sdělit to, co si myslí, že by chtěl evaluátor slyšet. A také riziko možné chyby ze strany evaluátora, který může výsledky interpretovat různými způsoby (Hall, Arvidson, 2014: 149).

Florman, Klinger-Vidra, Facada (2016) navrhuji novou metodu měření, pojmenovanou Externí míra návratnosti (External Rate of Return, zkratka ERR), kterou popisují spíše jako radikálně transparentní platformu nežli metodu pro měření ekonomického a sociálního dopadu, pro všechny typy podniků (Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016: 16). Vychází z názoru, že v prostředí hodnocení sociálního dopadu chybí holistická platforma, která uživatelům umožňuje vstupovat a sdílet své informace transparentně a srovnávacím způsobem. Tato platforma by byla veřejně přístupná všem a organizace by poskytovaly své údaje, na jejichž základě by sami uživatelé mohli provést vlastní hodnocení ekonomických a sociálních dopadů podniků (Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016: 17).

K dalším metodám měření sociálního dopadu/sociální hodnoty patří např. systém GRI (Global Reporting Initiative), které podává zprávy o udržitelnosti a vyjasňuje sociální službu s přidanou hodnotou (EHSV, 2013, Hussey, Kirsop, Meissen, 2001); PQASSO (Practical Quality Assurance Systems for Small Organisations), měřicí metoda vyvinutá v roce 1997, kterou lze použít ve všech typech organizací třetího sektoru (Bednáriková, 2011); SIMPLE (Simple Impact Measurement for Local Economies), jednoduchý přístup či spíše rámec k posouzení sociálních dopadů vypracovaný společností Social Enterprise London (SEL) ve spojení s univerzitou v Brightonu. Kombinuje interní strategické hodnocení výsledků jako pomoc pro manažery sociálně motivovaných podniků, kde a jak v dané lokalitě či společnosti mohou pozitivně přispívat (EHSV, 2013); Analýza efektivnosti nákladů, která zahrnuje výpočet poměru nákladů k nepeněžnímu zisku nebo výsledku (Kickul, Lyons, 2016); Systém vyvážených ukazatelů (balanced scorecard - BSC) je nástroj používaný ke kvantifikaci, měření a evaluaci vstupů, výstupů a výsledků; Social Earnings Ratio (S/E Ratio), metoda popsána dále v textu; Metoda posuzování sociálních dopadů (SIA) metoda, která přezkoumává sociální dopady projektů v oblasti infrastruktury a dalšího rozvoje, nabízí mimo jiné systematickou aktualizaci údajů, která jsou shromažďována z oficiálních zdrojů, jako jsou

národní statistiky a longitudinální studie (Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016: 12; Vanclay, 2003)<sup>85</sup>.

#### 4.5 KRITICKÁ ANALÝZA METOD MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY

Od konce 60. let 20. století dochází k formalizaci měření sociální hodnoty a rozvoji nástrojů měření (Beer, 2016; Burdge, Vanclay, 1996) a od počátku 21. století se otázky hodnocení stávají klíčovými (Hall, Arvidson, 2014). Měření sociální hodnoty (hodnocení sociálního dopadu) je chápáno jako jedna z forem měření výkonu/výkonnosti, jehož účelem je obecně porozumět, jako změnu přináší činnost organizace (projekt, program) pro vnější svět, jako hodnotu má pro organizaci samotnou a pro její zúčastněné strany (Beer, 2016; Gibbon, Dey, 2011; Barman, MacIndoe, 2012; Kroeger, Weber, 2014; Vanclay, 2002) a které se řadí do evaluačního výzkumu (Arvidson, Kara, 2016; Murray, 2004; Rossi, Freeman, Lipsey, 2014; Vaněčková, 2009). Existuje mnoho přístupů k měření sociální hodnoty, ale žádný nebyl široce přijat a tento prostor je charakterizovaný konceptualizačním a metodologickým pluralismem (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Denny, Seddon, 2014; Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016; Gambler, Beer, 2017; Hall, Arvidson, 2014; McLoughlin et al., 2009; Maas, Liket, 2011; Meadows, Pike, 2010; Murray, 2004; Rajdev, 2014; Somers, 2005; Thornley, Dailey, 2010; Olsen, Galimidi, 2008; Sokolowski, 2014), s převládajícím názorem, že nelze určit nejlepší metodu měření (Anheier, 2005; Kickul, Lyons, 2016).

Tlak na organizace třetího sektoru po celém světě, aby měřily a dokazovaly svou výkonnost, v posledních letech vzrostl a poptávka po metodách měření pochází od všech sektorů, zúčastněných stran včetně samotných organizací a veřejnosti. Schopnost demonstrovat dosažení cílů a úspěšnosti se stalo pro organizace základní potřebou. Na základě měření poznají, jak jsou úspěšné a jak mohou své výsledky komunikovat (Hall, Arvidson, 2014). Všechny organizace třetího sektoru, ale sociální podniky obzvláště, se

---

<sup>85</sup> K dalším používaným metodám/nástrojům se řadí Standardy o vykazování dopadů a investic (The Impact Reporting and Investment Standards-IRIS), které byly navrženy jako základ pro standardizované ukazatele výkonnosti, pomocí kterých mohou organizace měřit sociální, environmentální a finanční dopad svých investic, stejně jako vyhodnocovat budoucí nabídky. Kombinuje ukazatele sociálních dopadů s metodami, které se obvykle používají při měření a vykazování finančních výsledků. Je udržována a aktualizována s podporou formálního poradního orgánu, který se skládá z odborníků na měření sociální hodnoty a relevantních oblastí. Vykazovací systém celkového dopadu investic (The Global Impact Investing Reporting System-GIIRS) je určený k podpoře růstu trhu s dopadovými investicemi tím, že investorům poskytne standardizovaný soubor hodnocení dopadů třetích stran, které jsou srovnatelné, transparentní a snadno použitelné. Je spíše meta-úrovňovým analytickým nástrojem než měřícím systémem jako takovým (Nicholls, 2015).

potýkají s výzvou, jak hodnotit výkonnost/efektivitu za hranicí stávajících finančních ukazatelů (Grieco, 2015; Peredo, Lean, 2006). Význam hodnocení sociálních dopadů/sociální hodnoty potvrzují jak akademici, praktici, tak i samotné organizace (Battilana et al., 2014; Ebrahim, 2003; Epstein, Buhovac, 2014; Cavalluzzo, Ittner, 2004; Franco-Santos, Lucianetti, Bourne, 2012; Gamble, Beer, 2017; Meadows, Pike, 2010; Porter et al., 2012; Ruttman, 2012; Stránský, 2009; Westall, 2012), což se odráží v rozvoji měření výkonnosti/sociálního dopadu/sociální hodnoty (Beer, 2016). Grieco, Michelini a Iasevoli (2015) dokonce pokládají téma měření sociální hodnoty za jeden z nejdůležitějších úkolů v oboru sociálního podnikání (Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015).

Vzhledem k přínosům měření sociální hodnoty zájem o vhodné způsoby měření mezi sociálními podniky narůstá (Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015; Liket, Maas, 2013; Nicholls, 2015). Rozsáhlý přehled studií prokázal, že měření mohou zefektivnit činnost organizace, zlepšit výkonnost a vést ke zlepšení schopností, které pak ovlivňují výkon (Beer, 2016) a nabízí řadu strategických příležitostí (Dart, 2004; Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015; Nicholls, 2009). Přínosů měření celá řada, jak prokázal přehled literatury (Arvidson, Kara, 2016; Dohnalová et al., 2012; Ebrahim, 2003; Ebrahim, Rangan, 2014; Gamble, Beer, 2017; Holt, Littlewood, 2015; Kaplan, 2001; Kendall, Knapp, 2000; Wood, Leighton, 2010; McLoughlin et al., 2009; Meadows, Pike, 2010; Millar, Hall, 2013; Mulgan, 2010; Poister, 2003; Somers, 2005; Speckbacher, 2003; Rajdev, 2012; TSRC, 2013; Vanclay, 2002, 2003), ale je třeba zmínit i jeden z hlavních argumentů proti hodnocení v třetím sektoru, kterým je kontext, ve kterém jsou evaluace používány, kde prezentace výsledků nekoresponduje se smyslem třetího sektoru (Arvidson, Kara, 2016). Další autoři poukazují na riziko, že organizace mohou začít omezovat projekty a aktivity na ty, které lze úspěšněji měřit (Vanclay, 2003).

Výsledky studií se shodují v tom, že sociální podniky potřebují takovou metodu měření, která zohledňuje sociální, environmentální a finanční hodnotu (Battilana, Lee, 2014; Ebrahim, Battilana, Mair, 2014; Harding, 2004; Hynes, 2009; Lyon, Sepulveda, 2009; Meadows, Pike, 2010). To je zároveň ústředním problémem měření sociálních podniků, neboť je potřeba vyvážit protichůdné požadavky, které vyplývají z dosahování sociální/environmentální hodnoty a ekonomické výkonnosti (Mook et al., 2015; Quarter, Richmond, 2001; Roy, Karna, 2015). Sloučení požadavků mnoha zúčastněných stran a zakomponování jejich názorů do procesu měření sociální hodnoty je zřejmě největší výzva pro efektivní implementaci a také nedílnou součástí odlišení od tradičních finančně orientovaných způsobů měření (Battilana et al., 2014; Beer, 2016). Měření sociální,



nehmotné hodnoty je obtížnější než měření výkonu založené čistě na finančních výsledcích, zahrnuje celou škálu sociálního přínosu, který je obtížně kvantifikovatelný (Battilana et al., 2014); Ebrahim, Rangan, 2010; Dohnalová et al., 2012; Gambler, Beer, 2017; Hall, Arvidson, 2014; Millar, Hall, 2013; Sokolowski, 2014). A jak mnozí autoři dodávají, měření a vykazování sociální hodnoty/sociálního dopadu tak může být jedním z nejnáročnějších a potenciálně nejvíce frustrujících aspektů v sociálním podnikání.

V současnosti se pro měření sociální hodnoty nejčastěji používají metody Sociální (společenská) návratnosti investic (SROI), Sociální účetnictví a audit (SAA), Výsledková hvězda (OS) a Randomizované kontrolní studie/testování (RCT) (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Beer, 2016; Denny, Suddon, 2014; Dohnalová et al., 2012; Grieco, 2015; Kickul, Lyons, 2012; Sital-Singh, John, 2011; Vyskočil, 2014). Přesto, že některé evropské země podporují jak SROI jako „normu“ pro měření sociální hodnoty a někteří autoři ji považují za častý a flexibilní nástroj k měření sociálních podniků (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Hall, Arvidson 2014) či dokonce za naprosto nejlepší způsob vyjádření dopadu sociálního podnikání (PS Měření, Vaněčková, 2010), který zvyšuje transparentnost organizací (Maier et al., 2015), má také své odpůrce. Je kritizována za interní těžkopádnost a časovou náročnost (Bednáriková, Francová, 2011; Millar, Hall, 2013), za přehlížení finanční výkonnosti (Mook et al., 2015), utlumování aktivit sociální hodnoty (Beer, 2016; Gibbon, Dey, 2011) či absenci standardizovaných postupů, nástrojů a vyškolených odborníků, z čehož plyne finanční zátěž (Bednáriková, Francová, 2011; Dohnalová et al., 2012; Štastná, 2012) a vysoké nároky na znalosti a lidský kapitál (Vyskočil, 2014). Je také hojně kritizována pro nemožnost srovnání (benchmarking) organizací a projektů (Kickul, Lyons, 2016; Mook et al., 2015) a zůstává spíše účetnickým nástrojem (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016).

Metoda Výsledkové hvězdy (OS) se ukazuje jako velmi efektivní v oblasti poskytování služeb, ale s minimálním významem pro finanční podporovatele z důvodu neexistujících standardizovaných měřítek efektivity, protože výsledky jsou mezi projekty nesrovnatelné (Hall, Arvidson, 2014). Další nevýhodou je riziko subjektivity při sběru (z hlediska uživatelů služby) a interpretaci dat (z hlediska evaluátora). Sociální účetnictví a audit (SAA) zahrnuje systematickou analýzu vlivů organizace na své zájmy nebo zúčastněné strany (Mook et al., 2015; Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Nicholls, 2009), ale není příliš vhodná k měření konkrétního projektu (Kickul, Lyons, 2016). V případě metod Sociálního účetnictví a auditu (SAA) a Randomizované kontrolní studie/testování se opět se jedná o náročné metody měření, které kladou nároky na znalosti, čas a lidský

kapitál (Vyskočil, 2014) a v případě druhé metody i eticky složité při výběru vhodné skupiny (Denny, Suddon, 2014).

Potíže v oblasti měření sociální hodnoty způsobuje také velké množství nástrojů/metod určených k měření (udává se zhruba kolem 1500), jejich nepřehlednost, nesystematičnost a neprůhlednost, nedostupnost určitých metod, neexistence standardů měření, nejednoznačně vymezení terminologie, nízké povědomí o metodách měření, nedostatek zkušeností s měřením, nízká návratnost nákladů, složité implementační procesy, roztříštěnost a nejednotný formát dat (Denny, Seddon 2014; Barraket, Yousefpour, 2013; INESAN, 2013; Lewis, Mellish, Ta'eed, 2017; Koňarová 2015; Millar, Hall, 2013; Murray, 2004). Celosvětový trend v sociálního podnikání spočívá v (objektivnějším) výkaznictví a přesném měření (EHSV, 2013; Kickul, Lyons, 2016) a v ohnisku zájmu je přijetí standardizované metodologie, která by zachytila smíšenou hodnotu, kombinující sociální a ekonomickou hodnotu jako jednotný celkový dopad (Kickul, Lyons, 2016; Nicholls, 2015). Z přehledu literatury vyplývá jistý rozpor, že přestože existuje mnoho metod měření, žádná z nich není zcela optimální pro měření sociální hodnoty v třetím sektoru, chybí empirické prostudování nově vyvinutých metod a zároveň se volá po standardizaci a srovnatelnosti.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Řešerše byla zpracovaná v rámci SVV: Sociální inovace, sociální práce a marginalizované skupiny, č. 26060601.

# VYBRANÁ METODA K MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY

---

## 5 SOCIAL EARNINGS RATIO (S/E RATIO): VYBRANÁ METODA K MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY

---

### 5.1 ÚVOD DO METODOLOGIE

Social Earnings Ratio (S/E Ratio®)<sup>87</sup> je sociálně inovativní metoda určená k měření a analýze sociální hodnoty (sociálního dopadu), vyvinutá v roce 2013, na základě teoretického rámce z roku 2011, na výzkumném pracovišti Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance (CEEG) při univerzitě v Northamptonu ve Spojeném království. Vznikla jako ukazatel efektivnosti v reakci na Zákon o veřejných sociálních službách, tzv. „Social Value Act“ (SVA)<sup>88</sup> z roku 2012, účinného od roku 2013 v Anglii a Walesu.<sup>89</sup> Zákon poprvé ukládá veřejným orgánům povinnost zvážit sociální hodnotu při zadávání veřejných zakázek a dosažení sociálního dopadu prostřednictvím veřejných zakázek (HM Government, 2012). Potřebnost kvantifikovat sociální hodnotu vedlo k rozvoji nástrojů měření. O zákonu bylo pojednáno v předchozím textu, nicméně je v této souvislosti třeba zmínit, že byt' byl SVA jako nástroj na podporu sociální hodnoty přijat pozitivně, pouze malé množství organizací je schopno svou sociální hodnotu kvantifikovat v peněžním vyjádření (Cabinet Office, 2015). Obecně lze konstatovat, že téma nehmotných (nefinančních) hodnot je v současnosti v centru mnoha mezinárodních legislativních rámců (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015).

Metoda S/E Ratio je založena na tradičním (osvědčeném) systému účetnictví-obecných účetních zásadách General Accounting Principles (GAP), převádí nehmotnou

---

<sup>87</sup> Metoda S/E Ratio by se do češtiny mohla volně přeložit jako Poměr sociálních výdělků. Vzhledem ke skutečnosti, že ve většině studií jsou ponechány názvy v originálním znění, je i tato metoda ponechána v původním, anglickém názvu.

<sup>88</sup> V oblasti zadávání veřejných zakázek mechanismy jako SVA 2012 a Zákon o moderním otroctví 2015 posunuly sektor správným směrem, nicméně použití v praxi pokulhává a aplikace měření nemá jednotné, univerzální přijetí.

<sup>89</sup> Zákon o veřejných službách obklopuje celá řada britských, tak evropských právních předpisů: Local Government Act 1999 (zákon ukládající místním a některým dalším orgánům požadavek týkající se hospodárnosti, účinnosti/výkonnosti a účelnosti), ISO26000 (2010) mezinárodní standard sociální odpovědnosti firem/organizací, Legislativa EU: Směrnice 92/50/EEC, 97/52/ES, 2001/78/ES, 2014/95/EU GECES Měření sociální dopadu, 2014 (Ta'eed et al. 2014).

hodnotu do finanční (Areti, 1970; Hrabětová, Ta'eed, 2016b), využívá nové informační technologie jako je analýza sentimentu, velká data a poskytuje rychlou zpětnou vazbu ve formě jednoduchého výsledku – měny pro nefinanční hodnoty, a to v rámci veřejně dostupné otevřené licence<sup>90</sup> (Hrabětová et al. 2016; Rozhovory 1-3). Analyzuje a měří sociální dopad/sociální hodnotu organizace proti finančním prostředkům, které byly investovány k jeho/jejímu dosažení.

Jedná se o kvantitativní metodu měření sociální hodnoty, která umožňuje benchmarking napříč sektory, kdy mohou být organizace mezi sebou navzájem porovnávány (Hrabětová et al., 2016; Rajdev, 2014; Ta'eed et al., 2014). Benchmarking je také efektivním nástrojem pro zlepšování sociální hodnoty organizace a považován za jeden z nejsilnějších důvodů pro použití metody S/E Ratio. Škálovatelnost je dalším klíčovým faktorem tohoto měřicího přístupu. Pomocí jednoduchého formuláře mohou být data automaticky shromažďována na jednom místě, data vytěžena anonymně, vypočítána a použita k informování organizace pro strategická rozhodnutí. S/E Ratio lze použít jako nástroj ke standardizaci a zjednodušení dalších již existujících metodologií (Taghiyeva et al., 2017). Poskytuje možnost vykazovat sociální hodnotu ve finanční měně (Hrabětová, Ta'eed, 2016b; Rozhovor 1), a je tak finančním měřítkem pro nehmotné hodnoty. Popisuje efektivitu organizace bez ohledu na její velikost nebo výdělečnou sílu (Tab. 4).

**Tabulka 4. Hlavní deklarované rysy metody S/E Ratio**

• Rigorózní – akademický teoretický rámec založený na teoretickém rámci občanství (zapojení zúčastněných stran)
• Objektivní – bez subjektivních vlivů
• Mezisektorová – vhodná pro soukromý, státní a třetí sektor
• Nezávislá na velikosti – pracuje s jednou osobou, středními podniky i velkými společnostmi
• Opakovatelná – výsledky budou stále stejné, bez ohledu na to, kdo měření provádí
• Pracující s empirickými daty
• Škálovatelná – efektivně zpracovává organizace ve velkém objemu
• Rychlá – automatická verze může poskytnout výsledky za několik sekund

<sup>90</sup> V době výzkumu Creative Commons 4.0 - bližší informace o Social Earning Ratio (S/E Ratio) na adrese <http://find.jorum.ac.uk/resources/18904>. K dispozici v době výzkumu byly k dispozici také zdarma online kurzy analýzy sociálního dopadu, dostupné na webové stránce: <https://www.seratio.org/> (Seratio, 2016; Rozhovor 2).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednočíselná hodnota – jednoduchá artikulace výsledku</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veřejná data – pro větší organizace vyžaduje pouze veřejná data, není nutný zásah do organizace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkluzivní – umožňuje měření z již existujících hodnocení</li> </ul>

Zdroj: (www.cceg.org.uk), vlastní překlad

Změřena může být sociální hodnota nejen organizací, ale také jednotlivců, produktů, procesů, projektů (Schéma 8). Umožňuje také vytvořit predikční model s předpovědí efektivity či model hyperlokality (Hrabětová, Ta'eed, 2016b; Lewis, Mellish, Ta'eed, 2017). Pojem „hyperlokální“<sup>91</sup> se zřejmě poprvé objevil v roce 1991 v mediální prostředí v novinovém článku (Farhi, 1991) v souvislosti s lokálními televizními zprávami a postupně pronikl do různých sektorů včetně podnikatelských. Vztahuje se k určení něčeho velmi přesně orientovaného, k malé lokalitě, definované geografické oblasti, se zaměřením na komunitu (Radcliffe, 2012: 9).

V současné době CCEG za použití metody S/E Ratio měří: a) sociální hodnotu organizací, projektů, procesů a jednotlivců, b) transparentnost v dodavatelském řetězci (moderní otroctví), kde pracuje s minimální mzdou a pracovní spokojeností pracovníků, c) rozdíl v platech, od pracovníků po představenstvo (převod jejich hodnot), d) daňové úniky prostřednictvím převodu hodnoty statutárního orgánu na hodnotu akcionáře (dividendy), e) dopady rozhodnutí o investicích založené na opatřeních s celkovou hodnotou návratnosti včetně kontextu sociálních podniků, například dluhopisy sociálních investic, f) indexy spotřebního zboží, g) osobní hodnotu, která může být obsažena v řadě obtížně měřitelných nehmotných hodnot, kde sentiment (cítění, pocity, smýšlení) hraje klíčovou roli – výběr spotřebitele, dobré podmínky zvířat, zdraví a blahobyt, umění atd., h) hodnotu myšlenek, která může být měřitelná, poskytující přehled o duševním zdraví, štěstí atd. (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; Hrabětová, Ta'eed, 2016b; Rozhovory 1-4).

Výsledky měření také pomáhají organizacím provádět změny, průběžně sledovat a zlepšovat jejich sociální hodnotu. Metoda S/E Ratio byla použita k měření a demonstrování sociální hodnoty v řadě studií pro různé organizace napříč sektory,

<sup>91</sup> Také v případě tohoto termínu neexistuje konsensus ohledně definice a významu včetně výzkumu specifických rysů hyperlokality (Hochman, Manovich, Yazdani, 2014). Termín hyperlokality je mnohovýznamový, avšak stále častěji používaný především v marketingu či informačních a komunikačních technologiích.

například od roku 2014 pro hasičskou záchrannou službu WMFS ve středozápadní Anglii (Daly, Brook, Langley, 2015; Lewis, Mellish, Ta'eed, 2017), dále pro měření mezinárodních projektů Yunus & Youth (Jay, Pryce, 2015), stavební společnosti Willmott Dixon (2014) (Hrabětová et al., 2016; Ta'eed, 2015), kulturních organizací v Northamptonshiru pro NAMTRUST a SAN (Ta'eed, 2014), projektu třetího sektoru Made in Corby (2015) v oblasti umění či mezinárodní poradenské firmy v oblasti stavebnictví a nemovitostí Gleeds (Mellish, Evans, Ta'eed, 2016b).<sup>92</sup> Rajdev (2014) hodnotila pět nástrojů k měření sociální hodnoty<sup>93</sup> a S/E Ratio z nich vyhodnotila jako nejefektivnější metodologii (Rajdev, 2014).<sup>94</sup>

## 5.2 TEORETICKÝ RÁMEC S/E RATIO

Celková hodnota = Finanční hodnota + Sociální hodnota = p/e + s/e  
(*price/earnings + social/earnings*) (Schéma 7)

**Schéma 7. Definování celkové hodnoty**



Zdroj: (www.cceg.uk), vlastní překlad

### 5.2.1 Zapojení zúčastněných stran

S/E Ratio artikuluje hodnotu prostřednictvím modelu zapojení mnoha zúčastněných stran (multi-stakeholderů), který CCEG nazývá rámcem občanství (Citizenship framework) či mapou občanství (Citizenship map), kde se po identifikaci klíčových

<sup>92</sup> Do roku 2015 byla metoda S/E Ratio použita k prokazování sociální hodnoty v oblasti zadávání veřejných zakázek ve výši 6,43 miliardy EUR (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015).

<sup>93</sup> Ve svém výzkumu hodnotila S/E Ratio, Benefit Corporation, Business in the Community (BITC), CSR Hub a SROI. K hodnocení metod/nástrojů měření použila metodologii Results Based Accountability (RBA) (Rajdev, 2014).

<sup>94</sup> S/E Ratio lze zařadit mezi metody měření nové generace, které jsou významně formovány perspektivou uživatelů služeb, kdy se měří skutečný sociální dopad pro uživatele a to, co si o službě myslí. Měření se tak přesouvá k demokratičtějšímu občanskému přístupu, kdy se bere v potaz hledisko uživatele/komunity, což lze považovat za sociálně inovativní přesun. Tento přesun v oblasti sociálních inovací umožnila sociální média a velká data (například SROI nezahrnuje smýšlení komunity do svých výpočtů). Metody měření nové generace jsou také schopny předpovídat budoucí sociální dopad, aby organizace mohly přijímat rozhodnutí a plánovat intervence (Ta'eed, 2014: 91).

zúčastněných stran doporučuje určitá forma jejich mapování (Schéma 8). Jedná se o nástroj používaný primárně soukromým sektorem, který mapuje skupiny zúčastněných stran podle moci a zájmů, čímž napomáhá ke stanovení priorit a alokaci zdrojů. Metody měření by měly být schopny reflektovat všechny účastníky v uvedeném rámci (Ta'eed, 2014: 48). Teoretický rámec občanství<sup>95</sup> předpokládá, že všechny subjekty operují v rámci multi-účastnických stran a přínos (prospěch, dobro) organizace je vyjádřen/o prostřednictvím přínosu všem zapojeným stranám.

V kontextu teoretického rámce se mohou artikulovat hmotné výsledky sledováním pohybu finanční hodnoty, a tím poskytovat informace o vytváření nebo snižování sociální hodnoty. Současný model pracuje s klíčovými zúčastněnými stranami jako jsou zaměstnanci/management organizace, dodavatelé, zákazníci/klienti/příjemci, akcionáři/podílníci, vláda/statutární orgány, komunita, životní prostředí. Model umísťuje organizaci jako „občana“ na širší mapu občanství. Jak již bylo definováno, zúčastněné strany jsou sociální i nesociální aktéři, kteří mají účast v určitém aspektu organizace, mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněni dosahování cílů organizace. Zúčastněné strany mají zájem na výkonu anebo úspěchu organizace/projektu, a/nebo jsou organizací/projektem ovlivněny, dotčeny, či omezeny. V teoretickém rámci či mapě občanství, kde jsou zapojené zúčastněné strany, je sledována celková hodnota, kterou lze vyjádřit jako souhrn hmotné, finanční (hmatatelné) a nehmotné, sociální (nehmatatelné) hodnoty.

---

<sup>95</sup> V tradičních CSR teoretických rámcích jsou zúčastněné strany (kromě akcionářů, správní rady) velmi limitované finanční hodnotou organizace, a zvýšení finanční hodnoty většinou znamená snížení hodnoty sociální (Ta'eed, 2014). Myšlenka zapojení zúčastněných stran se dostala do popředí v roce 1992, podepsáním „Agendy 21“, nezávazného akčního plánu udržitelného rozvoje Organizace spojených národů, který vzešel z konference OSN o životním prostředí a rozvoji konané v Riu de Janeiro v Brazílii téhož roku. Následně byl přijat na dalších konferencích OSN. V nedávné době se politický a společenský důraz přesunul od ekologických problémů/ udržitelnosti životního prostředí směrem k sociálním otázkám/zlepšení sociální úrovně. Do popředí začaly vstupovat termíny jako „sociální dopad“ a „sociální hodnoty“ a zavádění přístupu založeného na tzv. trojím prospěchu (triple bottom line approach) (Pryce, 2014).

## Schéma 8. Mapa občanství: model zapojení zúčastněných stran



Zdroj: (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015: 14), vlastní překlad

### 5.2.2 Definování hodnoty

Při definování hodnoty se uplatňuje řada paralelních pravidel. V teoretickém rámci občanství je celková hodnota (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015) definována jako:

$$\text{Celková\_hodnota} = \text{Finanční\_hodnota} + \text{Sociální\_hodnota} \quad (1a)$$

$$\text{Sociální\_hodnota} = f(\text{zaměstnani/personál\_dodavatelé\_zákazníci\_vláša\_životní prostředí}) \quad (1b)$$

$$\text{Sociální\_hodnota} = \sum (\text{Životní prostředí\_Lidé\_Finance}) \quad (1c)$$

V USA, UK nebo v mezinárodních účetních zásadách (GAP-General Accounting Principles) jsou účetní rozvahy sestavovány takto

$$\text{Celková\_hodnota} = \text{Hmotná\_hodnota} + \text{Nehmotná\_hodnota} \quad (2)$$

Na kótované burze cenných papírů se obchoduje



$$Finační\_hodnota = Podíl\_Cena\_ \$ > < \#\_Podíly \tag{3a}$$

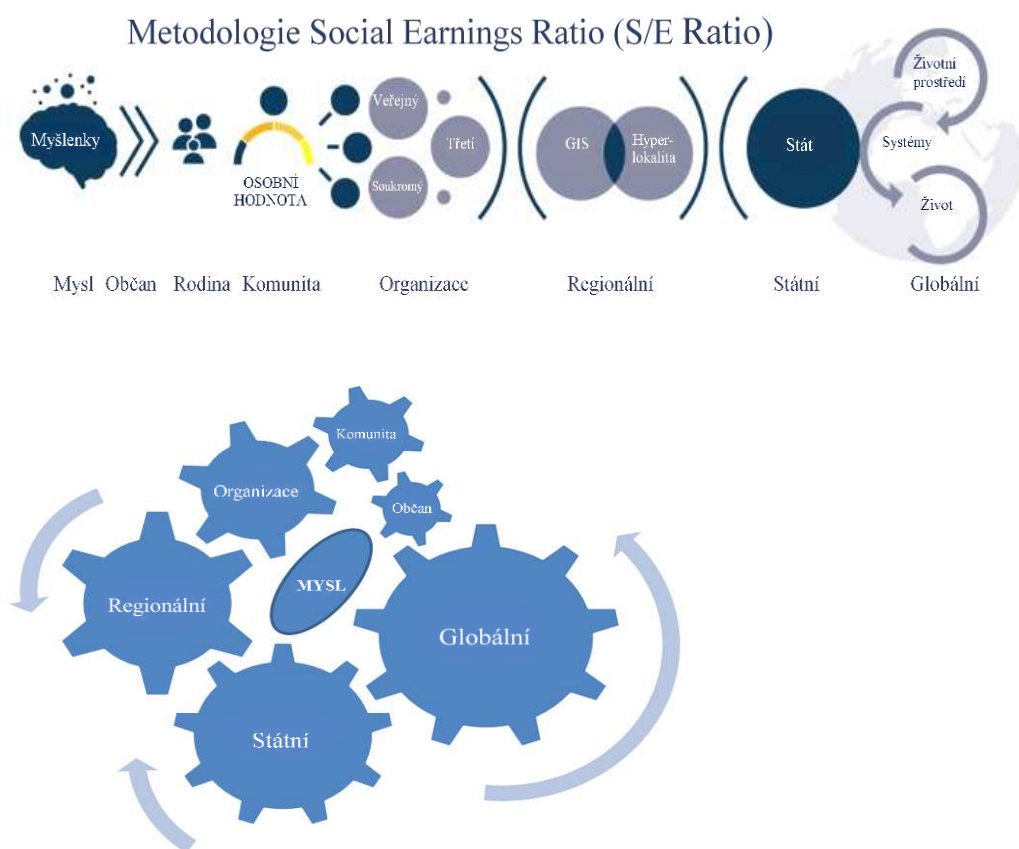
$$Podíl\_Cena\_ \$ = f(Finanční\_Sentiment, Kapitalizace) \tag{3b}$$

$$Finanční\_Sentiment = Sladění\_Investoři / Celkoví\_Investoři \tag{3c}$$

$$Cena\_Zisk\_Poměr = Kapitalizace / Zisk \tag{4}$$

### 5.2.3 Model měření hodnoty

Schéma 9. Mnohóúrovňový model měření sociální hodnoty S/E Ratio



Zdroj: (Hrabětová, Ta'eed, 2016b: 5; Hrabětová et al. 2016: 249), vlastní překlad

Sociální hodnotu (či spíše její proximitu) lze měřit a analyzovat na různých úrovních (Tab. 5) na úrovni myšlenek, jednotlivců, komunit, organizací, měst, regionů, států, kontinentů či globálního prostoru (Schéma 9) (Taghieyeva et al., 2017). Nejčastěji je měřena organizační sociální hodnota.

**Tabulka 5. Úroveň závislé hodnoty**

<i>Úroveň</i>	<i>Finanční (hmotná) hodnota</i>	<i>Sociální (nehmotná) hodnota</i>
Mikro– ideová	Duševní vlastnictví	Idee, myšlenky
Mini – individuální	Čisté jmění	Osobní hodnota
<b>Mezo – organizační</b>	<b>Kapitalizace</b>	<b>CSR</b>
Makro – regionální	Rozvoj kapacit <sup>96</sup>	Societální hodnota
Meta – státní	Hrubý domácí produkt	Index lidského rozvoje

Zdroj: (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015: 16), vlastní překlad

#### 5.2.4 Teorie sociálního dopadu (integrována do výpočtu)

Sociální dimenze je ovlivňována geografickou vzdáleností a souvisí s rozšiřujícím se rozvojem kapacit. V Teorii sociálního dopadu, kterou představil americký sociální psycholog B. Latané, je popisováno, jak se sociální hodnota zmenšuje s geografickou vzdáleností (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; Latané, 1981; Latané et al., 1995).

$$\text{Sociální\_Dopad} = 1/r^2$$

(5)

kde  $r$  vzdálenost od intervence.

Sociální dopad (ve všech sektorech) se vztahuje k vlivu činnosti organizace na její okolí/komunitu. V tomto smyslu ho lze definovat jako změnu získanou v životě lidí a organizací, s nimiž člověk spolupracuje, a účinek činnosti na sociální strukturu komunity a blaho jednotlivců ovlivněných organizací. Teorie se soustřeďuje na tři základní pravidla, která uvádějí, jak se jednotlivci mohou stát zdroji nebo cíli (sociálního) vlivu. Podle Latané (1981) se sociální dopad řídí třemi zákony, které lze přeložit do

<sup>96</sup> Rozvoj nebo také budování kapacit je proces, prostřednictvím kterého jednotlivci, organizace a společnost získávají, posilují a zdržují schopnosti k dosažení svých vlastních (rozvojových) cílů v průběhu času (UNDP, 2009: 54). Jedná se o obecný pojem, který přesahuje subjekty, obory a sektory. Regionální vlády mají za úkol zajistit vyšší úroveň blahobytu za pomoci nástrojů rozvoje kapacit. Ukazuje se vazba mezi rozvojem kapacit a úrovněmi intervencí, podpory (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; UNDP, 2009).

matematických rovnic. Tyto pravidla jsou sociální síly, psychosociální zákon a násobení/dělení dopadu. Sociální dopad je ovlivněn: a) silou, b) bezprostředním zapojením a c) počtem lidí, kteří poskytují službu. Následně byla teorie rozvinuta dalšími autory<sup>97</sup> (např. Latané, L 'Herrou, 1996; Mullen, 1985; Sedikides, Jackson, 1990; Williams, Williams, 1989).

Teorie sociálního dopadu předpokládá, že: a) prostřednictvím různých psychologických procesů se lidé navzájem ovlivňují různými způsoby, b) vliv jiných lidí jako důsledek sociálních sil předpovídá, že s rostoucí silou, bezprostředností a počtem vlivů ve skupině se bude shoda zvyšovat, c) matematické rovnice k předpovědi úrovně sociálního dopadu vytvořené specifickými sociálními situacemi a sociálním dopadem jako fenoménu, ve kterém se lidé v sociálních situacích ovlivňují (Latané, 1981). Předpovídá, že množství vlivu, síly nebo intenzity je často určováno prostřednictvím demografických údajů, jako je věk, sociální třída aj. Počet lidí je počet zdrojů, které mají vliv na cíl. Pokud se zvyšují tři prvky síly (status, síla a schopnost), bezprostřednost (vzdálenost mezi zdrojem a cílem) nebo počet osob pracujících v partnerství s organizacemi třetího sektoru, měl by se dopad na cílovou osobu/skupinu (podle teorie) zvyšovat<sup>98</sup> (Latané et al., 1995).

### **Rozvíjení prostorového mapování – geografický informační systém (GIS)**

Měřicí nástroje nové generace zohledňují hyperlokalitu. Vychází z předpokladu, že sociální hodnota vytvářená v konkrétních regionech má pro cílovou komunitu větší hodnotu, než pokud je vytvářena na druhé straně světa (Ta'eed, 2014: 93). GIS mapování syntetizuje výchozí rámec teorie sociálního dopadu (Latané, 1981) a mapování hyperlokality. Kombinace vlastního mapování (zranitelných) cílových skupin organizace s daty organizace za účelem vytvoření mapování důležitých míst a klíčových indikátorů výkonnosti (KPIs), může pomoci nalézt řešení v oblasti participativního plánování. Mapování umožňuje zvýraznění hyperlokality a sociálního dopadu (sociální hodnoty)

---

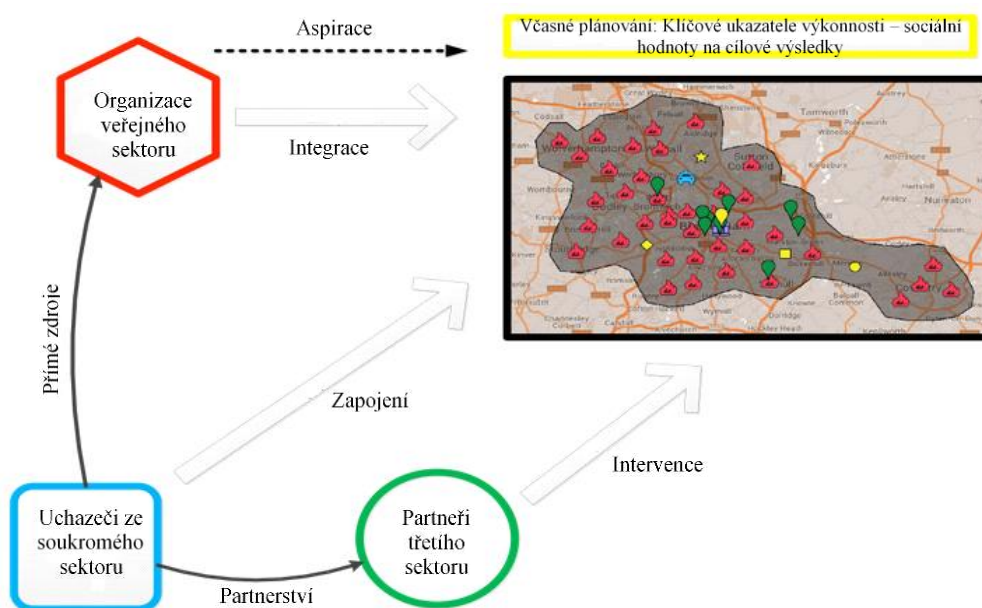
<sup>97</sup> Teorie sociálního dopadu se dále rozvíjela do Teorie dynamického sociálního dopadu (Latané, L 'Herrou, 1996) zkoumající jevy, že skupiny jako složité systémy, které se neustále mění a nejsou nikdy statické, jsou prostorově rozloženy a vzájemně se ovlivňují, organizují a reorganizují ve čtyřech základních vzorcích: konsolidace, shlukování, korelace a trvalá rozmanitost. Tento předpoklad byl potvrzen ve studii WMFS, kde se demografické situace neustále mění s příchodem nových etnických skupin, resp. nových výzev (Daly, Hrabětová, McCabe, 2016).

<sup>98</sup> Tento předpoklad se potvrdil například ve studii WMFS, kde se sociální dopad zvyšuje, pokud jsou zdrojem lidé s vyšším statutem, činnost je bezprostřední a existuje spolupráce s třetím sektorem (Daly, Hrabětová, McCabe, 2016).

v regionálním geografickém prostoru. Pro rozvoj mapování GIS existuje mnoho důvodů: může být využíváno nejen samotnými organizacemi, aby se zlepšilo povědomí o vytvářené sociální hodnotě, ale také žadateli o veřejné zakázky z tržního sektoru a organizacemi třetího sektoru pro maximalizování svých intervencí vytvářejících sociální hodnotu (Daly, Hrabětová, McCabe, 2016; Rozhovory 7, 10).

Příklad použití GIS mapování znázorňuje konceptuální model pro subjekt veřejného sektoru (WMFS) v rámci zapojení žadatelů o veřejné zakázky (k měření sociální hodnoty), s umístěním a detaily partnerů/projektů (Schéma 10). Cílová úroveň vytvořené sociální hodnoty je obvykle v rozmezí 10-20 % hodnoty zakázky nebo projektu (Hrabětová, Daly, Dohnalová, McCabe, 2016).

**Schéma 10. Konceptuální model sociální hodnoty žadatelů ve veřejných zakázkách**



Zdroj: (Daly, Hrabětová, McCabe, 2016: 3), vlastní překlad

### 5.2.5 Velká data, sociální média a analýza sentimentu

*„Esse est percipi.“* (George Berkeley).<sup>99</sup>

Pro názory, pocity, cítění, emoce, osobní spokojenost zákazníků, příjemců služby a jiných zúčastněných stran používá S/E Ratio® souhrnný termín „sentiment“, určující faktor, který stále častěji ovlivňuje rozhodování populace, a to nejen v spotřebitelském sektoru. Může být interpretován jako sladění aktérů (zúčastněných stran) na cíl (Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016), jež je závislé na jejich hodnotách. Pro vyjádření sentimentu používají sociální média různá označení: Facebook má „likes“, LinkedIn „links“, Twitter „trending“. V podnikatelské sféře používají například eBay „zpětnou vazbu“, NetPromoter.com „RAG“, TripAdvisor, Amazon.com, Booking.com či Heureka počet „hvězdiček“. Zachycení toho, jak se lidé cítí v určité situaci nebo pociťují určitou věc, hraje v každodenním životě stále významnější roli (Hrabětová, Ta'eed, 2015; Rozhovor 11). Zatímco v marketingu se analýza sentimentu používá již po desetiletí jako běžný nástroj pro vytváření online strategií a získání znalostí o produktech, ve výzkumu měření sociální hodnoty se jedná o nový ukazatel (Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016).

Nutnost zpětné vazby od příjemců intervence obsahuje také doporučení EU pro měření sociálního dopadu (GECES, 2014). V současné době organizace věnují značnou pozornost sociálním médiím a tomu, jak je v nich veřejnost hodnotí a vnímá. Sociální média mohou upozorňovat na nedostatky a chybné praktiky organizace, a tím jednoduše zničit fungování organizace, odlákat klienty a odradit zadavatele veřejných zakázek či sponzory. Dobrá pověst organizace je dnes klíčová pro úspěšnou činnost organizace. Schopnost přeměnit sentiment na číselnou hodnotu může významně přispět k formulování vhodných programů CSR a rozvoj „měny“ nefinanční hodnoty lze považovat na charakteristický rys 21. století (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015).

Důležitým prvkem metody S/E Ratio je syntetizace sentimentu do výpočtu. Zapojením sentimentu do měření hodnoty se S/E Ratio odlišuje od tradičních způsobů měření. Jeden ze způsobů zjištění této zpětné vazby je použití analýzy sentimentu. Vychází z předpokladu, že hodnota je funkcí toho, jakou částku jsou lidé za určitou věc, službu atd. ochotni zaplatit (Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016). Sentiment je to, jak se cítíme a je závislý na našich hodnotách, je to například důvěra v budoucí očekávání. Analýza sentimentu (Sentiment Analysis nebo také Opinion Mining) analyzuje názory, názory, hodnocení, postoje a emoce lidí vůči subjektům, jako jsou produkty, služby,

---

<sup>99</sup> „Být znamená být vnímán“ vyslovil jeden z největších filozofů raného novověku a metafyzik G. Berkeleyho (Downing, 2020).

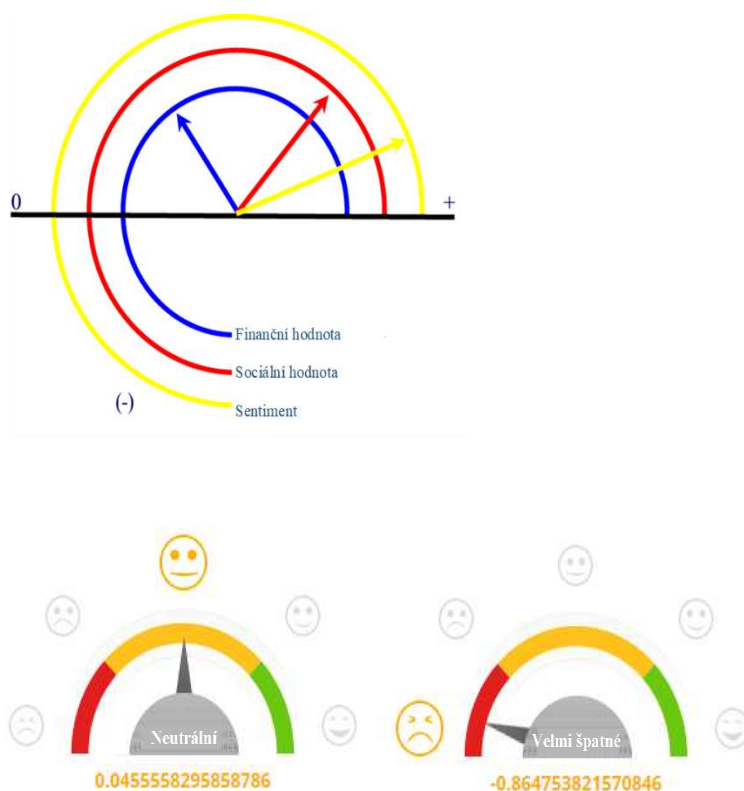
organizace, jednotlivci, otázky, události, témata a jejich atributy. Cílem analýzy je zjistit subjektivní postoj k nějakému tématu (nikoliv fakta) a ze subjektivních informací vytvářet strukturované nástroje pro další využití (vhled). Slouží jako užitečný ukazatel pro mnoho různých účelů a zaměřuje se především na názory, které vyjadřují nebo naznačují pozitivní a negativní pocity (k těmto dvou základním kategoriím často přibývá kategorie neutrální, anebo se zapisují na stupnici velmi špatné, špatné, uspokojivé, dobré, velmi dobré) (Liu, 2012; Pelíšek, 2014; Pozzi et al., 2017; Prabowo, Thelwall, 2009; Rambocas, Gama, 2013; Roebuck, 2011).

Pro zjištění sentimentu existuje řada online nástrojů analýzy<sup>100</sup> (okolo stovky) s různou dostupností, které nejčastěji vyjadřují pozitivní/neutrální/negativní sentiment (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015). Neexistuje jediný standardní způsob, jak sentiment zjistit. Výpočet sentimentu je možné provést například na webové stránce [www.socialmention.com](http://www.socialmention.com) (v době výzkumu veřejný zdroj, s bezplatným přístupem), kde se po zadání klíčového slova či slov provede vyhledávání a následně analýza napříč sociálními médii, webovými stránkami (například Facebook, Twitter, YouTube, Google, blogy, zpravodajství a další online zdroje) a demonstuje organizaci z hlediska pozitivního/neutrálního/negativního sentimentu (Schéma 11). Umožňuje sledovat a měřit to, jak lidé v reálném čase hodnotí vybranou organizaci. Existují také textové analýzy sentimentu, které podobným způsobem hodnotí zadaný text. Textem může být postoj, názor, pocit k určité osobě, organizaci, produktu nebo místu. Zpětná vazba může být také zjišťována tradičním způsobem, prostřednictvím tazatelských průzkumů, dotazníků, zpráv, online odpovědí, SMS zpráv, mobilních aplikací a automatizovaných systémů v příspěvcích v sociálních médiích (Rozhovor 12). Zapojení analýzy sentimentu do samotné metriky měření se také může potýkat s kritickými námitkami, zda lze měřit sentiment objektivně, konzistentně, spolehlivě a na akceptovaném základě (Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016).

---

<sup>100</sup> Příkladem bezplatných online nástrojů je Social Mention ([www.socialmention.com](http://www.socialmention.com)), Sentiment Analysis Engine ([www.sentimentanalysisonline.com](http://www.sentimentanalysisonline.com)), Sentiment Analyzer ([www.danielsoper.com/sentimentanalysis/](http://www.danielsoper.com/sentimentanalysis/)), nebo placené verze Sentiment analysis ([www.sentimentanalysis.com](http://www.sentimentanalysis.com)), Sen Analysis (<http://www.senanalysis.com/>), ML Analyzer ([www.mashape.com/mlanalyzer/ml-analyzer](http://www.mashape.com/mlanalyzer/ml-analyzer)), Brandwatch Sentiment Analysis (<https://www.brandwatch.com>).

## Schéma 11. Zkoumání vzájemných závislostí a analýza sentimentu



Zdroj: (Hrabětová, Ta'eed, 2016b: 5; www.sentimentanalysis.com), vlastní překlad

### Převedení sentimentu na finanční hodnotu

S/E Ratio převádí sentiment na finanční hodnotu na různých úrovních měření, s cílem získání měny pro nefinanční hodnotu stejným způsobem jako je česká koruna/euro (Kč/€) finanční měnou ve společnosti, se zapojením zúčastněných stran (Hrabětová et al., 2016). Digitalizuje a integruje tento sociální atribut do výpočtu (Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016). Při použití principů teorie obecných systémů (Areti, 1970) mohou být konstrukce rovnic 1-5 použity jako základ k rozvoji rozšířené verze všeobecně přijatých definic finanční hodnoty pro zohlednění nefinančních hodnot. Rozšíření rovnice 3c:

$$\text{Sociální\_sentiment} = \frac{\text{Sladěné/zarovnané\_Lidi}}{\text{Celková\_komunita\_zacílená}} \quad (6)$$

poskytuje možnost dalšího rozšíření poměru P/E (rovnice 4)

$$\frac{\text{Sociální\_Zisk\_Poměr}}{\text{Sociální\_hodnota}} = \frac{\text{Zisk\_přesměrován\_k\_vytvoření}}{\text{Zisk\_přesměrován\_k\_vytvoření}} \quad (7a)$$

V termínech CSR se překládá takto

$$S/E = \frac{\text{Sociální\_hodnota}}{\text{CSR\_výdaje}} \quad (7b)$$

Závěrečná rovnice pro definici v rovnici 1a, která umožňuje přeměnu sentimentu na finanční hodnotu

$$\text{Celková\_hodnota} = P/E + S/E \quad (8)$$

(Ta'eed et al., 2015)



# EMPIRICKÁ ČÁST

---

## 6 METODOLOGIE VÝZKUMU „SOCIÁLNÍ HODNOTA A JEJÍ MĚŘENÍ V TŘETÍM SEKTORU“

---

### 6.1 POPIS VÝZKUMU

#### 6.1.1 Výzkumný problém

Jak bylo v teoretické části práce demonstrováno, sociální podniky v současné době čelí výzvě posouzení a měření sociální hodnoty (sociálního dopadu). Celosvětový trend v sociálním podnikání spočívá v objektivnějším výkaznictvím a přesném měření sociální hodnoty. Prokazování sociální hodnoty je požadováno řadou zúčastněných stran, včetně samotných organizací. Lze konstatovat, že pouze na základě změřením hodnoty organizace/provedené evaluace může být zdokumentován a deklarován přínos, význam a dopad organizací pro zúčastněné strany a samotné podniky. Měření nehmotné hodnoty je však obtížnější než měření výkonu založeném čistě na finančních výsledcích. Rostoucí zájem o měření sociální hodnoty přispívá také k rozvoji a zlepšování metodologických nástrojů určených k měření. Existuje řada metod na měření sociální hodnoty či výkonu organizace, ale žádné obecně přijaté standardizované měření.

V České republice je oblast měření sociální hodnoty v třetím sektoru záležitostí poměrně novou a nedostatečně prozkoumanou, a to navzdory současnému politickému a ekonomickému klimatu, kdy vzrůstají požadavky zúčastněných stran na ukazatele, které dokážou zachytit sociální hodnotu/dopad organizací. Stejně jako v zahraničí zde neexistuje jednotně přijímaný nástroj k měření sociální hodnoty či sociálního dopadu.

Hlavním cílem výzkumu (evaluační studie) je měření sociální hodnoty českých sociálních podniků a jejich vzájemné porovnání. K měření a analýze sociální hodnoty je použita zahraniční metoda Social Earning Ratio (S/E Ratio), která doposud nebyla v České republice aplikována. Výběr metody byl ovlivněn navázáním spolupráce<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> K navázání kontaktu s výzkumným centrem CCEG (se sídlem v Northamptonu ve Spojeném království) došlo na zahajovací konferenci projektu EU SEiSMiC konané 24. 11.-25. 11. 2014 v Bruselu, do kterého byla za českou stranu zapojena katedra studií občanské společnosti Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy (EU SEiSMiC Czech NaNet). Řešitelka se zúčastnila panelové diskuse v pracovní skupině Gender and Social Value, kde k tématu měření sociální hodnoty hovořil zástupce výzkumného centra CCEG. Následně se řešitelka zapojila do EU SEiSMiC Social Value Group, stala členkou „Review Advisory Board“ časopisu „Social Value and Intangibles“ a absolvovala výzkumné pobyty a konference. V rámci

autorky s výzkumným pracovištěm CCEG se sídlem ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska (UK), které je zaměřeno na sociální inovace/měření sociální hodnoty a vyvinulo uvedenou metodu. K realizaci výzkumu byla vybrána vzhledem k aktuálnosti a poptávce po měření (nehmotné, nefinanční) sociální hodnoty, k absenci obecně přijatého vhodného měřicího nástroje pro organizace třetího sektoru včetně sociálních podniků a deklarováním možností S/E Ratio ji měřit. Bude také ověřena vhodnost metody S/E Ratio v českém prostředí sociálního podnikání.

### **6.1.2 Cíle a výzkumné otázky**

Hlavním cílem výzkumu je měření sociální hodnoty sociálních podniků v České republice a jejich vzájemná komparace (benchmarking), včetně doporučení na zvýšení sociální hodnoty sociálních podniků. Dílčími cíli jsou sledovat vývoj měření a změny sociální hodnoty u vybraného sociálního podniku (VSP) v průběhu delšího časového období (4 roky), ověřit indikátor sentimentu, zjistit vliv vzdálenosti na sociální hodnotu a dále zhodnotit S/E Ratio metodu a posoudit vhodnost použití zvolené zahraniční metody pro sociální podniky v českém prostředí.

V souladu s výzkumnými cíli jsou stanoveny následující hlavní a dílčí výzkumné otázky:

#### **Hlavní výzkumné otázky**

1. Jaká je sociální hodnota zkoumaných sociálních podniků v České republice?

Ad 1) Dílčí cíl: Jaká je využitelnost výsledků měření sociální hodnoty s použitím metody S/E Ratio? Je možné na základě výsledků stanovit doporučení/opatření pro zvýšení sociální hodnoty?

Při měření sociální hodnoty sociálních podniků za použití metody S/E Ratio je možné zjistit čtyři klíčové výsledkové hodnoty: a) S/E Ratio, b) sociální hodnotu, c) přidanou sociální hodnotu, d) nárůst (%) a tyto výsledky budou ve výzkumu zjišťovány, a to v obou dílčích výzkumech „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (2015) a „Longitudinální studie“ (2014-2017). S/E Ratio (SER) je poměr mezi vytvářenou sociální hodnotou/sociálním dopadem a finančními prostředky (penězi) použitými k získání (vytvoření) sociální hodnoty/sociálního dopadu. Popisuje efektivitu/výkonnost

---

zahraničních stáží v UK získala materiály pro disertační práci, zúčastnila se kulatých stolů k tématu měření sociální hodnoty, spolupracovala na projektu „The Regional Social Impact of the Arts, jako spoluautorka zpracovala několik publikačních příspěvků k měření sociální hodnoty, absolvovala metodologický kurz „Social Earnings Ratio“ a získala certifikát „Social Impact Analysis: Certificate of Completion“ na univerzitě v Northamptonu.

organizace, což v případě sociálního podniku znamená, jak dosahuje svého sociálního cíle/poslání, jak je jeho činnost/fungování z hlediska naplňování cílů úspěšná, přičemž platí:  $SER = 1.0$  (investované (utracené) peníze (náklady/výdaje) SP vytvářejí stejnou sociální hodnotu),  $SER > 1$  (vytvářená sociální hodnota sociálním podnikem je větší než investované (utracené) peníze (náklady/výdaje),  $SER < 1$  (vytvářená sociální hodnota sociálním podnikem je menší než investované (utracené) peníze (náklady/výdaje) (CCEG, 2017). Sociální hodnota představuje celkovou výši sociální hodnoty/sociálního dopadu vytvořené/vytvořeného ve sledovaném období (v Kč). Přidaná sociální hodnota popisuje výši sociální hodnoty (v Kč), kterou organizace vytvořila po odečtu vložených finančních prostředků, přičemž vstupem je CSR, v případě sociálního podniku náklady/výdaje sociálního podniku odečtené od vytvořené celkové sociální hodnoty. Nárůst (%) vyjadřuje číselným výsledkem, o kolik procent se zvýšila hodnota organizace za sledované období při vytváření sociální hodnoty. Vstupní data pro použití metody S/E Ratio budou získána prostřednictvím dotazníku „Měření sociálního dopadu“ a zkoumané období je rok 2015.

Ad 2) Dílčí cíl: Jak se vyvíjí sociální hodnota v delším časovém období u vybraného sociálního podniku?

V dílčím výzkumu „Longitudinální studie“ (2014-2017) bude zkoumán vybraný sociální podnik (VSP), s cílem sledovat vývoj měření a změny sociální hodnoty v čase, zkoumat odchylky ve výsledcích a odhalit trendy v průběhu času. Vstupní data pro použití metody S/E Ratio budou získána prostřednictvím dotazníků „Měření sociálního dopadu“ za období 2014-2017.

2. Je možné sociální podniky na základě získaných výsledků srovnávat mezi sebou a v mezinárodní perspektivě?

Ad 1) Dílčí cíl: Jaké jsou přínosy a úskalí benchmarkingu?

S/E Ratio metoda jako jednu ze svých výhod oproti tradičním metodám měření uvádí možnost benchmarkingu. K benchmarkingu budou použité výsledky měření sociální hodnoty sociálních podniků z dílčího výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a částečně z dílčího výzkumu „Longitudinální studie“ za zkoumané období roku 2015 (výsledky měření VSP za srovnatelné období, tedy za rok 2015). Zahraniční sociální podniky pro benchmarking byly poskytnuty výzkumným centrem CCEG, respektive byla poskytnuta existující databáze výsledků měření sociální hodnoty sociálních podniků, které byly měřeny ve stejném zkoumaném období (rok 2015) a stejnou metodou, tj. metodou S/E Ratio.

### **Další dílčí výzkumné otázky**

- Jak ovlivňuje indikátor sentimentu výsledné měření sociální hodnoty?

Důležitým prvkem metody S/E Ratio je syntetizace sentimentu do výpočtu, kterým se také odlišuje od tradičních způsobů měření. V druhé části výzkumu „Longitudinální studie“ bude u VSP zkoumán indikátor sentimentu s cílem zjistit změny ve výpočtu sociální hodnoty při změně jednoho ze vstupů (indikátoru sentimentu). Pro měření a analýzu sociální hodnoty použita metoda S/E Ratio. Vstupní data pro její použití byla získána prostřednictvím dotazníku „Sociální podnik VSP – průzkum“ a zkoumané období je rok 2017.

- Mění se sociální hodnota v závislosti na vzdálenosti?

Měřicí nástroje nové generace zohledňují hyperlokalitu, která vychází z předpokladu, že se sociální hodnota zmenšuje s geografickou vzdáleností. V druhé části výzkumu „Longitudinální studie“ bude u VSP zkoumán vztah sociální hodnoty a lokality. I v tomto případě je pro měření a analýzu sociální hodnoty použita metoda S/E Ratio. Vstupní data pro její použití byla získána prostřednictvím dotazníku „Sociální podnik VSP – průzkum“ a zkoumané období je rok 2017.

- Jaké jsou přednosti a omezení zvolené zahraniční metody? Je S/E Ratio metoda vhodná pro měření sociálních podniků v českém prostředí?

Vzhledem k tomu, že metoda S/E Ratio nebyla v České republice doposud aplikována, dojde k jejímu zhodnocení na základě měření sociálních podniků v obou dílčích výzkumech „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studie“, s posouzením jejich předností, omezení a možné využitelnosti v českém prostředí organizací třetího sektoru, respektive sociálních podniků.

### **6.1.3 Teoretická výběrová kritéria a výběr vzorku**

Výzkum „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ je rozdělen do dvou dílčích výzkumů.

#### **I. Výzkum „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (2015)**

Pro dílčí výzkum „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ bylo jako teoretické výběrové kritérium zvolena účast/registrace sociálního podniku v Adresáři sociálního podnikání, v uvedeném období (2016) jediné oficiální databáze sociálních podniků v České republice ([www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)). Zápis do tohoto registru je dobrovolný, což mohlo vést k redukci skutečného počtu sociálních podniků. Jednalo se o pravděpodobnostní výběr (Disman, 2008), kdy základní soubor tvořily všechny

sociální podniky registrované v této databázi (n = 223). Ty byly prostřednictvím dopisu (emailu) osloveny s nabídkou zapojení do výzkumu měření sociální hodnoty (2016). Adresovány byly ředitelce/ředitelovi sociálního podniku, případně jeho statutárnímu orgánu. Sociálním podnikům, které souhlasily se spoluprací na výzkumu, byl následně zaslán online dotazník „Měření sociálního dopadu“ s doprovodným dopisem-emailem s podrobnějšími informacemi. Zkoumané období prvního dílčího výzkumu bylo od 1. 1. do 31. 12. 2015 (rok 2015). Cílem dotazníku bylo získat data pro analýzu, ověřit dostupnost potřebných dat a vhodnost vybraných sociálních podniků pro měření sociálního dopadu.

Se zařazením do výzkumu souhlasilo 52 sociálních podniků a 25 z nich vyplnilo dotazník. Celkem dotazník vyplnilo jedenáct společností s ručením omezeným (SRO), pět spolků (S), čtyři družstva (D), tři osoby samostatné výdělečné činné (OSVČ) a dvě obecně prospěšné společnosti (OPS). Čtyři sociální podniky byly z výběrového souboru vyloučeny z důvodu nevyhovujících parametrů, tzn. vstupních dat nutných pro použití analýzy S/E Ratio (z důvodu negativní kapitalizace, respektive finanční hodnoty). Jednalo se o tři SRO a jedno družstvo. Výběrový soubor (vzorek) tak činil 21 sociálních podniků (n = 21).

## **II. Výzkum „Longitudinální studie“ (2014-2017)**

Do druhého dílčího výzkumu „Longitudinální studie“ byl vzorek sociálních podniků vybrán nepravidelným výběrem (Disman, 2008), záměrně (Stake, 1995, 2013; Švaříček, Šedřová, 2007). Byla stanovena tři klíčová kritéria pro záměrný výběr vzorku. První kritérium byl projevený zájem sociálního podniku o měření své sociální hodnoty a souhlas s publikací výsledků. Druhým kritériem byla dostatečně dlouhá doba fungování sociálního podniku, alespoň pět let, umožňující zkoumat vývoj sociální hodnoty v delším časovém horizontu. Posledním kritériem byla demonstrace statusu sociálního podniku, naplňování znaků sociálního podniku (Austin, Stevenson, Weiskillern, 2006; Dohnalová et al., 2018; Martin, Osberg, 2007; Santos, 2009; Ridley-Duff, Bull, 2006), jasné vymezení sociálního účelu i generování finančního zisku (Zahra et al., 2009).

Pro longitudinální studii byl vybrán sociální podnik (dále VSP), který splňoval tato kritéria. Navíc se jedná o „typického“ (nejčastěji se vyskytujícího) představitele sociálního podniku v České republice, ať už svým zaměřením na pracovní integraci znevýhodněných osob (WISE), nebo svou právní formou (společnost s ručením omezeným). Vybraný sociální podnik je tiskárna, která funguje od roku 2009 a zaměstnává zdravotně postižené osoby. Od roku 2017 nese označení sociální podnik

přímo ve svém názvu. Zkoumaný sociální podnik není registrován v Adresáři sociálních podniků.

Výzkum je rozdělen do dvou částí. V první části je měření sociální hodnoty zkoumáno za čtyřleté období (2014-2017), s cílem demonstrovat vývoj sociální hodnoty v delším časovém období, a na základě výsledků případně stanovit doporučení na zvýšení sociální hodnoty. Vstupní data pro její použití byla získána prostřednictvím dotazníků „Měření sociálního dopadu“. Druhá část výzkumu má za cíl ověřit indikátor sentimentu, zkoumat vztah sociální hodnoty a lokality-hyperlokality. I v tomto případě je pro měření a analýzu sociální hodnoty použita metoda S/E Ratio. Vstupní data pro její použití byla získána prostřednictvím dotazníku „Sociální podnik VSP – průzkum“ a zkoumané období je rok 2017. VSP si nevedl pro sledované období kromě standardní administrace (účetnictví) jiné formy výkaznictví (žádné výroční zprávy ani druhy evaluací), které by mohly být zahrnuty do analýzy sentimentu.

#### **6.1.4 Použité metody a jejich odůvodnění**

Měření sociální hodnoty se řadí do kategorie evaluačního výzkumu, jak bylo demonstrováno v teoretické části. Pro výzkum (evaluační studii) je použita integrovaná výzkumná strategie kombinující kvalitativní a kvantitativní techniky sběru a interpretace dat. Jedná se o smíšený výzkum kombinující kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu (Buchčík, 2012: 131; Creswell, 2003: 99; Lewis, Nicholls, 2013; Punch, 2005; Surynek, Komárková, Kašparová, 2001; Tashakkori, Teddlie, 2010). Ve výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ jsou v obou dílčích výzkumech použité následující metody:

- **Social Earnings Ratio (S/E Ratio)**

Pro měření a analýzu sociální hodnoty sociálních podniků ve výzkumu je v obou dílčích výzkumech („Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studie“) použita kvantitativní metoda Social Earning Ratio (S/E Ratio). Výběr metody byl ovlivněn navázáním spolupráce řešitelky se zahraničním výzkumným pracovištěm CCEG při Univerzitě v Northamptonu a deklarováním možností S/E Ratio. V neposlední řadě byla k realizaci výzkumu vybrána vzhledem k aktuálnosti a poptávce po měření (nehmotné, nefinanční) sociální hodnoty, absenci obecně přijatého vhodného měřicího nástroje pro organizace třetího sektoru včetně sociálních podniků a deklarováním možností metody ji měřit.

Metoda měření a analýzy sociální hodnoty S/E Ratio, která již byla podrobně

popsána v páté kapitole teoretické části, má jako kvantitativní metoda své výhody i limity. Oproti kvalitativnímu výzkumu lze zkoumat velký počet jednotek, nedochází k redukci sledovaných jednotek ani k problematické generalizaci na populaci, a naopak přináší vysokou reliabilitu. Zobecnění na populaci je většinou snadné, nicméně silná standardizace vede k silné redukci informace (Black, 2005; Disman, 2008; Hendl, 1997; Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

- **Longitudinální studie**

Pro zkoumání vybraného sociálního podniku (VSP) v druhém dílčím výzkumu „Longitudinální studie“ byla jako metoda zvolena (retrospektivní) longitudinální studie (výzkum), která umožňuje sledovat či zkoumat určitý jev nebo vzorek po určité časové období, v tomto případě čtyřleté období (2014-2017). Longitudinální studie je metoda empirického výzkumu, používaná jak v kvantitativním, tak v kvalitativním, při které je určitý jev nebo vzorek populace zkoumán po určité časové období. Poskytuje komplexnější přístup k výzkumu, který umožňuje sledovat změny v čase, odchylky ve výsledcích a pochopit směr těchto změn (Caruana et al. 2015; Cohen, Manion, Morrison, 2011), s cílem odhalit trendy v průběhu času.

- **Benchmarking**

Metoda S/E Ratio jako jednu ze svých velkých výhod deklaruje možnost provádět benchmarking, tedy srovnávat na základě výsledků měření organizace mezi sebou. Benchmarking je původně systém ze strategického managementu používaný k měření organizačního výkonu (Anheier, 2005). Benchmarking poskytuje dobrý indikátor, jak si organizace vede v porovnání s ostatními a může být žádoucím prostředkem celkového zhodnocení „kondice“ podniku (Allinson et al., 2013; Murray, 2007: 7). To je obzvláště důležité vzhledem k omezenému počtu zdrojů pro organizace třetího sektoru, které musí nalézat inovativní a efektivní způsoby k poskytování služeb s co nejnižšími náklady (Anheier, 2005: 201). Paton (2003) ve svém výzkumu o fungování benchmarkingu v třetím sektoru v praxi zjistil, že ačkoliv myšlenka benchmarkingu byla nadšeně přijata, reálně se příliš často neimplementuje. Dalšími problémy, které ztěžují porovnání organizace s ostatními v průběhu času, je tendence měnit měřicí nástroje a také problematické srovnání „příkladů dobré praxe“ vzhledem k jedinečným situačním charakteristikám jednotlivých organizací (historie, kultura, osobnosti, ekonomické podmínky atd.) (Murray, 2004; Paton, 2003).

Ve výzkumné studii „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ je proveden

benchmarking, tedy srovnání českých sociálních podniků se zahraničními, s cílem demonstrovat sociální hodnotu českých sociálních podniků v mezinárodní perspektivě. K benchmarkingu jsou použité výsledky měření sociální hodnoty sociálních podniků z dílčího výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a částečně z dílčího výzkumu „Longitudinální studie“ za zkoumané období roku 2015 (výsledky měření VSP za rok 2015). Zahraniční sociální podniky pro benchmarking byly poskytnuty výzkumným centrem CCEG, respektive byla poskytnuta existující databáze výsledků měření sociální hodnoty sociálních podniků, které byly měřeny ve stejném zkoumaném období (rok 2015) a stejnou metodou, tj. S/E Ratio (Rozhovor 13).

- **Analýza SWOT a PESTLE**

Pro zhodnocení zahraniční metody měření sociální hodnoty S/E Ratio použité ve výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ je použita SWOT analýza, která byla vybrána s ohledem na poměrně jednoduché, přehledné a názorné zobrazení hodnocení silných, slabých stránek analyzované skutečnosti, dále pak příležitostí a ohrožení (Humphrey, 2004). Poskytuje informace, které pomáhají sladit zdroje a schopnosti společnosti s konkurenčním prostředím, ve kterém působí. Výsledná matice SWOT kontrastuje s výsledky interní analýzy (silné a slabé stránky) a externí analýzou (příležitosti a hrozby) pro definování strategických oblastí činnosti (Harrison, 2010; Pahl, Richter, 2007; Start, Hovland, 2004; Thomas, 2011). S externí analýzou příležitostí a hrozeb je nápomocen model PESTLE, který zkoumá klíčové faktory vlivu vnějšího prostředí (makroprostředí). Mezi tyto faktory řadí prostředí politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, právní, ekologické/environmentální a geografické (Perera, 2017).

### **6.1.5 Techniky a nástroje sběru dat**

V souladu s výzkumnými cíli jsou ve výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ použity techniky a nástroje sběru dat, které lze označit za standardní v evaluačních studiích (Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014): studium a analýza dokumentů, rozhovory a dotazníky. Byly použity v obou dílčích výzkumech za účelem zjistit vstupní data pro použití metody S/E Ratio pro měření sociální hodnoty, v obou dílčích výzkumech „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studie“, a to následujícím způsobem:

- **Studium a analýza dokumentů**



Především v přípravné fázi výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“, ale i v jeho průběhu, byly studovány a analyzovány relevantní dokumenty týkající se třetího sektoru, sociálního podnikání, měření sociální hodnoty a metod měření (především odborné články, monografie, výzkumné zprávy, metodologické nástroje, výstupy z workshopů, konferencí). Výzkumné pobyty (stáže) ve výzkumném centru CCEG v UK umožnily využívat dokumenty ze zahraničních univerzitních knihoven a interní dokumenty výzkumného centra včetně studia samotné metody S/E Ratio (absolvování kurzu měření sociální hodnoty s publikací výzkumné zprávy).

- **Rozhovory**

Kvalitativní metoda dotazování poskytuje řadu výhod, jako je flexibilita, částečná kontrola nad vznikem dat, množství kontextuálních informací, vyšší validita (Marvasti, 2004; Silverman, 2004; Tracy, 2013). Rozhovory poskytují výzkumníkům přístup do žitých zkušeností lidí, smyslu sociálního jevu a jejich verzí reality. V obou dílčích výzkumech „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studie“ byly použity expertní rozhovory. Ty se používají, pokud je omezené porozumění kontextu, procesu a nedostatek výstupů, a je potřeba hlubší znalost. Přináší hloubku informací, rozvoj vztahů s experty a je flexibilní, naopak mezi nevýhody lze zařadit časové a finanční zatížení, obtížnou analýzu a srovnání, tazatel může být způsobit zkreslené odpovědi (Anheier, 2005).

- a) **Expertní rozhovory**

- Expertní rozhovory s účetními

V přípravné fázi dílčího výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“, před zahájením konstrukce dotazníku „Měření sociálního dopadu“, byly provedeny tři expertní rozhovory řešitelky s účetními v České republice s cílem porozumět pojmům vztahujícím se k účetním údajům organizace pro použití zahraniční metody S/E Ratio (metriky) a formulovat pojmy a otázky v českém jazyce tak, aby co nejlépe odpovídaly smyslu a účelu britské verze (Rozhovory 5, 6, 8). Jedna z účetních se specializuje na účetnictví v anglosaských zemích (Rozhovor 8). Rozhovory vycházely z předem připraveného seznamu otázek, který byl stejný pro všechny tři experty a kopíroval otázky použité v dotazníku „Měření sociálního dopadu“ (pro sběr vstupních dat pro metodu S/E Ratio).

- **Expertní rozhovory s výzkumným pracovníkem**

V přípravné fázi obou dílčích výzkumů bylo realizováno pět expertních rozhovorů řešitelky s prof. Ta'eedem, ředitelem CCEG (Rozhovory 1-4, 7), s cílem ověřit správnost konstrukce dotazníku „Měření sociálního dopadu“ v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a správnost konstrukce dotazníku pro zúčastněné strany vybraného sociálního podniku „Sociální podnik VSP – průzkum“ v dílčím výzkumu „Longitudinální studie“. Tři expertní rozhovory probíhaly „face to face“ a dva prostřednictvím videohovoru za použití aplikace Skype. V realizační a závěrečné fázi obou dílčích výzkumů bylo vedeno dalších šest expertních rozhovorů s prof. Ta'eedem z CCEG (Rozhovory 10-13, 15, 17) za účelem ověření správné aplikace metody S/E Ratio na české sociální podniky, zpracované analýzy, interpretace a publikace dat. Dva z těchto rozhovorů probíhaly „face to face“ a čtyři prostřednictvím videohovoru za použití aplikace Skype.

#### **b) Polostrukturované rozhovory**

Podle Silvermana (2010) polostrukturované rozhovory poskytují jak flexibilitu v kladení otázek, tak možnost srovnávání odpovědí. Otázky rozhovory byly sestaveny tak, aby jim participanti rozuměli (Kvale, 2007; Silverman, 2010). V přípravné fázi dílčího výzkumu „Longitudinální studie“ byly vedeny dva rozhovory (Rozhovory 9, 14) s manažerem/vedoucím vybraného sociálního podniku (VSP), které sloužily k navázání spolupráce, vysvětlení účelu výzkumu, zajištění informovaného souhlasu se zapojením do výzkumu a s publikací výsledků, dále poskytnutí nutných vstupních dat pro použití S/E Ratio (zajištění distribuce dotazníků) a získání informací o fungování/činnosti sociálního podniku. Tyto rozhovory probíhaly „face to face“ a na jejich základě byl sestaven plán pro sběr dat vstupních dat. V průběhu analýzy dat z dotazníku „Měření sociálního dopadu“ (2014-2017) byl veden rozhovor s manažerem/vedoucím VSP za účelem ověření zdrojových dat a porozumění analýzy sebraných dat (Rozhovor 16). Rozhovor probíhal „face to face“, a na jeho základě byla opravena vstupní data (týkající se nákladů VSP, které byly v dotaznících chybně vyplněny), a došlo k novému výpočtu metodou S/E Ratio.

- **Dotazníky**

Vzhledem ke skutečnosti, že S/E Ratio je kvantitativní metoda měření, bylo nutné zajistit vstupní data pro výpočet sociální hodnoty. Prostřednictvím dotazníkového šetření lze zkoumat velký počet jednotek, nedochází k redukci sledovaných jednotek ani k problematické generalizaci na populaci, a naopak přináší vysokou reliabilitu. Další

výhodou této techniky je, že umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a s poměrně malým nákladem (Disman, 2008). Vstupní data (pro aplikaci S/E Ratio) v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ byla získána prostřednictvím dotazníku „Měření sociálního dopadu“. Stejný dotazník byl použit také v dílčím výzkumu „Longitudinální studie“, kde byl navíc použit dotazník s názvem „Sociální podnik VSP – průzkum“. Oba dotazníky byly vytvořeny v online aplikaci [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Vzhledem k tomu, že celý výzkum včetně sběru dat byl veden pouze řešitelkou, jednalo se o vysoce efektivní techniku, jak distribuovat dotazníky a získat výsledky pro analýzu (podrobněji dále v podkapitole 6.1.7 Způsob řešení a harmonogram).

- a) Konstrukce dotazníku „Měření sociálního dopadu“ (shodný pro oba dílčí výzkumy)

Struktura dotazníku s názvem „Měření sociálního dopadu“<sup>102</sup> byla vytvořena za účelem získat taková data, která splňují požadavky pro výpočet sociální hodnoty prostřednictvím metody S/E Ratio. Cílem dotazníku bylo získat vstupní data pro použití vybrané metody měření. Otázky v dotazníku kopírovaly vstupní údaje nutné pro aplikování S/E Ratio a následnou analýzu, respektive informace získané z dotazníku byly použity jako vstupní data. Jednalo se o použití britské verze online dotazníku „FIREWARE Test: The Social Value litmus test under 3 minutes“, který vytvořilo CCEG za účelem stručné a rychlé analýzy sociální hodnoty s možností zpracovávat velký objem dat (organizací).<sup>103</sup> K výpočtu sociální hodnoty bylo potřeba získat data o finanční hodnotě organizace a další data o klíčových zúčastněných stranách (stakeholderech), (zaměstnanci, cílová skupina, komunita, finanční podpora a životní prostředí). Příprava konstrukce dotazníku byla časově náročná vzhledem k úsilí co nejpřesněji přeložit (srozumitelně pro české prostředí) a následně zachytit sociální hodnotu podle vybraného systému měření. Ke konstrukci dotazníku nebyla nutná operacionalizace, „proces transformace pojmů do empirických indikátorů, znaků“ (Petrušek, Vodáková, Maříková, 1996), protože již byly vytvořeny v UK, ale jednalo se o důkladný překlad těchto

---

<sup>102</sup> Dotazník „Měření sociálního dopadu“ je uveden v Příloze 1.

<sup>103</sup> Jedná se o platformu FIWARE Accelerator Programme vytvořenou v roce 2014. CCEG za použití S/E Ratio metody mělo za úkol zachytit, změřit a artikulovat sociální dopad vytvářený startupy z celého světa a identifikovat ty nejnadějnější z hlediska sociální hodnoty. Projekt vychází z předpokladu, že společné sdílené dat povede k lepším sociálním výsledkům/sociální hodnotě. FIREWARE test je dostupný po registraci na <https://seratio.com/users/create/eu> (Taghieyeva, 2015: 43-44).

indikátorů. Finální podobě dotazníku předcházely expertní rozhovory (Rozhovory 4-8) za účelem zajistit validitu dotazníku/vstupních dat.

b) Konstrukce dotazníku „Sociální podnik VSP – průzkum“ (pro dílčí výzkum „Longitudinální studie“)

Dotazník s názvem „Sociální podnik VSP – průzkum“<sup>104</sup> byl vytvořen za účelem získat data pro měření vztahu sociální hodnoty a lokality (hyperlokality) a sentimentu zúčastněných stran (zpětné vazby) ve vybraném sociálním podniku (VSP). Otázky i v tomto dotazníku kopírovaly nutná vstupní data pro výpočet prostřednictvím S/E Ratio metody. Konstrukci dotazníku předcházely expertní rozhovory s prof. Ta'eedem (Rozhovory 4, 7) z výzkumného centra CCEG.

- **Případová databáze**

Případová databáze je zdroj, který může být kontrolován jiným výzkumníkem nebo participantem k ustanovení reliability a transparentnosti analýzy a závěrů z výzkumu (Beer, 2016). Databáze byla vytvořena jako centrální mechanismus pro ukládání všech dat, dotazníků, poznámek, přepisů rozhovorů v evaluační studii v obou dílčích výzkumech a benchmarkingu se zahraničními sociálními podniky. Sloužila jako organizační nástroj a k zachycení vývoje projektu. V případové databázi jsou uvedeny kompletní (skutečné) názvy sociálních podniků a jejich ředitelů/statutárních orgánů, jména účetních (expertů), názvy zahraničních sociálních podniků zahrnutých do srovnávací analýzy (benchmarkingu) a veškeré výpočty.

### **6.1.6 Metody zpracování dat**

- **Obsahová analýza**

Obsahová analýza je technikou výzkumu používanou pro vytváření replikovatelných a platných závěrů z textů (nebo jiných smysluplných záležitostí) na kontexty jejich použití (Krippendorff, 2004), nejčastěji je výzkumníkem používaná popisně (Drisko, Maschi, 2016). Studium a obsahovou analýzou byla pro zpracování získaných dat vybrána metoda S/R Ratio. Metoda byla vybrána vzhledem k aktuálnosti a poptávce po měření (nehmotné, nefinanční) sociální hodnoty, absenci obecně přijatého vhodného měřicího nástroje pro organizace třetího sektoru včetně sociálních podniků, deklarovaným možностям metody sociální hodnotu měřit a umožněním výzkumným centrem CCEG (při Univerzitě v Northamptonu) metodu aplikovat.

---

<sup>104</sup> Dotazník „Sociální podnik VSP-průzkum je uveden v Příloze 2. V distribuované verzi dotazníku byl uveden skutečný název zkoumaného SP.

- Metoda S/R Ratio

Všechna získaná data byla analyzována prostřednictvím metody S/E Ratio. Po manuálním přepsání dat do tabulkového procesoru nástroje metody S/E Ratio (SER Spreadsheet, CCEG, 2017) byla sociální hodnota automaticky vypočítána. Sociální podniky byly analyzovány jednotlivě, poté komparovány mezi sebou a dále v širší mezinárodní perspektivě (s databází výzkumného centra CCEG změřených organizací třetího sektoru). Na základě výpočtu bylo možné zjistit čtyři klíčové hodnoty: a) S/E Ratio (sociální hodnota/náklady), b) absolutní sociální hodnota organizace (v mil. Kč), c) přidanou sociální hodnotu (v mil. Kč), d) zvýšení finanční hodnoty z důvodu sociální hodnoty (%) a dále benchmarking uvedených hodnot napříč sektory, regiony, odvětvími či mezinárodně. Jednalo se o rychlou analýzu s poměrně malým množstvím potřebných vstupních dat a vzhledem k zaměření výzkumu byla zkoumána organizační sociální hodnota (srov. Tab. 4). Vstupní data pro výpočet sociální hodnoty prostřednictvím S/E Ratio, která bylo potřeba zjistit, jsou následující:

- Finanční hodnota sociálního podniku
- Finanční podpora od ostatních subjektů (např. z veřejných grantů, dotací)
- Výdaje/náklady sociálního podniku
- Počet zaměstnanců
- Počet dobrovolníků
- Potenciální cílová skupina klientů/příjemců/uživatelů, na kterou je sociální podnik primárně zaměřen
- Sentiment/spokojenost (zpětná vazba) příjemců/uživatelů/cílové skupiny
- Přístup k životnímu prostředí
- Bydliště (pouze pro výpočet hyperlokality)

### **6.1.7 Způsob řešení a harmonogram**

#### **I. Dílčí výzkum „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (2015)**

##### **a) Přípravná fáze výzkumu (březen 2015–červen 2016)**

V přípravné fázi výzkumu byla nejprve navázána mezinárodní spolupráce s výzkumným centrem CCEG při univerzitě v Northamptonu ve Spojeném království (UK), studovány a analyzovány dostupné dokumenty, posléze absolvované dvě

zahraniční stáže na CCEG. Hlavním cílem bylo osvojení si metodologického nástroje Social Earning Ratio (S/E) Ratio a celkově poznat prostředí měření sociální hodnoty. Spolupráce na sběru a analýze dat výzkumného projektu „The Regional Social Impact of the Arts“, absolvování metodologického kurzu „S/E Ratio: Social Impact Analysis“, spoluautorství na publikacích a účast na konferencích vedly k získání znalosti o aplikaci a využití této metody měření.

Dále byl zpracován plán evaluačního výzkumu (studie), který obsahoval: a) identifikaci a formulaci otázek, na které bude odpovídat, b) metody a postupy k zodpovězení těchto otázek, c) vymezení interakce evaluátora – zúčastněných stran během evaluace (Rossi, Freeman, Lipsey, 2004) a organizaci sběru dat včetně konstrukce dotazníku „Měření sociálního dopadu“. Byl zajištěn písemný souhlas ze strany CCEG s použitím S/E Ratio pro účely výzkumu řešitelky. Konstrukci dotazníku předcházely expertní rozhovory s účetními a prof. Ta'eedem z CCEG. Na začátku června 2016 byly dopisem (email) osloveny sociální podniky registrované k tomuto datu v Adresáři sociálních podniků. Se zapojením do výzkumu souhlasilo 55 sociálních podniků a byly tak zařazeny do realizační fáze výzkumu.

#### b) Realizační fáze výzkumu (červen-červenec 2016)

Sociálním podnikům, které souhlasily se spoluprací na výzkumu, byl 12. června 2016 zaslán online dotazník „Měření sociálního dopadu“ (vytvořený na [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)), s doprovodným dopisem o průběhu, účelu a etické stránce výzkumu. Vypĺňování dotazníku, respektive sběr dat probíhal od 12. června do 5. července 2016. Sociální podniky mohly do dotazníky vstupovat opakovaně. Cílem dotazníku bylo získat data pro měření sociální hodnoty, ověřit dostupnost potřebných dat a vhodnost vybraných sociálních podniků pro měření sociálního dopadu. Dotazník vyplnilo 25 sociálních podniků.

#### c) Závěrečná fáze výzkumu (červenec 2016-2018)

Získaná data z dotazníku „Měření sociálního dopadu“ byla průběžně manuálně vkládána do tabulkového procesoru „S/E Ratio Spreadsheet“ (CCEG, 2017), který po zadání vstupních dat automaticky vypočítával sociální hodnotu jednotlivých sociálních podniků. V závěrečné fázi výzkumu byla zpracovávána, analyzována, vyhodnocována a interpretována získaná data, následovala prezentace výsledků a formulování závěrů a doporučení.

## II. Dílčí výzkum „Longitudinální studie“ (2014-2017)

### a) Přípravná fáze (2016-2017)

V přípravné fázi byl vybrán zkoumaný sociální podnik a došlo k navázání kontaktu s vedoucím pracovníkem a účetní VSP. Byly realizovány polostrukturované rozhovory s manažerem sociálního podniku za účelem zajištění informovaného souhlasu se zapojením do výzkumu a s publikací výsledků, poskytnutí nutných vstupních dat pro použití S/E Ratio a zjištění informací o činnosti sociálního podniku. Všechny rozhovory probíhaly „face to face“ a na jejich základě byl sestaven plán pro sběr dat vstupních dat.“

#### b) Realizační fáze (2017-2018)

##### 1. realizační fáze sběru dat výzkumu – Longitudinální studie (2017-2018)

Vybranému sociálnímu podniku VSP (vedoucímu SP) byl elektronicky zaslán dotazník „Měření sociálního dopadu“ (stejný jako v analýze prvního dílčího výzkumu) pro zkoumané období čtyř let: 2014, 2015, 2016, 2017, s cílem získat vstupní data pro měření sociální hodnoty metodou S/E Ratio pro zkoumání vývoje sociální hodnoty v delším časovém horizontu.

##### 2. realizační fáze sběru dat dílčího výzkumu – Longitudinální studie (květen-červen 2017)

Pro zkoumání vztahu sociální hodnoty a lokality a ověření sentimentu (zpětné vazby jako jednoho ze vstupů do metriky S/E Ratio) byl pro sběr dat použit online dotazník „Sociální podnik VSP – průzkum“ zaměřený na zúčastněné strany sociálního podniku. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím [www.survio.com](http://www.survio.com) a jeho cílem bylo zjistit spokojenost se sociálním podnikem (sentiment, zpětnou vazbu) a vstupní data pro výpočet hyperlokality, která se týkala pouze osob-zaměstnanců se zdravotním postižením. Byl distribuován prostřednictvím vedoucího VSP. Bylo sebráno 8 dotazníků. Zkoumané období v tomto případě bylo pouze aktuální ke sběru dat, tj. v roce 2017, a to z důvodu obměny zúčastněných stran, a tím ztížené dostupnosti přímého kontaktu například s bývalými zaměstnanci. Data byla analyzována anonymně a bylo s nimi nakládáno v souladu s příslušnými zákonnými a etickými normami.

#### III. Závěrečná fáze výzkumu (2018-2022)

Po skončení sběru dat dílčích výzkumů byla vstupní data z dotazníků přepisována tabulkového procesoru „SER Spreadsheet“ (CCEG,2017), nástroje pro výpočet sociální hodnoty a po zadání vstupních dat byla automaticky vypočítána sociální hodnota. V závěrečné fázi výzkumu byla zpracovávána, analyzována, vyhodnocována a interpretována získaná data, následně prezentovány výsledky a formulovány závěry a doporučení (Rozhovory 15,16). Následně byl na základě výsledků z obou dílčích

výzkumů zpracován benchmarking – srovnání sociálních podniků mezi sebou a následně jejich porovnání v mezinárodní perspektivě.

Po skončení analýzy a interpretace dat bylo provedeno hodnocení zahraniční metody S/E Ratio pro měření sociální hodnoty, ověření její vhodnosti pro použití měření v českém kontextu sociálních podniků, za použití SWOT analýzy (s pomocí PESTLE modelu). Následně probíhala úprava výsledků do publikovatelné podoby.

### **6.1.8 Etické požadavky**

Výzkum byl od přípravné fáze veden v souladu s etickými pravidly (Baines, Taylor, Vanclay, 2013; ESCR, 2015; Shamo, Resnik, 2015), s etikou nakládání s účastníky výzkumu, etikou nakládání s informacemi, etikou odpovědnosti vůči organizaci (Ivanová, Zielina 2010), s cílem zajistit maximalizaci přínosů a minimalizaci rizika potenciální újmy. Podle Rámce pro etiku výzkumu (ESCR, 2015) lze realizovaný projekt klasifikovat jako výzkum s minimálním rizikem újmy (Rosnov, Rosenthal, 2011) pro účastníky nebo ostatní, které jsou spojeny s výzkumem.

Před zahájením sběru dat byl zajištěn písemný informovaný (poučený) souhlas od účastníků výzkumu, kterému předcházelo vysvětlení o účelu, metodě, anonymitě, zpětné vazbě, odpovědnosti a zamýšleném použití výzkumu (Farrimond, 2012; Hendl, 2005; Svaříček, Šedřová, 2007; UWL, 2014). Zařazení do výzkumu bylo založeno na svobodné volbě a dobrovolné participaci, s respektováním práv a důstojnosti účastníků výzkumů, včetně ochrany jejich osobních údajů. Byla zachována transparentnost a nezávislost výzkumu, nedošlo ke střetu zájmu. Se získanými daty bylo nakládáno v souladu s výzkumným účelem, diskrétně, anonymně, se zajištěním ochrany dat (Bryman, Bell, 2015; NESH, 2016). Po celou dobu výzkumu byl dodržován princip řádného citování a odkazování. Sběr i analýza dat probíhala elektronicky, což vedlo k redukci používání papíru (environmentální hledisko).

K ostatním dodržovaným etickým principům patřila poctivost (poctivé nakládání s daty, výsledky, metodami, postupy, publikacemi), objektivita (objektivita v analýze a interpretaci dat, v rozhovorech a dalších aspektech výzkumu, bez zkreslení), integrita (upřímné jednání, soudržnost myšlenek a jednání), pečlivost (předcházení nedbalostních chyb, pečlivé a kritické přezkoumání vlastní práce, uchování záznamů o výzkumných činnostech jako je shromažďování údajů, návrh výzkumu a korespondence v rámci výzkumu), otevřenost (sdílení dat, výsledků, nápadů, nástrojů, zdrojů, otevřenost vůči kritice a novým nápadům), respektování duševního vlastnictví (nepublikované údaje,



použité metody a výsledky se svolením, uvedení všech přispěvatelů, zákaz plagiátorství), důvěrnost (ochrana důvěrných informací), zodpovědné publikování, respekt vůči zapojeným stranám (spolupracujícím sociálním podnikům, výzkumníkům z CCEG) sociální odpovědnost (snaha o prosazování sociálního blaha a předcházení nebo zmírňování sociální škody prostřednictvím výzkumu, veřejného vzdělávání, advokační činnosti), nediskriminace (žádná diskriminace vůči spolupracovníkům nebo ostatním studentům na základě pohlaví, rasy, etnického původu nebo jiných faktorů, které se netýkají vědecké způsobilosti a integrity), kompetence (udržování a zlepšování vlastních odborných schopností a znalostí celoživotním vzděláváním a učením se), podpora vědeckých schopností, zákonnost (znalost a respekt k příslušným zákonům, institucionální a vládní politice), ochrana lidských subjektů (Israel, Hay, 2006; Shamo, Resnick, 2015).

## **7 VÝSLEDKY VÝZKUMU**

---

### **7.1 VÝSLEDKY VÝZKUMU „MĚŘENÍ SOCIÁLNÍ HODNOTY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ“**

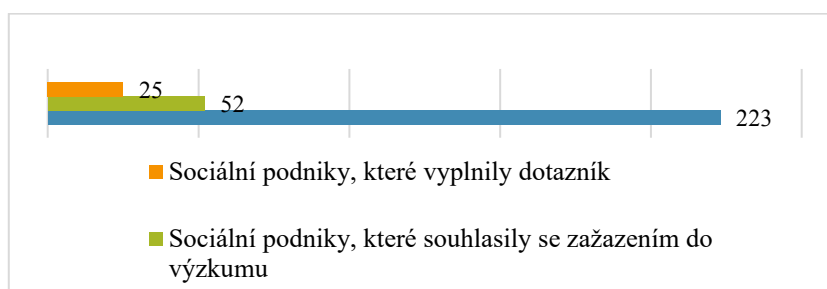
#### **7.1.1 Charakteristika sociálních podniků**

Z celkového počtu sociálních podniků registrovaných v Adresáři sociálních podniků (ke dni sběru dat celkem 223 v roce 2016) souhlasilo 52 z nich (tj. 23 %) se zařazením do výzkumu. Souhlasícím sociálním podnikům byl následně zaslán email s odkazem na online dotazník s názvem „Měření sociálního dopadu“, <sup>105</sup> který vyplnilo 25 z nich (Graf 1). Vyplnění dotazníku probíhalo v průběhu jednoho měsíce (od 12. 6. do 12. 7. 2016) a sociálním podnikům byl umožněn opakovaný vstup do dotazníku.

---

<sup>105</sup> Rozhodnutí o názvu dotazníku ovlivnila skutečnost, že termín sociální dopad je pro sociální podniky srozumitelnější vzhledem k delší tradici jeho používání. Označení sociální dopad je tak v celém výzkumu totožné s pojmem sociální hodnota.

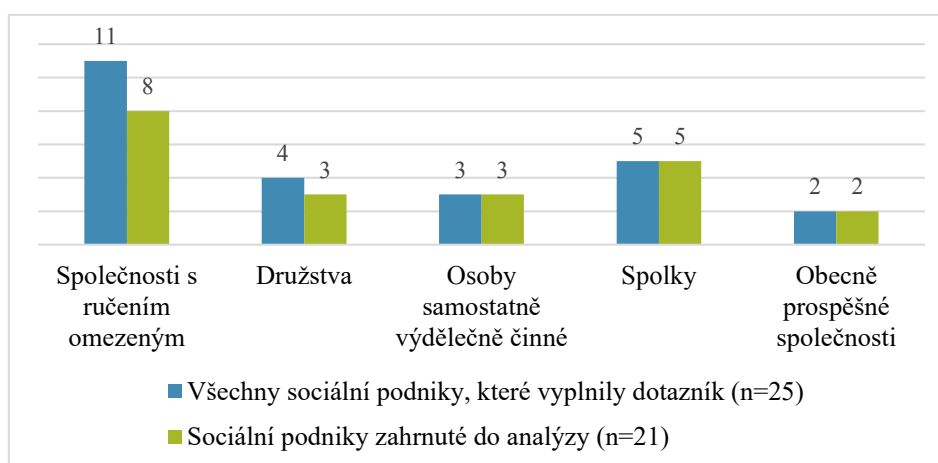
**Graf 1. Sociální podniky v Adresáři sociálních podniků**



Zdroj: vlastní výpočet

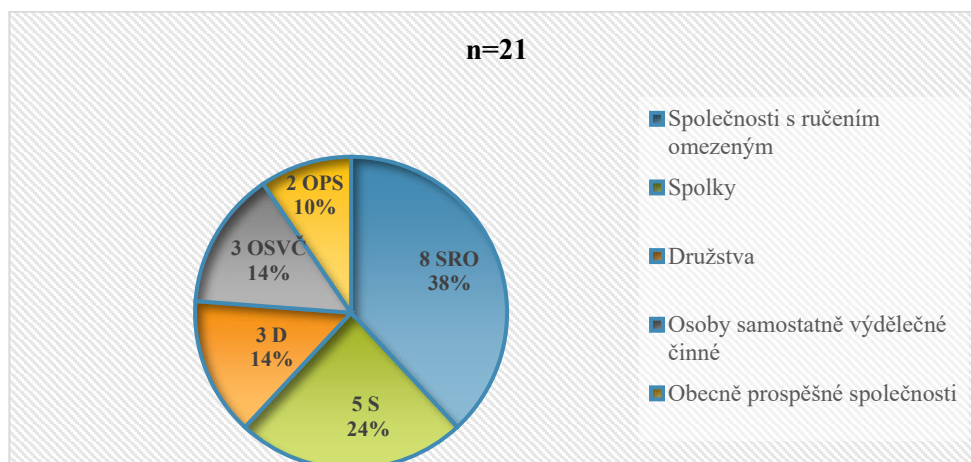
Celkem dotazník vyplnilo jedenáct společností s ručením omezeným (SRO), pět spolků (S), čtyři družstva (D), tři osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) a dvě obecně prospěšné společnosti (OPS). Z důvodu nevyhovujících parametrů, tzn. vstupních dat nutných pro použití analýzy S/E Ratio (z důvodu negativní kapitalizace, respektive finanční hodnoty) byly vyloučeny čtyři sociální podniky: tři SRO a jedno družstvo. Výzkumný soubor (vzorek) tak činí 21 sociálních podniků (n = 21), které mají tyto právní formy (v pořadí podle četnosti): 8 společností s ručením omezeným, 5 spolků, 3 družstva, 3 osoby výdělečně činné a 2 obecně prospěšné společnosti (Graf 2, 3).

**Graf 2. Právní formy sociálních podniků**



Zdroj: vlastní výpočet

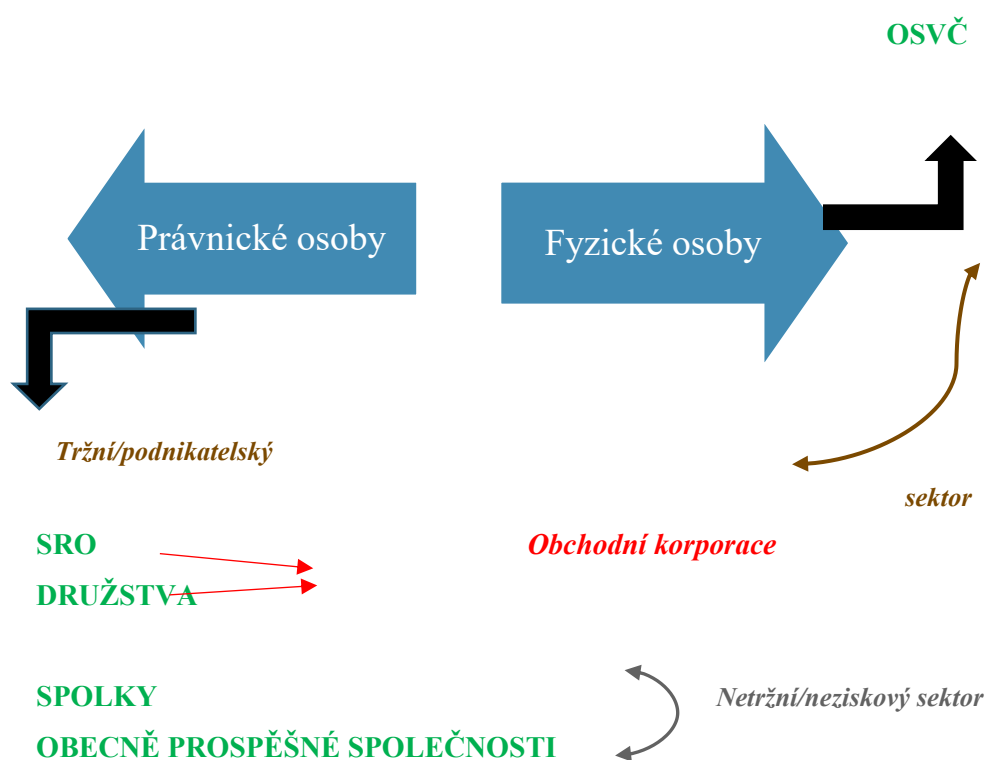
**Graf 3. Právní formy analyzovaných sociálních podniků**



Zdroj: vlastní výpočet

Většina analyzovaných sociálních podniků jsou právnické osoby (celkem 19, tj. přes 90 %). Svou právní formou dvě třetiny pochází z tržního/podnikatelského sektoru (celkem 14) a jedna třetina z netržního/neziskového (celkem 7). Jedná se o 11 obchodních korporací (SRO, D), 7 nestátních neziskových organizací (S, OPS) a 3 fyzické osoby vykonávající samostatnou výdělečnou činnost (Schéma 12).

**Schéma 12. Rozložení sociálních podniků podle právních struktur**

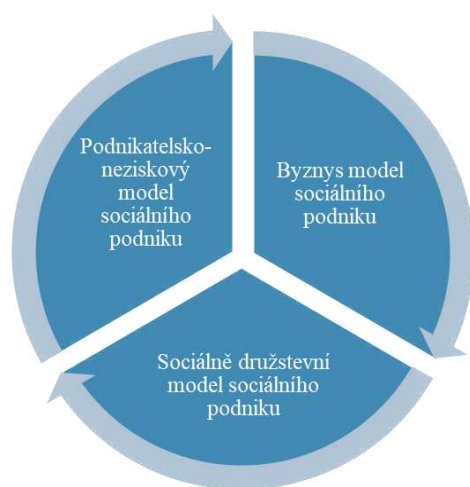


Zdroj: vlastní výpočet

Převážná část sociálních podniků (SP), 18 z 21 (tj. 87 %) naplňuje znaky integračního sociálního podniku (WISE) tím, že zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce, ať už zdravotně postižené, sociálně či kulturně znevýhodněné osoby (osoby dlouhodobě nezaměstnané, osoby bez domova, příslušníky etnických menšin, ženy po návratu z rodičovské dovolené, starší osoby). Nejčastěji se tyto sociální podniky zaměřují na pracovní integraci osob se zdravotním postižením (78 %). Ostatní podniky se svou podnikatelskou činností snaží pomoci znevýhodněným skupinám obyvatel, například prostřednictvím internetového poradenství ([www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku)).

Ve výzkumném souboru se vyskytují tři ze čtyř nejvýznamnějších modelů sociálních podniků podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016), a to: a) podnikatelsko-neziskový model, b) sociálně družstevní model a c) byznys model. Model sociálního podniku spolupracují s veřejným sektorem zastoupen není (Schéma 13).

**Schéma 13. Modely sociálních podniků podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016)**



Zdroj: vlastní výpočet

K nejčastěji zastoupeným regionům (Tab. 6), ve kterých sociální podniky vykonávají svou činnost, ([www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku)) patří hlavní město Praha, Ústecký kraj a Královéhradecký kraj, zatímco některé kraje se ve vzorku nevyskytují (Jihočeský kraj, Vysočina, Karlovarský kraj, Plzeňský kraj).

**Tabulka 6. Sociální podniky podle regionu**

Region	Počet
Hlavní město Praha	4
Ústecký kraj	4
Královéhradecký kraj	3
Středočeský kraj	2
Jihomoravský kraj	2
Moravskoslezský kraj	2
Liberecký kraj	1
Zlínský kraj	1
Pardubický kraj	1
Olomoucký kraj	1
<b>Celkem</b>	<b>21</b>

Zdroj: vlastní výpočet

Oblast podnikání sociálních podniků je pestrá, přičemž mnoho podniků kombinuje různé druhy činností (Tab. 7-10). Nejčastěji podnikají ([www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku)) v oblastech úklidových služeb/údržby, lesního hospodářství (dřevovýroba, dřevozpracování, práce v lese), pohostinství/potravinářské výroby a prodeje, vzdělávání/poradenství, zahradnických služeb, výroby zdravotnických pomůcek a poskytování textilních služeb (praní, žehlení, úprava oděvů) (Graf 4).

**Tabulka 7. Základní rysy sociálních podniků (SRO)**

Právní forma	Typ/cílová skupina	Model	Hlavní činnost
SRO 1	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Byznys model	Úklidové služby
SRO 2	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Byznys model	Zahradní+údržbové práce
SRO 3	WISE zaměstnávání soc. znevýhodněných – dl. nezaměstnaní)	Byznys model	Výroba štípaného dřeva+služby v lesním hospodářství

SRO 4	WISE (zaměstnávání soc. znevýhodněných – lidé bez domova)	Byznys model	Výroba štípaného palivového dřeva
SRO 5	-	Byznys model	Služba pro osoby se sluchovým postižením
SRO 6	-	Byznys model	Zdravotnická dopravní služba
SRO 7	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Byznys model	Ekologická recyklace elektro zařízení
SRO 8	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Byznys model	Prádelna+úklidové služby

Zdroj: vlastní výpočet

**Tabulka 8. Základní rysy sociálních podniků (D)**

Právní forma	Typ/cílová skupina	Model	Hlavní činnost
D 1	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Sociálně družstevní model	Poradenství a podpora podnikání, vzdělávání, rekvalifikace
D 2	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Sociálně družstevní model	Potravinářská výroba a prodej
D 3	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Sociálně družstevní model	Výroba a prodej regionál.produktů, pohostinství

Zdroj: vlastní výpočet

**Tabulka 9. Základní rysy sociálních podniků (OSVČ)**

Právní forma	Typ/cílová skupina	Model	Hlavní činnost
OSVČ 1	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Byznys model	Pohostinství (jídelna)
OSVČ 2	-	-	Služba pro osoby se sluchovým postižením (informační web)
OSVČ 3	WISE (zaměstnávání zdr. postižených a soc. znevýhodněných – dl.nezaměstnaní)	Byznys model	Prodejna oděvů+žehlení, úprava oděvů

Zdroj: vlastní výpočet

**Tabulka 10. Základní rysy sociálních podniků (S)**

Právní forma	Typ/cílová skupina	Model	Hlavní činnost
S 1	WISE (zaměstnávání soc. znevýhodněných)	Pod. neziskový model	Vzdělávání
S 2	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Pod. neziskový model	Zdravotnické pomůcky pro zdr.postižené
S 3	WISE (zaměstnávání soc. znevýhodněných – lidé bez domova)	Pod. neziskový model	Průvodcovské služby
S 4	WISE (zaměstnávání zdr. postižených a soc. znevýhodněných – nízká kvalifikace, etnické menšiny, věk +50)	Pod. neziskový model	Úklidové+zahradní+lesní práce, vyklízení, stěhování

S 5	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Pod. neziskový model	Obnova venkova, pohostinství, ubytovací+úklidové služby
-----	--	-------------------------	--

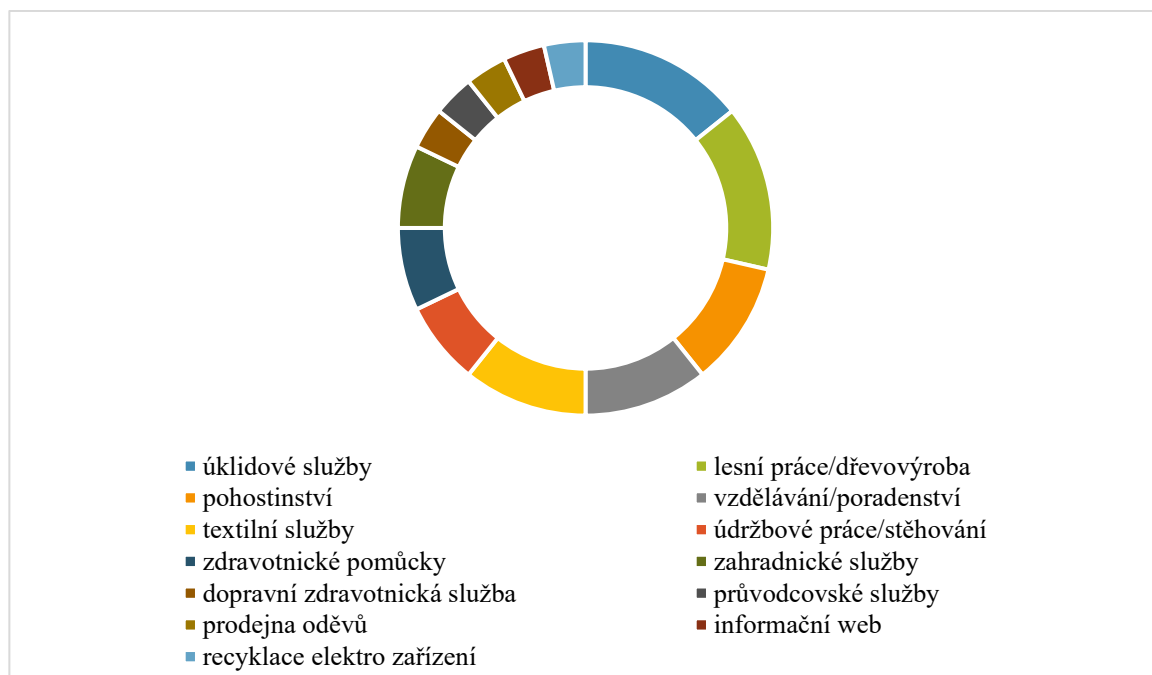
Zdroj: vlastní výpočet

**Tabulka 11. Základní rysy sociálních podniků (OPS)**

Právní forma	Typ/cílová skupina	Model	Hlavní činnost
OPS 1	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Pod. neziskový model	Ekologická výchova
OPS 2	WISE (zaměstnávání zdr. postižených a soc. znevýhodněných – etnické menšiny)	Pod. neziskový model	Lesní práce

Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 4. Struktura hlavní podnikatelské činnosti sociálních podniků**



Zdroj: vlastní výpočet



### 7.1.2 Vstupní data pro výpočet měření

Vstupní data pro měření byla získána z dotazníku s názvem „Měření sociálního dopadu“, které vyplnily sociální podniky (jejich ředitelé/statutární orgány). Otázky v dotazníku kopírovaly vstupní údaje nutná pro aplikování metody S/E Ratio a následnou analýzu, respektive informace získané z dotazníku byly použity jako vstupní data. Existují tři základní okruhy pro získání vstupní dat (zdrojů) pro výpočet: 1. finanční výkazy, 2. vykazované sociální výsledky, 3. zpětná vazba o nich.

Bylo potřeba získat data o finanční hodnotě organizace a nefinanční údaje o klíčových zúčastněných stranách, které jsou v metrice měřeny následujícími (KPIs) indikátory: 1. finanční hodnota sociálního podniku, 2. počet zaměstnanců, 3. náklady/výdaje sociálního podniku, 4. cílová skupina (uživatelé, klienti) – počty, 5. finanční podpora, 6. zpětná vazba (od uživatelů, klientů, příjemců), 7. přístup k životnímu prostředí (Tab. 12).

**Tabulka 12. Indikátory pro výpočet sociální hodnoty**

<b>Indikátor</b>	<b>Otázka v dotazníku</b>	<b>Popis indikátoru</b>
Finanční hodnota	<i>Jaká byla finanční hodnota Vašeho sociálního podniku?</i>	V účetnictví lze finanční hodnotu najít v účetní závěrce v položce vlastní kapitál, dříve vlastní jmění (u SP v „podvojném“ účetnictví), v peněžním deníku (v „evidenci příjmů a výdajů“) hodnota hmotného a nehmotného majetku, zásob, nezaplacených pohledávek, finančních prostředků, snižena o nezaplacené závazky (u SP s daňovou evidencí). Může se najít také ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.
Zaměstnanci/ personál	<i>Kolik zaměstnanců měl Váš sociální podnik?</i>	Jedná se o průměrný počet za zkoumané období pracovníků za plný, částečný úvazek, na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Lze najít v příloze účetní závěrky (u SP v „podvojném“ účetnictví), u daňové evidence problematické. Může se také dohledat ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.

Sociální výdaje	<i>Jaké byly náklady/výdaje Vašeho sociálního podniku?</i>	U SP se jedná o souhrn všech nákladů/výdajů. Lze najít v účetní závěrce (součet všech nákladů např. výkonová spotřeba, osobní náklady, provozní náklady atd.), v peněžním deníku (u SP s daňovou evidencí). Mohou být také uvedeny ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.
Cílová skupina	<i>Jaký byl počet všech potenciálních osob (klientů, uživatelů) cílové skupiny, na kterou je Váš sociální podnik primárně zaměřen?</i>	U SP se vztahuje k sociálního poslání/cíli. Pokud je SP zaměřen například na pracovní integraci dlouhodobě nezaměstnaných, jedná se o počet všech dlouhodobě nezaměstnaných v dané lokalitě působnosti SP. Může být statistický údaj nebo kvalifikovaný odhad. Může se také objevit ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.
Počet skutečně podpořených	<i>Kolik osob Váš sociální podnik v rámci sociální činnosti skutečně podpořil?</i>  <i>Kolik měl Váš sociální podnik dobrovolníků?</i>	V obou případech se jedná se o přesný údaj – počet reálně podpořených osob sociálním podnikem (při naplňování sociálního cíle/poslání SP). Může se najít ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.
Finanční podpora	<i>Jakou finanční částkou byly celkem podpořeny projekty a intervence sociálního podniku (bez Vašeho peněžitého vkladu) od ostatních subjektů?</i>	Uvádí se jakákoliv finanční podpora SP ze strany jiného subjektu, např. veřejné granty, dotace, sponzorské dary. Lze najít v účetní závěrce (problematické dohledat přesnou částku z důvodu možného sloučení více zdrojů v ostatních provozních výnosech), případně v peněžním deníku (u SP s daňovou evidencí, záleží na evidenci konkrétního SP). Může se také dohledat ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.
Zpětná vazba/sentiment	<i>Jak byli koneční příjemci spokojeni se službami poskytovanými Vaším sociálním podnikem?</i>	Do výpočtu je zahrnuta zpětná vazba od příjemců, klientů, na které je SP zaměřen (definované cílem/posláním SP). Jednalo se o uzavřenou otázku, kde byl výběr jedné z možností bez umožnění specifikovat odpověď textovým popisem. Určitou zpětnou vazbu (v širším smyslu spokojenost) s činností lze také dohledat ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.

Životní prostředí	<i>Jak přátelský k životnímu prostředí byl Váš sociální podnik?</i>	Pro zjištění environmentálního přístupu (prospěchu) SP je do výpočtu zahrnuto také chování SP v oblasti životního prostředí. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde byl výběr jedné z odpovědí bez možnosti specifikovat odpověď textovým popisem. Environmentální chování SP může být uvedeno také ve výroční zprávě, pokud ji SP vydává.
-------------------	---	--

Zdroj: vlastní dotazník „Měření sociálního dopadu“<sup>106</sup>

V České republice data o finančních ukazatelích, ale také o počtu zaměstnanců, dotacích je možné získat z účetní závěrky. Účetní závěrka se skládá z rozvahy, výsledovky (výkaz zisku a ztrát) a přílohy účetní závěrky. V příloze bývá uveden počet zaměstnanců, společníci, rozpis přijatých dotací na dlouhodobý majetek aj. Účetní závěrku zpracovávají právnické osoby, které vedou účetnictví „podvojně“ a OSVČ, které účtují v „podvojném“ účetnictví. Většina OSVČ vede zpravidla daňovou evidenci. V případě vedení daňové evidence je možné některá vstupní data získat z peněžního deníku („evidence příjmů a výdajů“), ale zde velmi záleží na vedení účetnictví konkrétního sociálního podniku, respektive jak podrobně si účetnictví vede. Finanční hodnotu, sociální výdaje lze dohledat vždy, stejně jako vyplacené dotace, nicméně například počet zaměstnanců není obligatorně veden (Rozhovor 5).

Novela zákona o účetnictví č. 221/2015 Sb. (zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví) přinesla od roku 2016 povinnost zveřejňovat účetní závěrku pro všechny subjekty zapisované do veřejného rejstříku, které mají zároveň povinnost účetní závěrku sestavovat, tedy i některé spolky a pobočné spolky. Lze konstatovat, že většina právnických osob má povinnost zveřejňovat účetní závěrku ve Veřejném rejstříku a Sbírci listin.

Ve výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ byla zkoumána sociální hodnota za rok 2015. Použitím metody S/E Ratio byly zkoumány čtyři výsledné klíčové hodnoty měření (organizační) sociální hodnoty: poměr S/E Ratio, sociální hodnota, přidaná sociální hodnota a finanční nárůst sociálního podniku v závislosti na sociální hodnotě (Tab. 13).

<sup>106</sup> Znění dotazníku „Měření sociálního dopadu“, respektive překlad ukazatelů/indikátorů z angličtiny do českého kontextu byl vytvořen po konzultacích s prof. Ta'eedem a účetními z České republiky (Rozhovory 4-8).

**Tabulka 13. Výsledné hodnoty za použití metody S/E Ratio**

<b>1.</b>	<b>S/E Ratio (poměr)</b>
<b>2.</b>	<b>Sociální hodnota (v mil. Kč)</b>
<b>3.</b>	<b>Přidaná sociální hodnota (v mil. Kč)</b>
<b>4.</b>	<b>Nárůst hodnoty organizace (v %)</b>

Zdroj: (CEEG, 2017, Social Earnings Ratio, Creative Commons License 4.0), vlastní překlad

1. S/E Ratio (SER) je poměr mezi vytvářenou sociální hodnotou/sociálním dopadem a finančními prostředky (penězi) použitými k získání (vytvoření) sociální hodnoty/sociálního dopadu (poměr mezi sociální hodnotou vydělený penězi, aby se tato sociální hodnota získala; výstup dělený vstupem). „Popisuje efektivitu práce organizace (výkonnost) v oblasti CSR bez ohledu na velikost a kupní sílu“ (Rozhovor 3), což v případě sociálního podniku znamená, jak dosahuje svého sociálního cíle/poslání, jak je jeho činnost/fungování z hlediska naplňování cílů úspěšná/úspěšné. Jinými slovy, je to ukazatel výkonnosti (výkonu) organizace a rychlý způsob, jak zjistit, jak si organizace vede. Platí, že „dobrá“ výkonnost představuje „dobrou“ sociální hodnotu/sociální dopad. Získaný výsledek může být vodítkem například pro komisaře/hodnotitele určité organizace či projektu/programu, že posuzovaná organizace může vytvořit velký sociální dopad s malým finančním vstupem (Rozhovory 3, 4). Získaný výsledek lze interpretovat následujícím způsobem (Tab. 14):

**Tabulka 14. Interpretace S/E Ratio**

<b>SER = 1.0</b>	Investované (utracené) peníze (náklady/výdaje) <sup>107</sup> sociálním podnikem vytvářejí stejnou sociální hodnotu
<b>SER &gt; 1</b>	Vytvářená sociální hodnota sociálním podnikem je větší než investované (utracené) peníze (náklady/výdaje)
<b>SER &lt; 1</b>	Vytvářená sociální hodnota sociálním podnikem je menší než investované (utracené) peníze (náklady/výdaje)

Zdroj: (CEEG, 2016, Social Earnings Ratio, Creative Commons License 4.0), vlastní překlad

<sup>107</sup> Utracené peníze za CSR („sociální“ náklady/výdaje)

2. Sociální hodnota (vypočítaná) představuje výši sociální hodnoty vytvořené ve sledovaném období. Jedná se o absolutní hodnotu, kde je vykazované přesné číslo konkrétní organizace. Interpretuje se tedy jako množství sociální hodnoty (sociálního dopadu) vytvořené (vytvořeného) za sledované období. Výsledkem je číslo, v měnové jednotce (v případě výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ v korunách českých, Kč).

3. Přidaná sociální hodnota ukazuje výši sociální hodnoty, kterou organizace vytvořila po odečtu vložených finančních prostředků, přičemž vstupem je CSR, v případě podniku náklady/výdaje sociálního podniku odečtené od vytvořené celkové sociální hodnoty. Funguje na principu objektivnosti a spravedlivého srovnání velikosti organizace k sociální hodnotě. Výsledkem je číslo v měnové jednotce (v případě výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ v korunách českých, Kč).

4. Nárůst v sektoru (tržní, finanční hodnoty organizace) je ukazatel zvýšení finanční hodnoty (%) sociálního podniku z důvodu sociální hodnoty (v závislosti na sociální hodnotě). Vyjadřuje číselným výsledkem, o kolik procent se zvýšila hodnota organizace za sledované období při vytváření sociální hodnoty (Rozhovory 5, 6).

### **7.1.3 Výsledky měření**

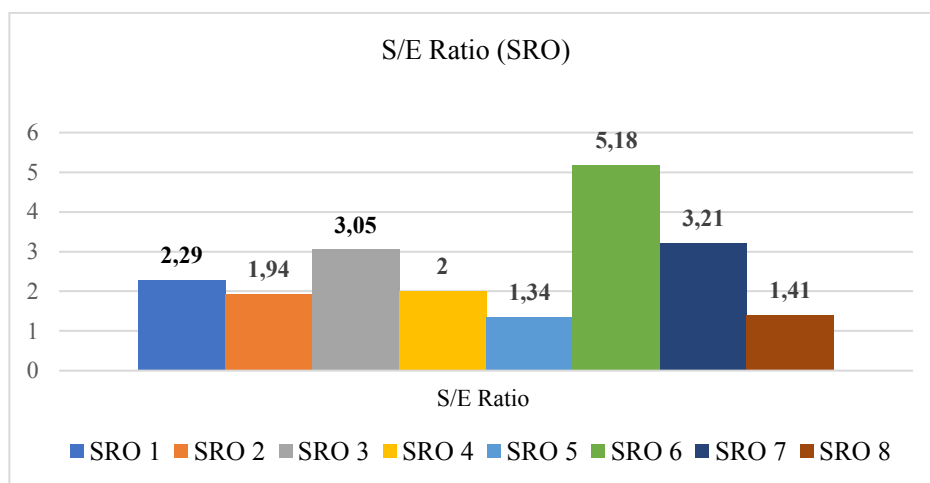
#### **7.1.3.1 Výsledky měření S/E Ratio**

Výsledky ukazují, že všechny právní formy sociálních podniků (n=21) za sledované období vytvořily sociální hodnotu větší, než byly jejich investice (SER>1). Získaný poměr popisuje výkonnost, což v případě sociálního podniku znamená, jak dosahuje svého sociálního cíle/poslání (jak je úspěšný z hlediska naplňování cílů). V tomto smyslu byl nejuspěšnější (nejefektivnější, nejvýkonnější) sociální podnik SRO 6 (Graf 5) a OSVČ 2 (Graf 9), jejichž S/E Ratio je 5,18.<sup>108</sup> Tento výsledek lze interpretovat, že tyto dva sociální podniky za každou utracenou 1 Kč vytvořily 5,18 Kč sociální hodnoty. Vyšší efektivitu v tomto souboru dosáhly také další dvě SRO (SRO 3 a SRO 7), jejichž výsledek S/E Ratio překročil 3. Z družstev největší efektivnost vykazoval D 1 (1,78) (Graf 6). Poměrně vyrovnanou výkonnost mezi spolky měly S 2, S 4, S 1, zatímco S 3 nejnižší (1,02), a to nejnižší v celém souboru (Graf 7) a OPS dosáhly stejné výkonnosti 1,61 (Graf 8).

---

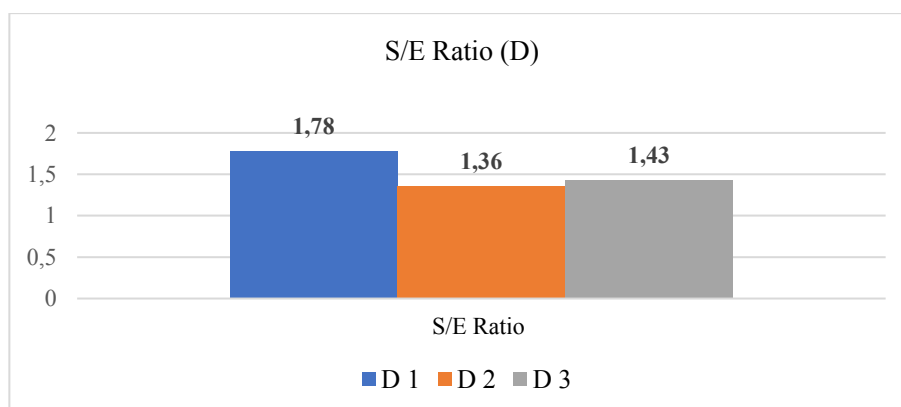
<sup>108</sup> Výsledky/výpočty jsou v celé práci zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

**Graf 5. S/E Ratio podle právní formy SP (SRO)**



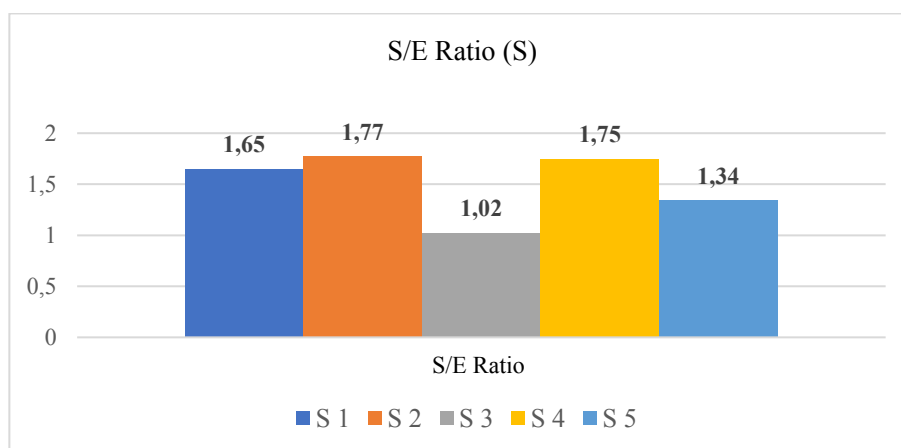
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 6. S/E Ratio podle právní formy SP (D)**



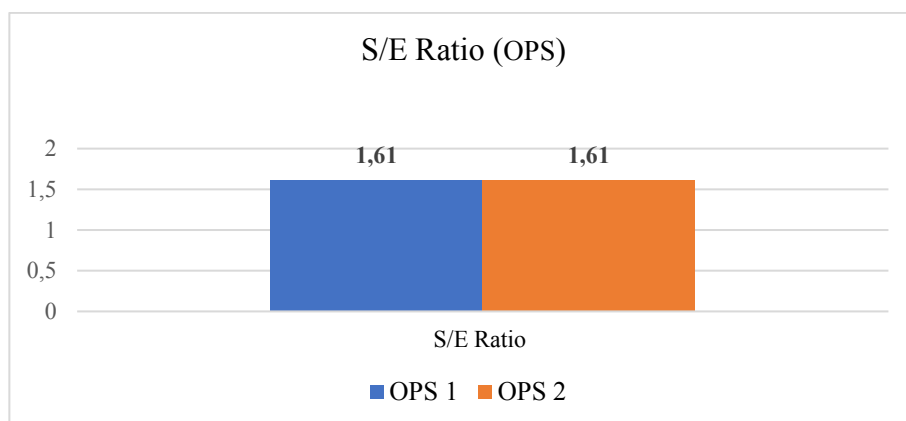
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 7. S/E Ratio podle právní formy SP (S)**



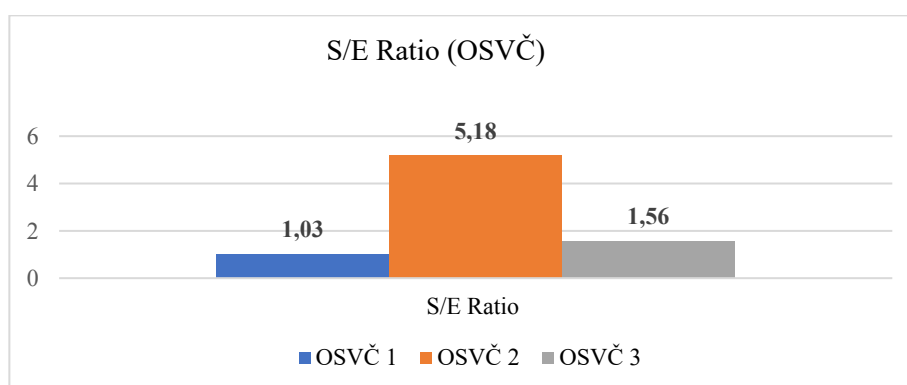
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 8. S/E Ratio podle právní formy SP (OPS)**



Zdroj: vlastní výpočet

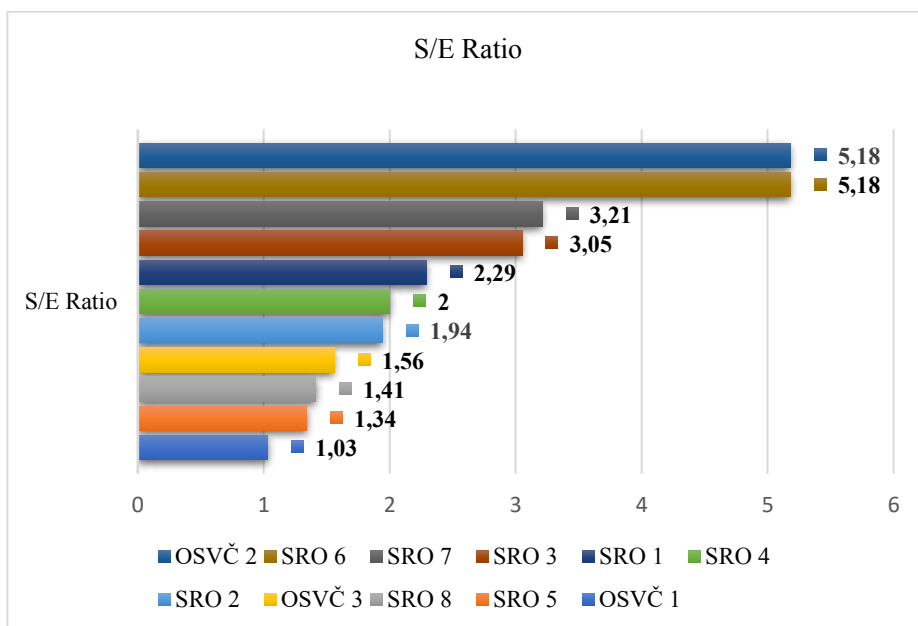
**Graf 9. S/E Ratio podle právní formy SP(OSVČ)**



Zdroj: vlastní výpočet

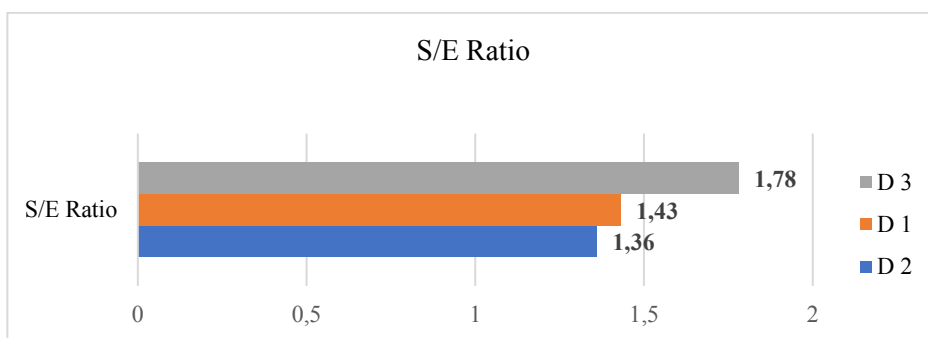
Zajímavý přehled výsledků z hlediska spočítaného poměru S/E Ratio nabízí rozdělení sociálních podniků podle ISCEM konceptualizace modelů sociálních podniků (Defourny, Nyssens, 2016). Ve výzkumu je nejpočetněji zastoupen byznys model sociálního podniku (11 SP, Graf 10), jehož zástupci vykazovali průměrně (jako kategorie) nejvyšší efektivitu či výkonnost (2,56), následováni zástupci podnikatelsko-neziskového modelu (7 SP, Graf 12) s průměrnou efektivitou 1,64 a zástupci sociálně družstevního modelu (3 SP, Graf 11) s průměrnou efektivitou 1,52, kteří byli nejméně efektivní/výkonní.

**Graf 10. Byznys model sociálních (SRO, OSVČ): S/E Ratio**



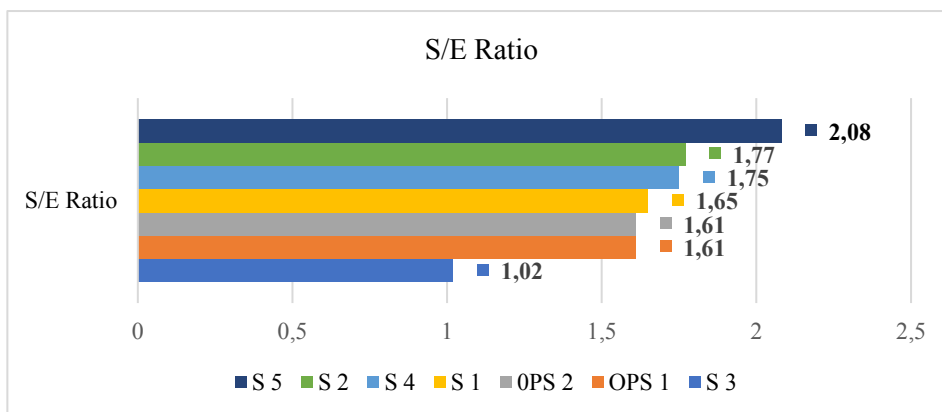
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 11. Sociálně družstevní model (D): S/E Ratio**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 12. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): S/E Ratio**

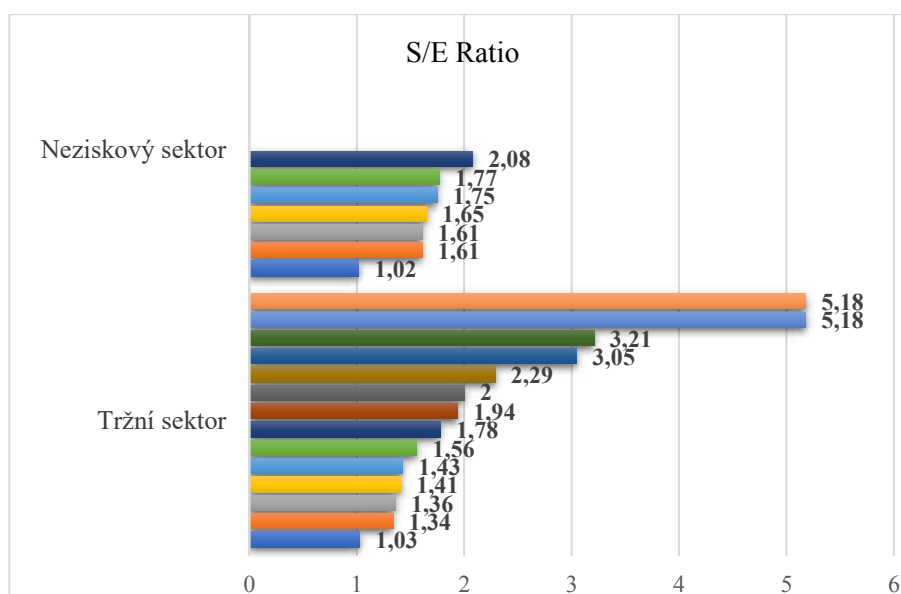


Zdroj: vlastní výpočet



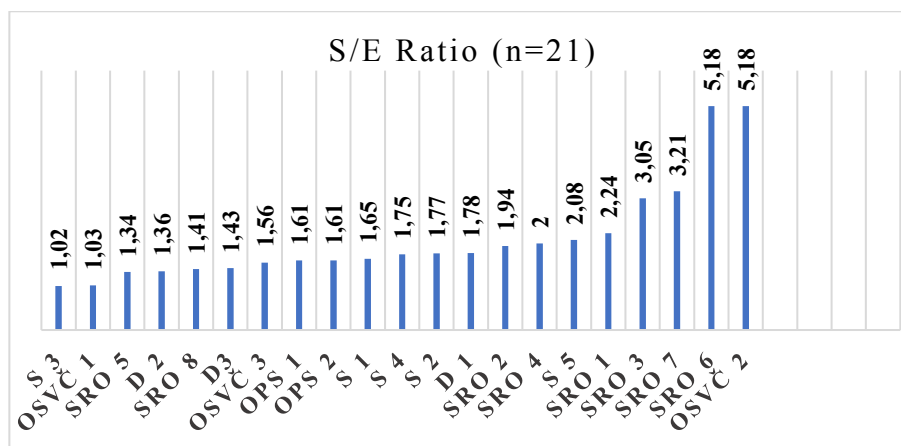
Další časté rozdělení sociálních podniků je podle sektorů, ze kterých pocházejí, respektive podle odvětví sociální ekonomiky (Graf 13). Tržní (podnikatelské) odvětví sociální ekonomiky tvoří obchodní korporace a družstva včetně sociálních družstev a lze k nim zařadit i OSVČ a netržní (neziskové) odvětví formují obecně prospěšné společnosti, ústavy, spolky, nadace a nadační fondy a evidované právnické osoby církví a náboženské společnosti (Dohnalová et al. 2015a; GLE-REDECo, 2008). Ve výzkumném souboru jsou z tržního odvětví zastoupeny pouze SRO, D a OSVČ (celkem 14 SP) a z netržního odvětví S a OPS (celkem 7 SP). Vyšší efektivity/výkonnosti dosahovaly SP z tržního sektoru (Graf 13). Přehled všech sociálních podniků (n=21) bez ohledu na kategorii uzavírá výsledky měření SP podle výsledku S/E Ratio (Graf 14).

**Graf 13. S/E Ratio SP podle sektoru**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 14. S/E Ratio pro všechny sociální podniky**



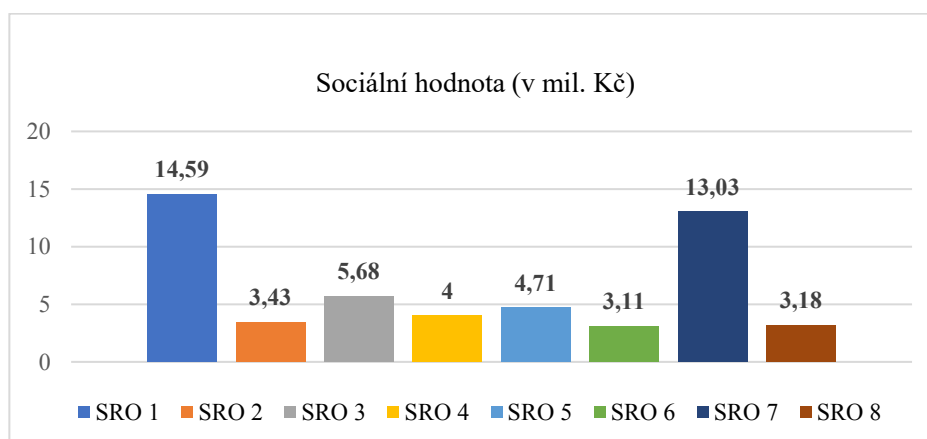
Zdroj: vlastní výpočet

### 7.1.3.2 Výsledky měření sociální hodnoty

Dalším sledovaným výsledkem použití metody S/E Ratio je sociální hodnota sociálního podniku, která udává absolutní výši celkové sociální hodnoty vytvořené ve zkoumaném období. Jedná se o výpočet, přesné číslo vytvořené sociální hodnoty konkrétní organizace (v měnové jednotce, tedy v Kč). Interpretuje se jako množství sociální hodnoty (sociálního dopadu) vytvořené (vytvořeného) za sledované období.

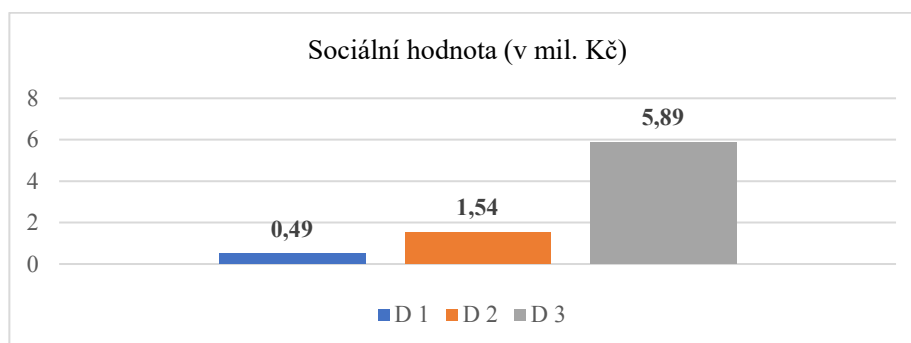
Podle právních forem SP z hlediska výsledku sociální hodnoty zde výrazně vystupuje spolek (S 5), který vytvořil nejvíce sociální hodnoty ze všech, a to 56,41 mil. Kč (Graf 17), dále OPS 1 s vytvořenou sociální hodnotou ve výši 19,73 mil. (Graf 18), SRO 1 s vytvořenou sociální hodnotou ve výši 14,59 mil. Kč a SRO 7 s vytvořenou sociální hodnotou ve výši 13,03 mil. Kč (Graf 15.). Naopak nejnižší sociální hodnotu vytvořily OSVČ 2, ve výši 0,02 mil. Kč spolu s D 1 (Graf 16), ve výši 0,49 mil. Kč sociální hodnoty (Graf 19).

**Graf 15. Sociální hodnota podle právní formy (SRO)**



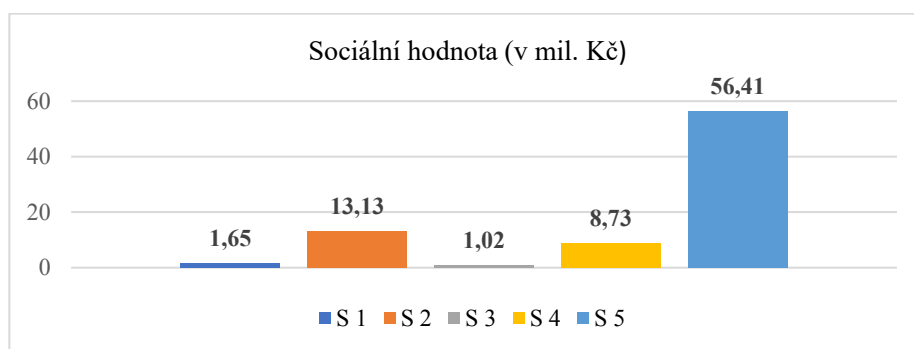
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 16. Sociální hodnota podle právní formy (D)**



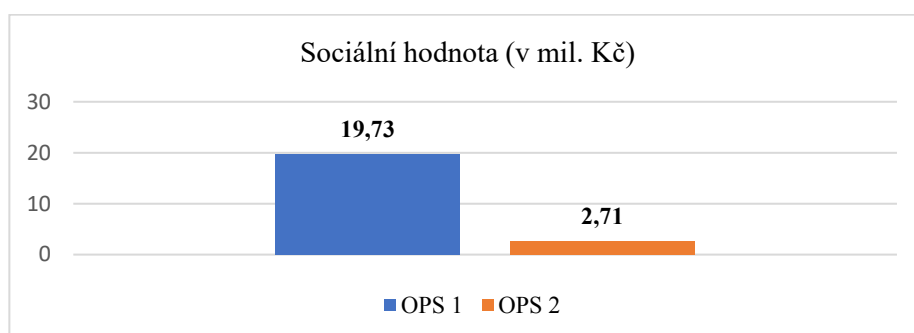
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 17. Sociální hodnota podle právní formy (S)**



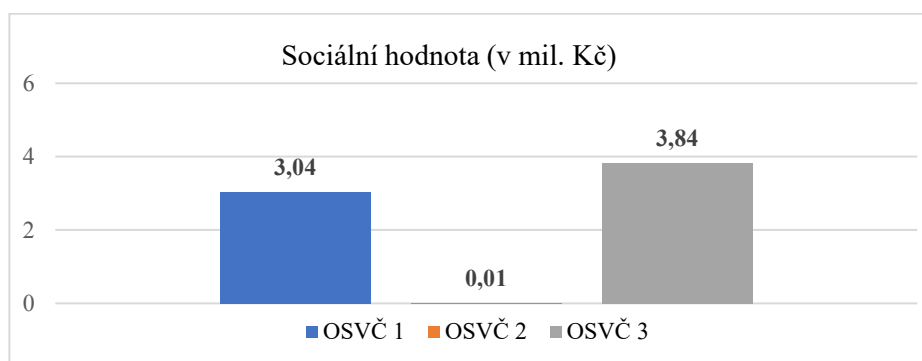
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 18. Sociální hodnota podle právní formy (OPS)**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 19. Sociální hodnota podle právní formy (OSVČ)**

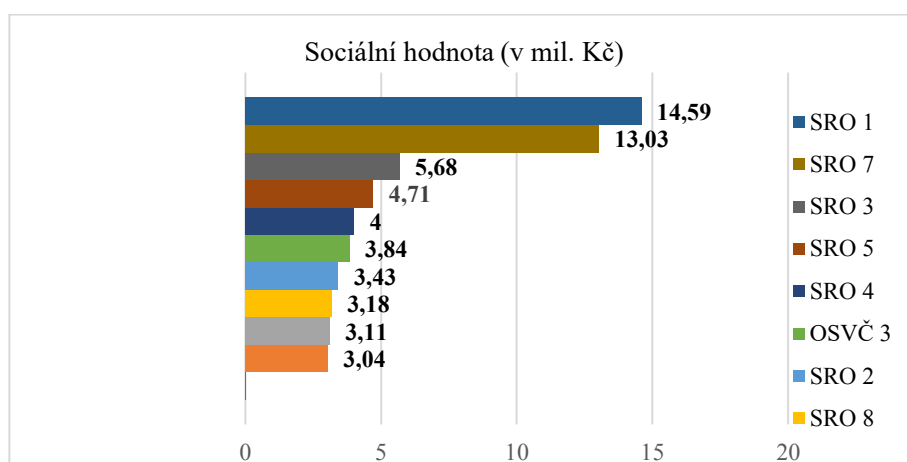


Zdroj: vlastní výpočet

Výsledky sociální hodnoty za použití S/E Ratio metody ukazují, že podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) nejvíce sociální hodnoty vytvořily SP podnikatelsko-neziskového modelu (s průměrnou hodnotou 14,57 mil. Kč vytvořené sociální hodnoty), SP byznys modelu výrazně méně (s průměrnou hodnotou 5,33 mil. Kč vytvořené sociální hodnoty) (Graf 20) a nejméně SP sociálně družstevního modelu (s

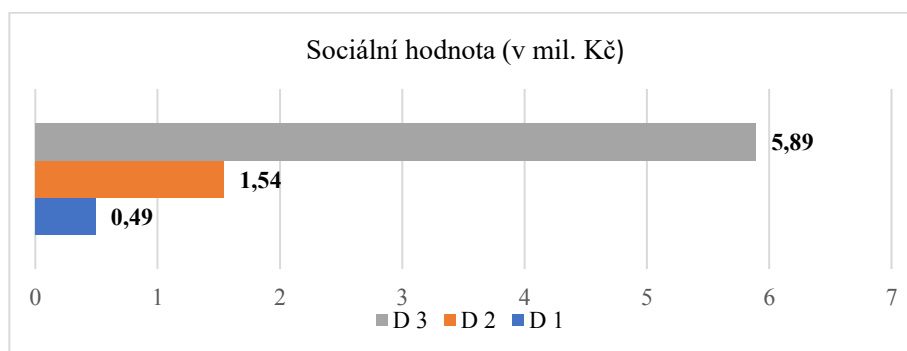
průměrnou hodnotou 2,64 mil. Kč vytvořené sociální hodnoty) (Graf 21). Výsledky ukazují velké rozdíly ve vytváření sociální hodnoty uvnitř jednotlivých kategorií/modelů, například S 5 vytvořil 56,41 mil. Kč, zatímco S 1 pouze 1,02 mil. Kč (Graf 22). Neziskové odvětví SP vytvořilo celkem přes 103 mil. Kč sociální hodnoty, zatímco tržní odvětví SP necelých 67 mil. Kč sociální hodnoty (Graf 33). Průměrně SP z netržního odvětví SP vytvořily třikrát více sociální hodnoty než z odvětví tržního. Existují velké rozdíly ve výši vytvářené sociální hodnoty i mezi jednotlivými SP bez ohledu na jejich zařazení (Graf 24).

**Graf 20. Byznys model sociálních SP (SRO, OSVČ): sociální hodnota**



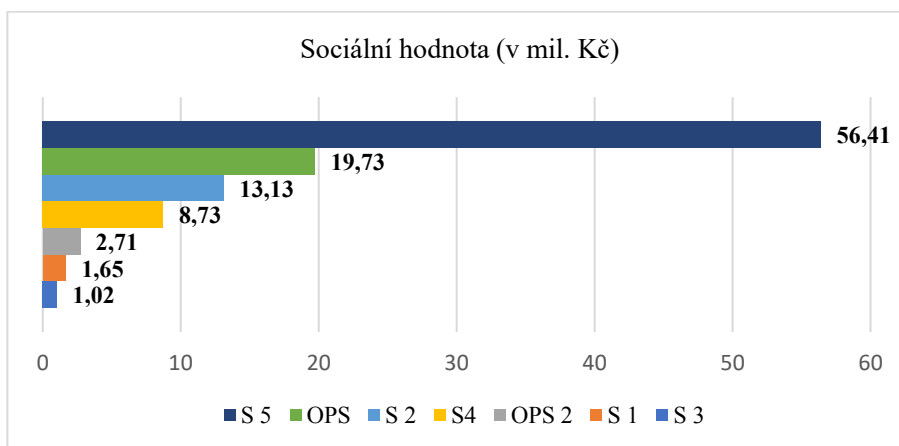
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 21. Sociálně družstevní model SP (D): sociální hodnota**



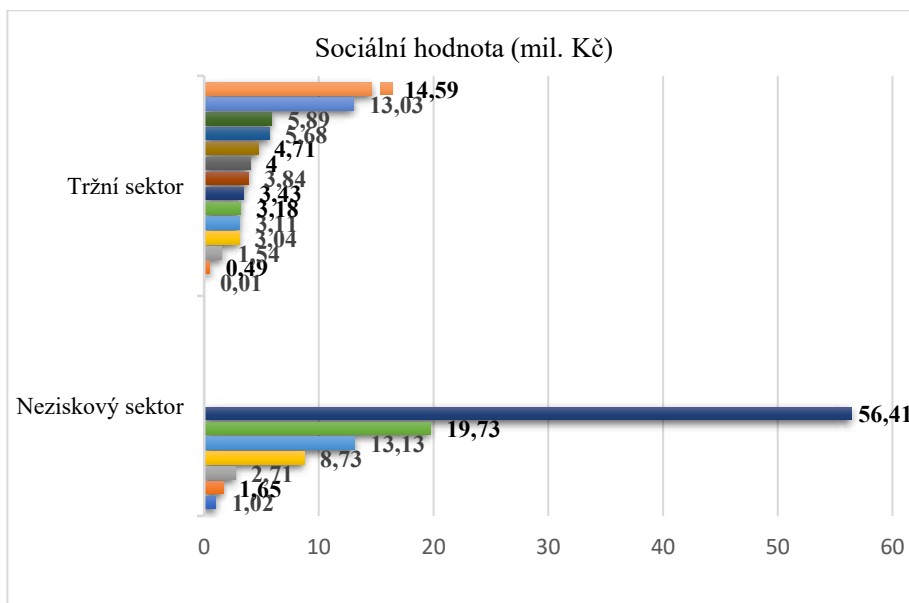
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 22. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): sociální hodnota**



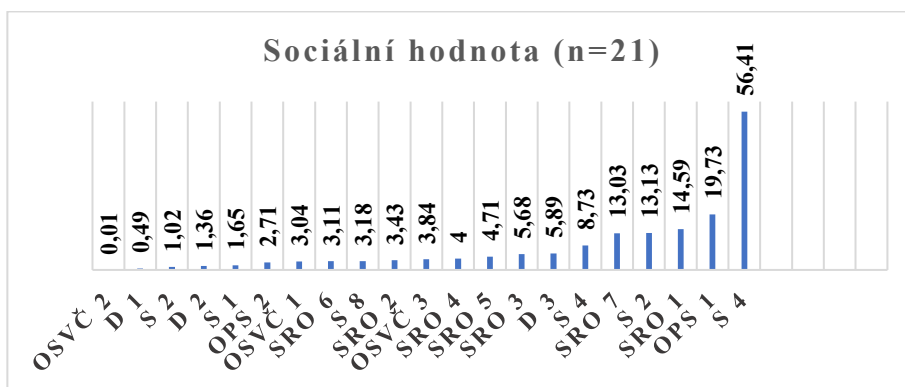
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 23. Sociální hodnota SP podle sektoru**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 24. Sociální hodnota pro všechny sociální podniky**



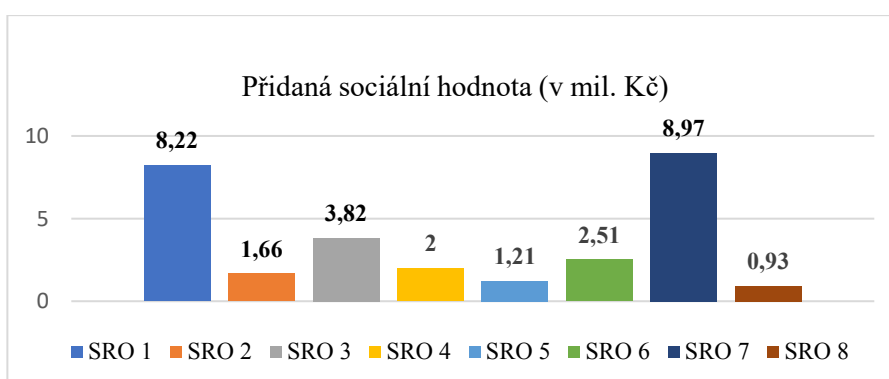
Zdroj: vlastní výpočet

### 7.1.3.3 Výsledky měření přidané sociální hodnoty

Další klíčová hodnota, kterou lze získat použitím S/E Ratio, je přidaná sociální hodnota, která ukazuje výši sociální hodnoty, kterou organizace vytvořila po odečtu vložených finančních prostředků, přičemž vstupem je CSR, v případě sociálního podniku náklady/výdaje odečtené od celkové sociální hodnoty. Jedná se o ukazatel skutečné sociální hodnoty, na principu objektivního a spravedlivého srovnání velikosti organizace k sociální hodnotě.

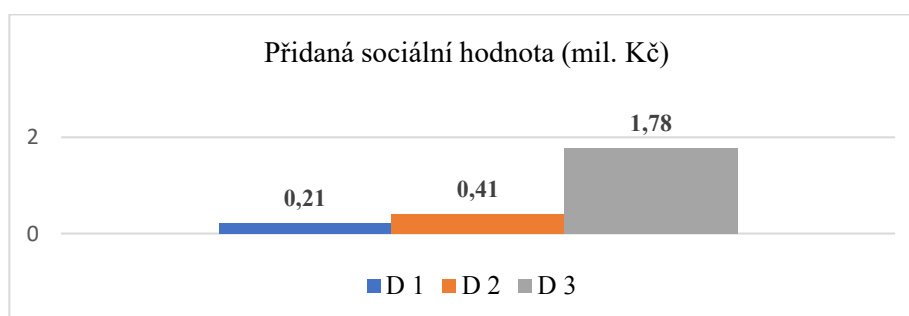
Největší přidanou sociální hodnotu vytvořil S 5 ve výši 29,35 mil. Kč (Graf 27), poté SRO 7 ve výši 8,97 mil. Kč, SRO 1 ve výši 8,22 mil. Kč (Graf 25) a OPS 1 ve výši 7,51 mil. Kč (Graf 28). Naopak nejmenší přidanou sociální hodnotu z výzkumného souboru vytvořil SP OSVČ 2 ve výši 0,01 mil. Kč (Graf 29). Nízké výsledky přidané sociální hodnoty měly také S 3 (0,02 mil. Kč), OSVČ 1 (0,08 mil. Kč) a D 1 (0,21 mil. Kč) (Graf 26).

**Graf 25. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (SRO)**



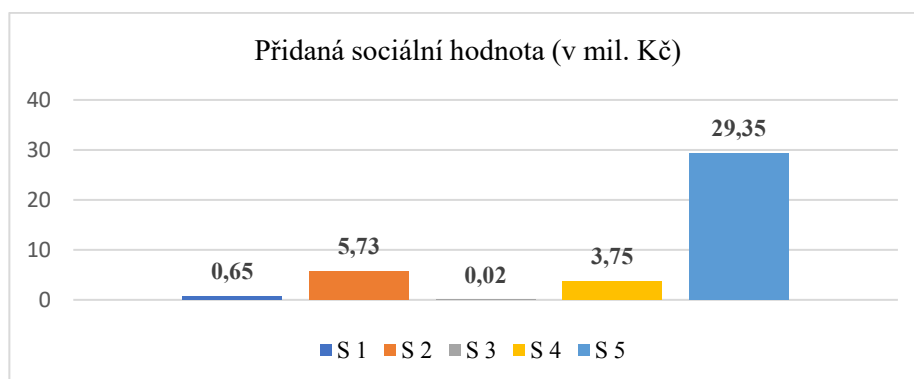
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 26. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (D)**



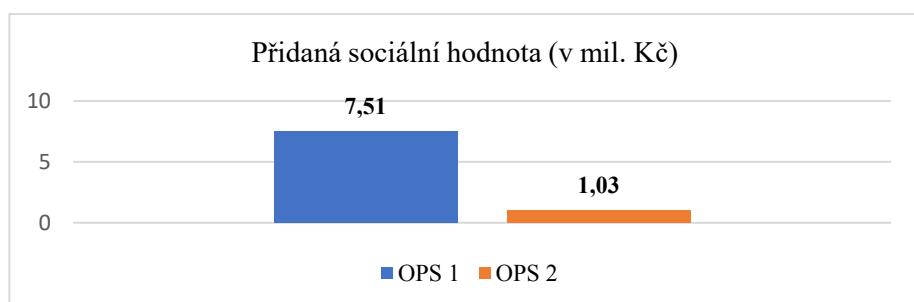
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 27. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (S)**



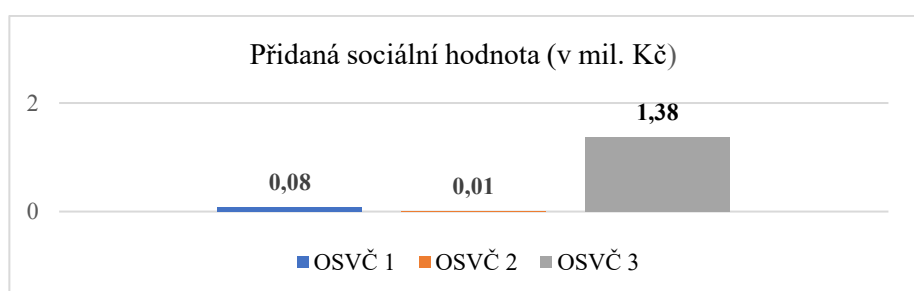
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 28. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (OPS)**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 29. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (OSVČ)**

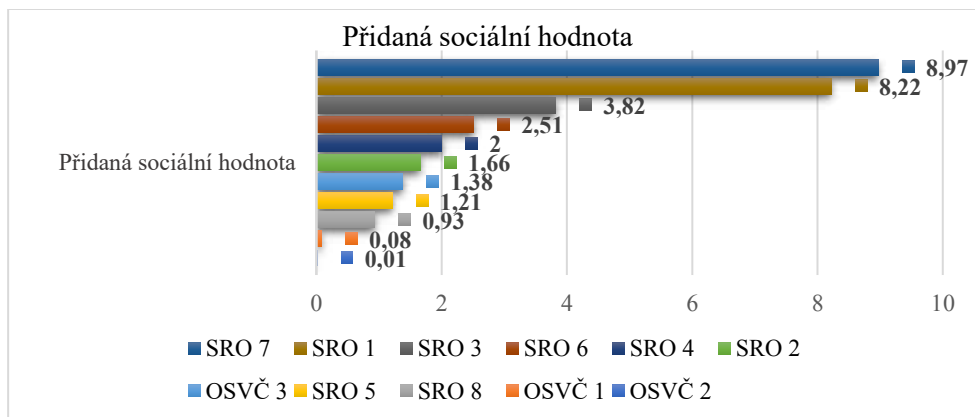


Zdroj: vlastní výpočet

Největší množství přidané sociální hodnoty podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) vytvořily sociální podniky podnikatelsko-neziskového modelu, a to průměrně 6,86 mil. Kč (Graf 32), poté sociální podniky byznys modelu, průměrně 2,8 mil. Kč (Graf 30) a nejméně sociální podniky sociálně družstevního modelu, průměrně 0,8 mil. Kč (Graf 31). V průměru téměř trojnásobně vyšší přidanou sociální hodnotu vytvářely sociální podniky z netržního/neziskového odvětví v porovnání

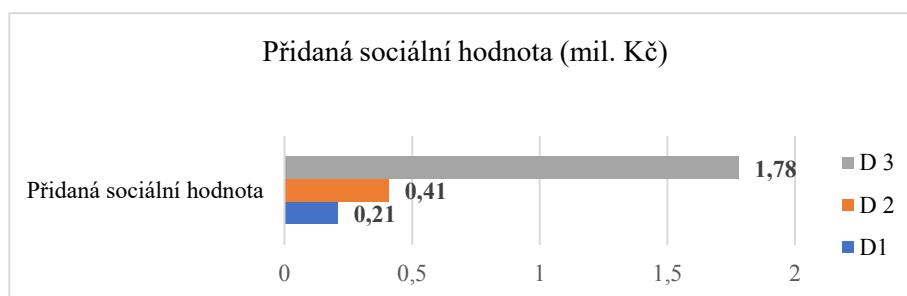
s tržním odvětví (Graf 33). Z výsledků je patrné (Graf 34), že k nižším souhrnným hodnotám v tržním sektoru či v kategorii byznys modelu SP přispívaly především OSVČ.

**Graf 30. Byznys model sociálních SP (SRO, OSVČ): přidaná sociální hodnota**



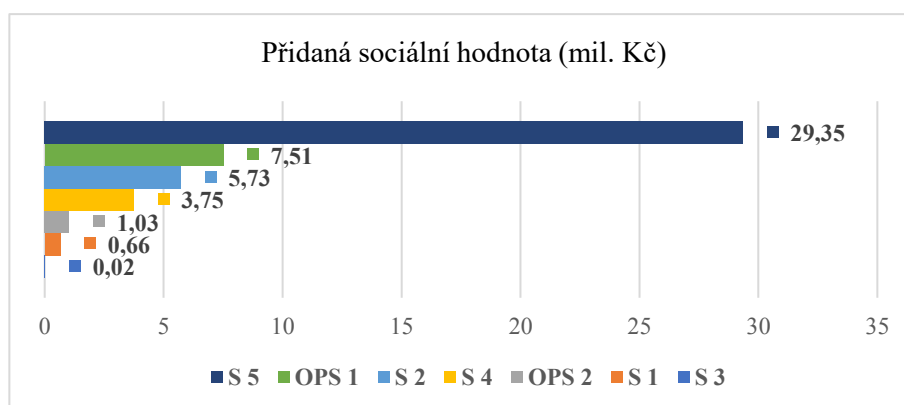
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 31. Sociálně družstevní model SP (D): přidaná sociální hodnota**



Zdroj: vlastní výpočet

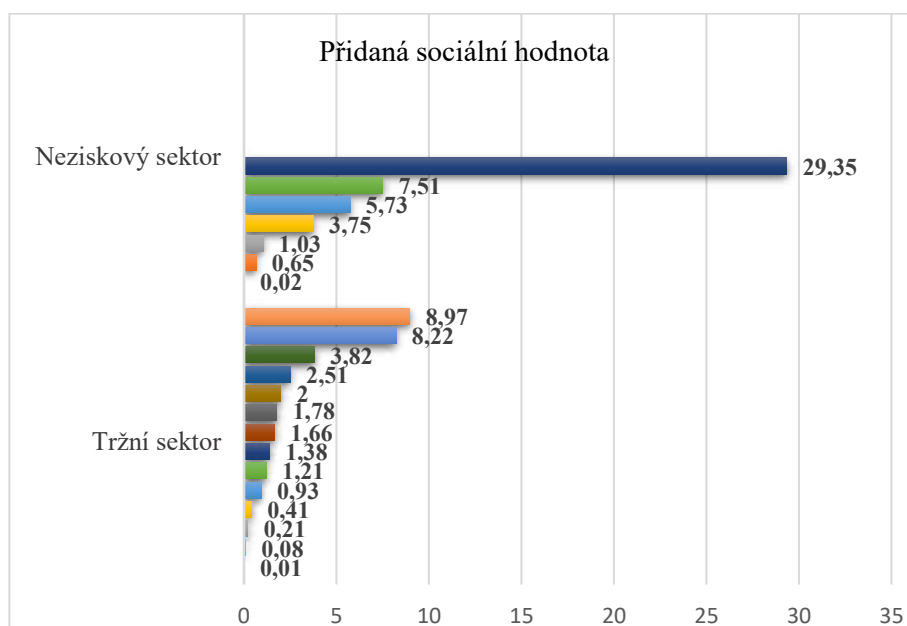
**Graf 32. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): přidaná sociální hodnota**



Zdroj: vlastní výpočet

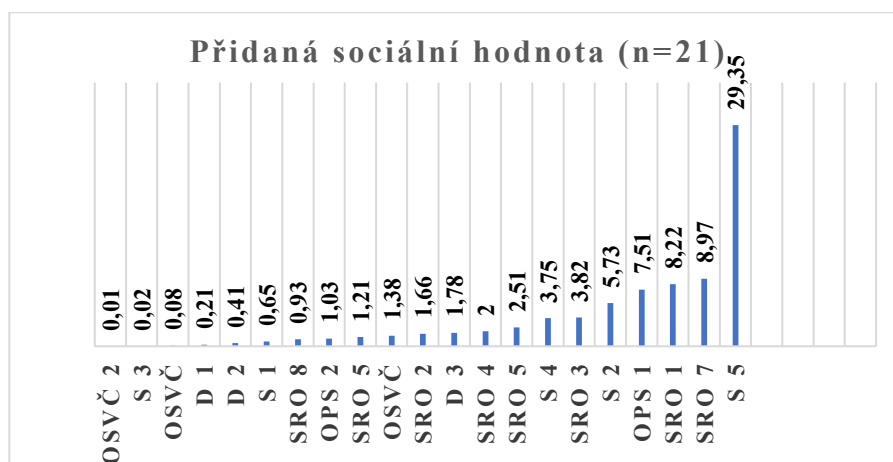


**Graf 33. Přidaná sociální hodnota SP podle sektoru**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 34. Přidaná sociální hodnota pro všechny sociální podniky**



Zdroj: vlastní výpočet

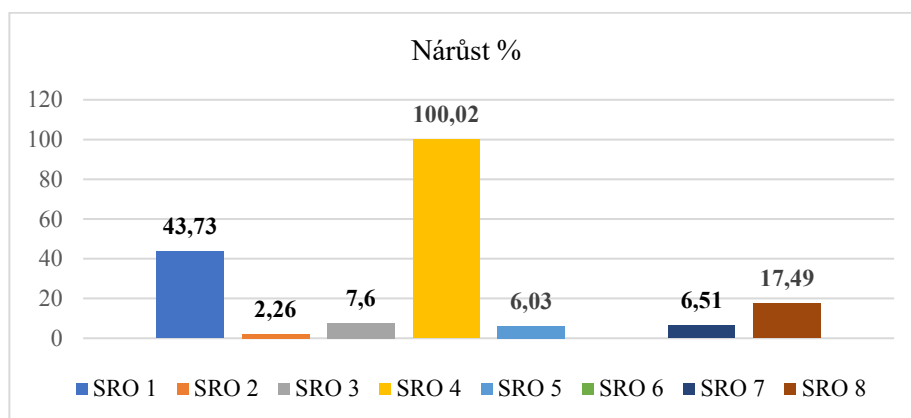
#### 7.1.3.4 Výsledky měření nárůstu sociálních podniků

Posledním sledovaným výpočtem za použití metody S/E Ratio byl nárůst (či zvýšení) finanční hodnoty sociálního podniku v (třetím) sektoru z důvodu vytvořené sociální hodnoty (v závislosti na sociální hodnotě). Výsledek výpočtu je vyjádřen v procentech a udává, o kolik procent se zvýšila finanční hodnota organizace za sledované období při vytváření sociální hodnoty (Graf 35-44).

Ze zkoumaného souboru vystupují tři SP s vysokým nárůstem finanční hodnoty v závislosti na sociální hodnotě, a to SRO 4 s nárůstem finanční hodnoty o 100,02 %

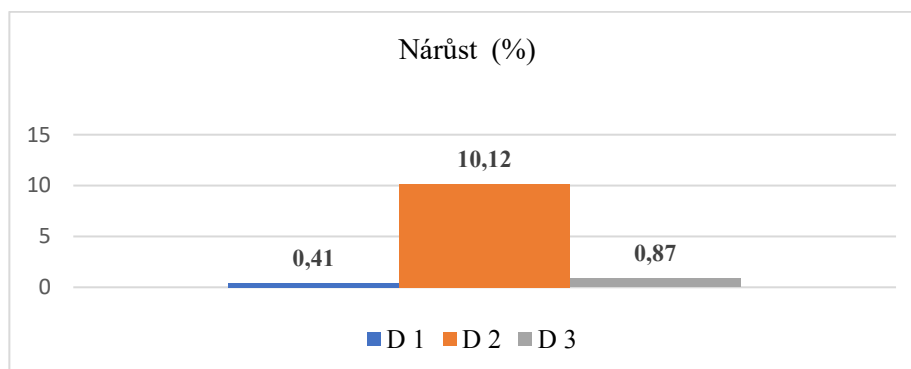
(Graf 35), S 1 s nárůstem o 65,21 % (Graf 37) a SRO 1 s nárůstem o 47,73 % (Graf 35). Nejmenší nárůst zaznamenal S 3 s hodnotou 0,01 % (Graf 39). Finanční nárůst v závislosti na vytvořené sociální hodnotě nemohl být vypočítán u dvou SP: SRO 6 a OSVČ 2 z důvodu uvedení nulové finanční hodnoty („kapitalizace“).

**Graf 35. Nárůst podle právní formy (SRO)**



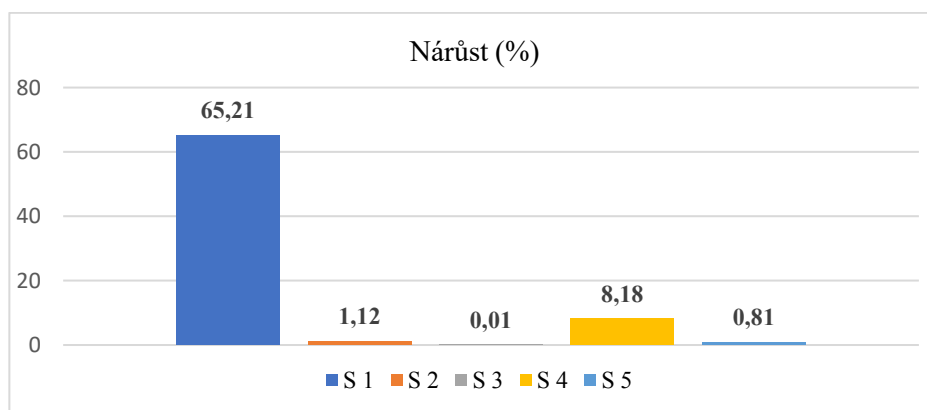
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 36. Nárůst podle právní formy (D)**



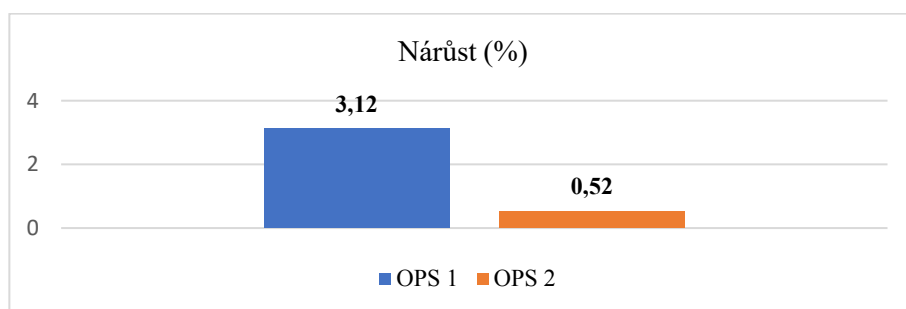
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 37. Nárůst podle právní formy (S)**



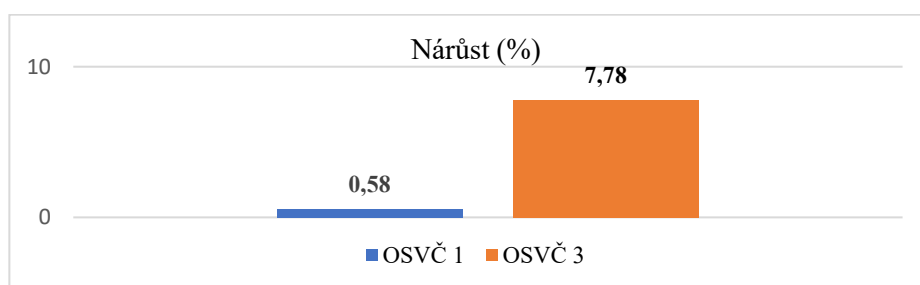
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 38. Nárůst podle právní formy (OPS)**



Zdroj: vlastní výpočet

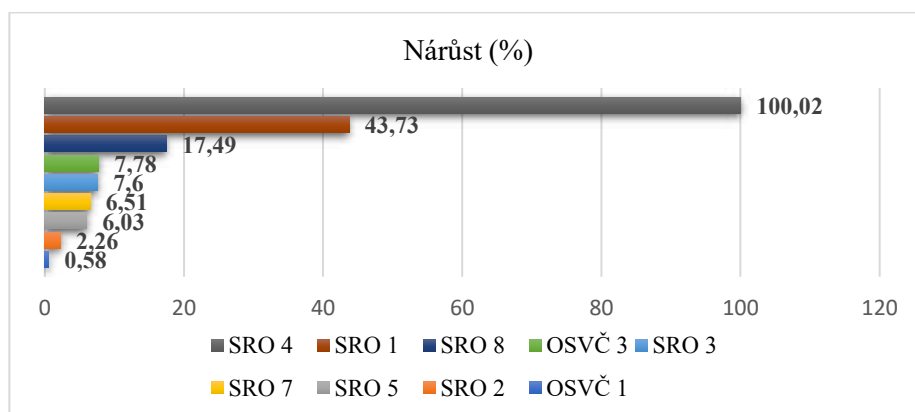
**Graf 39. Nárůst podle právní formy (OSVČ)**



Zdroj: vlastní výpočet

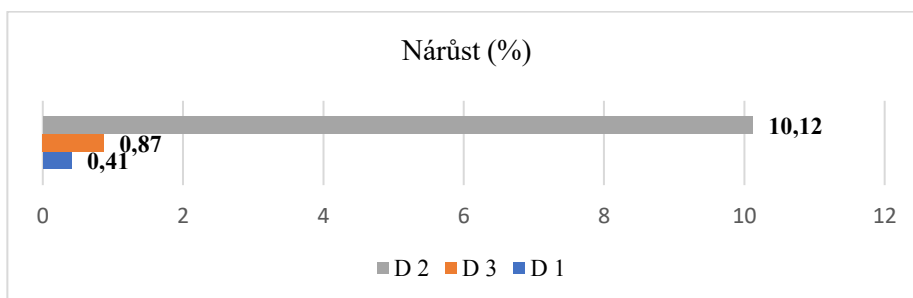
Největší zvýšení finanční hodnoty v závislosti na vytváření sociální hodnoty zaznamenaly podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) sociální podniky byznys modelu (průměrně o 21,3 %) (Graf 40), poté sociální podniky podnikatelsko-neziskového modelu (průměrně o 11,3 %) (Graf 42) a nejmenší nárůst vykazovaly sociální podniky sociálně družstevního modelu (průměrně o 3,8 %) (Graf 42). To odpovídá i výsledkům SP podle odvětví sociální ekonomiky, kdy větší zvýšení finanční hodnoty vytvořily SP z tržního sektoru (Graf 43).

**Graf 40. Byznys model sociálních SP (SRO, OSVČ): nárůst**



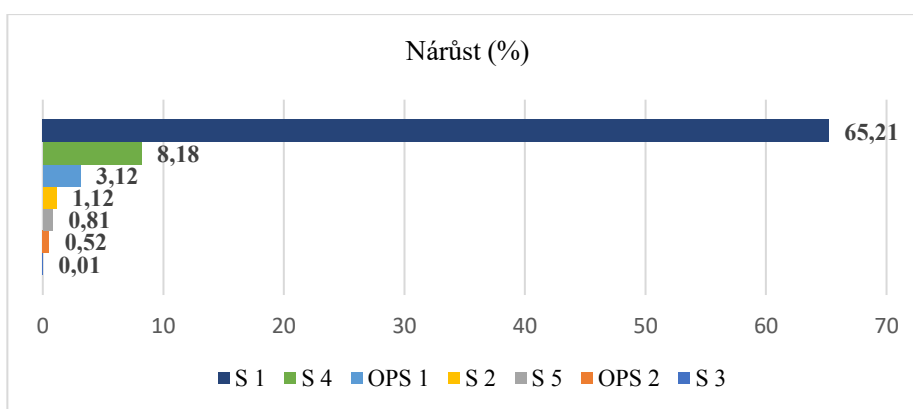
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 41. Sociálně družstevní model SP (D): nárůst**



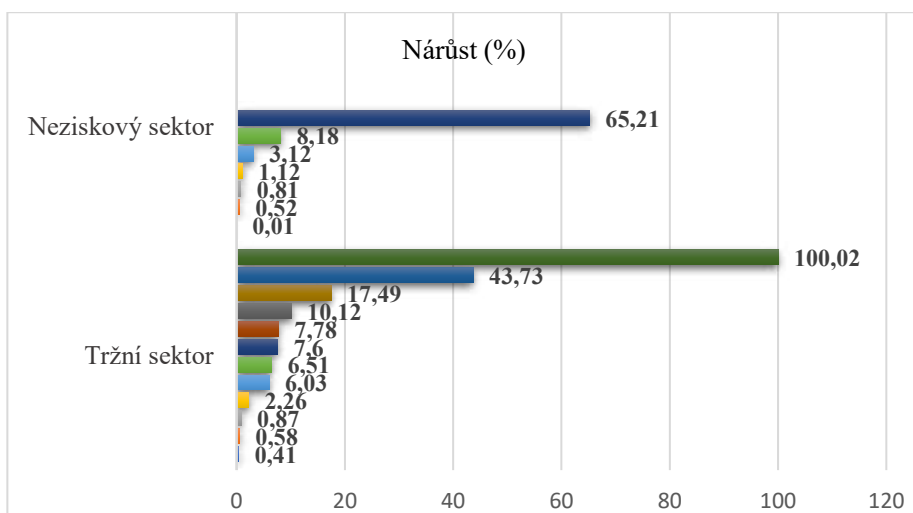
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 42. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): nárůst**



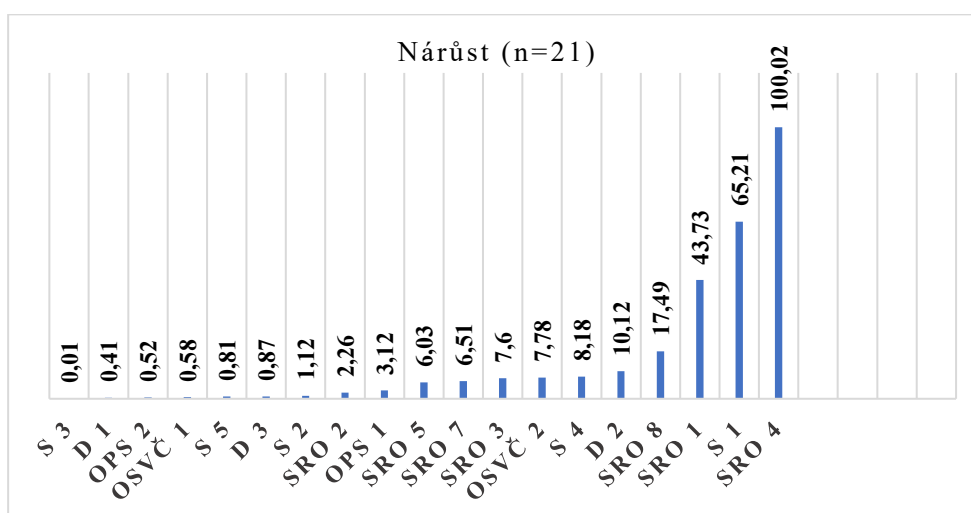
Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 43. Nárůst SP podle sektoru**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 44. Nárůst všech SP**



Zdroj: vlastní výpočet

#### 7.1.4 Shrnutí

Sociální podniky byly analyzovány podle čtyř klíčových výsledků: a) jednotlivé SP podle právní formy (podle právně institucionálního přístupu) (Defourny, 2001; Dohnalová et al., 2018), b) podle ISCEM konceptualizace modelů SP (Defourny, Nyssens, 2016), c) podle odvětví sociální ekonomiky (tržní/netržní sektor) (Dohnalová et al., 2015a: 40; GLE-REDECo, 2008), d) souhrnně všechny SP. Výsledky ukazují, že všechny právní formy sociálních podniků (n=21) za sledované období vytvořily sociální hodnotu větší byly jejich investice (SER>1). Z tohoto hlediska byl nejuspěšnější (nejefektivnější, nejvýkonnější) sociální podnik SRO 6 (Graf 5) a OSVČ 2 (Graf 9), jejichž S/E Ratio je 5,18. Jinak řečeno, oba SP ve sledovaném období za každou vynaloženou 1 Kč vytvořily 5,18 Kč sociální hodnoty. Zajímavý přehled výsledků z hlediska spočítaného poměru S/E Ratio nabízí rozdělení SP podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016), kdy průměrně nejvyšší efektivitu či výkonnost (jako kategorie) dosáhli zástupci byznys modelu SP (2,56) a podle kategorie odvětví SE SP z tržního sektoru (2,34) (Graf 13).

Další sledovaným výsledkem použití metody S/E Ratio je vytvořená sociální hodnota sociálního podniku (v Kč), která udává výši celkové sociální hodnoty vytvořené ve zkoumaném období. Interpretuje se jako množství sociální hodnoty (sociálního dopadu) vytvořené (vytvořeného) za sledované období. Podle právních forem SP z hlediska výsledku sociální hodnoty zde výrazně vystupuje spolek (S 5), který vytvořil nejvíce sociální hodnoty ze všech, a to 56,41 mil. Kč (Graf 17). Výsledky sociální

hodnoty ukazují, že podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) nejvíce sociální hodnoty vytvořili zástupci SP podnikatelsko-neziskového modelu (s průměrnou hodnotou 14,57 mil. Kč vytvořené sociální hodnoty), poté SP z netržního odvětví sociální ekonomiky, celkem přes 103 mil. Kč sociální hodnoty, zatímco SP z tržního odvětví sociální ekonomiky necelých 67 mil. Kč sociální hodnoty (Graf 33).

Přidaná sociální hodnota je další klíčovou hodnotou, kterou lze získat použitím metody S/E Ratio. Největší přidanou sociální hodnotu vytvořil S 5 ve výši 29,35 mil. Kč (Graf 27). Z hlediska ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) největší přidanou sociální hodnotu vytvořily sociální podniky podnikatelsko-neziskového modelu, a to průměrně 6,86 mil. Kč (Graf 32), V průměru téměř trojnásobně vyšší přidanou sociální hodnotu v porovnání s tržním odvětví vytvořily sociální podniky z netržního/neziskového odvětví (Graf 33).

Posledním sledovaným výpočtem za použití metody S/E Ratio je nárůst (či zvýšení), který udává, o kolik procent se zvýšila finanční hodnota organizace za sledované období při vytváření sociální hodnoty. Ze zkoumaného souboru nejvyšší nárůst zaznamenal SP SRO 4 s nárůstem o 100,02 % (Graf 35). Nárůst (%) nemohl být vypočítán u dvou SP: SRO 6 a OSVČ 2 z důvodu uvedení nulové finanční hodnoty („kapitalizace“). Největší zvýšení finanční hodnoty v souvislosti s vytvářením sociální hodnoty zaznamenaly sociální podniky byznys modelu (průměrně o 21,3 %) (Graf 40), podle kategorie odvětví sociální ekonomiky větší zvýšení finanční hodnoty vytvořily SP z tržního sektoru (Graf 43).

K podrobnější analýze byly vybrány následující sociální podniky, které z hlediska výsledků vykazovaly určité odchylky od ostatních:

### **SRO 6**

Na základě měření S/E Ratio bylo zjištěno, že nejefektivnější SP z tržního odvětví sociální ekonomiky byly SP SRO 6 (společně s OSVČ 2), které dosáhly výsledku 5,18. Tento výsledek lze interpretovat také jako schopnost SP za každou utracenou 1 Kč vytvořit 5,18 Kč sociální hodnoty. Z analýzy vstupních dat bylo zjištěno, že SP SRO 6 obdržel finanční prostředky od externího subjektu (dotaci) ve výši 2,5 mil. Kč a náklady měl 600 tisíc Kč. Zároveň se choval ekologicky a uživatelé byli zcela spokojeni s jeho službami, i když se jednalo o SP fungující teprve první rok. Uvedl nulovou finanční hodnotu za sledované období, což způsobilo, že nemohl být spočítán finanční nárůst (%). SP SRO 6 dosáhl také slušné přidané hodnoty (2,51 mil. Kč.). Bylo zjištěno, že vysoká efektivita je způsobena především vysokou výší dotace a poměrně nízkými náklady SP.

### **S 3**

V měření efektivity S 3 dosáhl nejnižší z celého výzkumného souboru (1,02), ale také nejnižší výši přidané sociální hodnoty z netržního odvětví (1,02) a celkově druhé nejnižší, a dále vykazoval nejnižší nárůstu z celého výzkumného souboru (0,01 %). Z rozboru vstupních dat u S 3 bylo zjištěno, že nízké výsledné hodnoty jsou způsobeny absencí finanční podpory od externího subjektu, a zároveň existujícími náklady (1 mil. Kč).

### **S 5**

Nejvyšší sociální hodnotu ve výzkumném souboru vytvořil S 5 (56,41 mil. Kč), který zároveň dosáhl celkové nejvyšší přidané hodnoty (29,35 mil. Kč) a nejnižší nárůst z kategorie spolků (0,81 %), při dosažení efektivity/výkonnosti 2,68 (lze interpretovat, že za každou utracenou 1 Kč vytvořil 2,68 Kč sociální hodnoty). Z rozboru vstupních dat a výpočtu bylo zjištěno, že největší vliv na výši (absolutní) sociální hodnoty a přidané sociální hodnoty má vysoká výše finanční hodnoty (36,01 mil. Kč), a vysoké náklady (27,06 mil. Kč) a (především pro výši sociální hodnoty) vysoká finanční podpora od externího subjektu (14,62 mil. Kč).

### **SRO 4**

SP SRO 4 dosáhl z výzkumného souboru ve sledovaném období největší nárůst své finanční hodnoty v závislosti na sociální hodnotě (100,02 %). Při analýze vstupních dat a výpočtu bylo zjištěno, že tento vysoký nárůst je ovlivněn především nízkou výši finanční hodnoty SP (200 tisíc) a vyšší finanční podporou od externích subjektů (2 mil. Kč).

Z analýzy vstupních dat a výpočtů vybraných SP (SRO 6, S 3, S 5, SRO 4) lze vyvodit následující závěry, které lze zobecnit pro všechny SP měřené s použitím metody S/E Ratio:

1. Při zvýšení finanční hodnoty se zvyšuje také sociální hodnota.
2. Při zvýšení finanční hodnoty se snižuje nárůst (%).
3. Při nižších nákladech se zvyšuje efektivita.
4. Efektivita/výkonnost SP se zvyšuje s výší finanční podpory od externího subjektu.
5. Se zvýšením nákladů roste absolutní sociální hodnota, ale klesá výkonnost/efektivita.
6. Při nižších nákladech se snižuje výše sociální hodnoty.
7. Při nižší dotaci se snižují všechny výsledné hodnoty.

8. V případě nulové finanční podpory od externího subjektu dochází ke snížení všech výsledných hodnot.
9. Efektivita se zvyšuje při změně v nákladech SP, respektive při menších nákladech. Lze to interpretovat jako skutečnost, že SP vytváří více sociální hodnoty za méně peněz.
10. V případě nulové finanční hodnoty SP ve vstupních datech nelze změřit nárůst (%).

## 7.2 VÝSLEDKY VÝZKUMU „LONGITUDINÁLNÍ STUDIE“

### 7.2.1 Popis vybraného sociálního podniku (VSP)

Vybraný sociální podnik (VSP) byl založen v roce 2009 a od březnu 2017 nese označení sociální podnik přímo ve svém názvu. Podřídil se „zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstev“ (s účinností od 1. 1. 2014). Jedná se o právnickou osobu, svou právní formou SRO, tedy obchodní společnost (korporaci), se sídlem podnikání v Praze. VSP pochází z tržního/podnikatelského odvětví sociální ekonomiky a podle ISCEM konceptualizace reprezentuje byznys model sociálního podniku. Je zaměřen na pracovní integraci znevýhodněných osob ve společnosti a naplňuje znaky WISE sociálního podniku (Tab. 15). Pracují zde lidé s těžkým zdravotním postižením, zhruba kolem pětadvaceti osob. Uplatňují se hlavně v oblasti malonákladu, kde obstarávají náročné a přesné ruční práce při skládání, vázání, řezání, falcování, kompletování a celé řadě dalších tiskařských prací. Vzhledem k dostatečnému počtu těchto pracovníků se podnik může ucházet o velké zakázky, takže je spolupráce oboustranně výhodná. Zdravotně postižení zaměstnanci kromě mzdy pracují v bezbariérovém pracovním prostředí „bez falešné lítosti, mezilidských i psychických bariér“ (VSP, 2016).

**Tabulka 15. Základní rysy VSP (SRO)**

Právní forma	Typ/cílová skupina	Model	Hlavní činnost
SRO	WISE (zaměstnávání zdr. postižených)	Byznys model	Tiskařské práce (tiskárna)

Zdroj: vlastní výpočet



## **7.2.2 Vstupní data pro výpočet měření (VSP)**

### **7.2.2.1 Vstupní data Longitudinální studie (I.)**

První část výzkumu tvoří měření sociální hodnoty s použitím S/E Ratio metody, ve sledovaném období čtyř let (2014-2017). Vstupní data pro Longitudinální studii (2014-2017) byla získána z celkem čtyř dotazníků s názvem „Měření sociálního dopadu“, za zkoumané období let 2014, 2015, 2016 a 2017. Dotazníky byly vyplněny manažerem/vedoucím vybraného sociálního podniku, ve spolupráci s účetní podniku. Jednalo se o totožný dotazník, který byl použit v předchozím dílčím výzkum „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (Srov. Tab. 11, Tab. 12., Tab. 13). Po rozhovoru s manažerem VSP (Rozhovor 16), který se týkal porozumění sebraných dat z dotazníku „Měření sociálního dopadu“, a na základě kterého bylo zjištěno, že byla chybně vyplněná data za náklady sociálního podniku, byla získána dodatečná data od účetní (emailem) a došlo k opravě vstupních dat a k novému výpočtu.

K analýze dat byla použita pouze data z dotazníků, protože VSP nevede žádné formy evaluací, ani výroční zprávy či jiné přehledy například o způsobu nakládání s odpady (environmentální přehledy), o fungování činnosti SP. Forma výkaznictví (bez evaluací) byla ovlivněna skutečností, že VSP ve zkoumaném období kromě příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněním pracovním místě (podle zák. č. 425/2004 Sb., o zaměstnanosti), neobdržel jiný druh finanční podpory (a ani o něho nežádal) (Rozhovor 14).

### **7.2.2.2 Vstupní data měření sentimentu a hyperlokality (II.)**

Druhá část výzkumu se zabývá měřením a ověřením indikátoru sentimentu a hyperlokality. Pro ověření indikátoru sentimentu (jako jednoho ze vstupů do metriky S/E Ratio) byl pro sběr dat použit online dotazník „Sociální podnik VSP – průzkum“ adresovaný zdravotně postiženým zaměstnancům VSP. Jeho konstrukci předcházely konzultace na CCEG (Rozhovory 12, 13), za účelem zjištění indikátorů nutných pro výpočet/měření. Jeho cílem bylo zmapovat spokojenost se sociálním podnikem (sentiment, zpětnou vazbu) a zjistit vstupní data pro výpočet hyperlokality (bydliště) osob-zaměstnanců se zdravotním postižením. Byl distribuován prostřednictvím vedoucího sociálního podniku. Bylo sebráno 8 dotazníků. Otázky v dotazníku kopírovaly vstupní údaje nutné pro aplikování metody S/E Ratio a následnou analýzu, respektive informace získané z dotazníku byly použity jako vstupní data pro výpočet, které

pokrývaly dva základní okruhy: a) sentiment (spokojenost se SP, naplňování sociálních cílů, doporučení), c) místo bydliště.

Zkoumané období bylo pouze aktuální ke sběru dat, tj. v roce 2017, a to z důvodu obměny zúčastněných stran, a tím ztížené dostupnosti přímého kontaktu například s bývalými zaměstnanci. Data byla analyzována anonymně a bylo s nimi nakládáno v souladu s příslušnými zákonnými a etickými normami. Pro analýzu dat byla použita metoda S/E Ratio, tabulkový procesor „SER Spreadsheet“ s názvem Úprava pro hyperlokalitu (Adjustment for hyperlocality), která byla poskytnuta prof. Ta'eedem z CCEG (Schéma 15). Ostatní vstupní data pro tento druh výpočtu byla následující: a) předem vypočítaná přidaná sociální hodnota-zde byla vložena vypočítaná přidaná sociální hodnota za zkoumané období (VSP za rok 2017), b) pro vzdálenost mezi intervencí a cílem bylo potřeba znát vzdálenost bydliště zdravotně postižených osob k pracovišti sociálního podniku. Z těchto vstupů byla vypočítaná „nová“ přidaná sociální hodnota, která zahrnuje do analýzy měření sociální hodnoty také vzdálenost (Rozhovor 13).

### **7.2.3 Výsledky měření Longitudinální studie (I)**

Výsledky S/E Ratio (Graf 45) ukazují vývoj efektivity/výkonnosti v delším časovém období (čtyři roky) u VSP. V celém zkoumané období VSP dosahoval  $SER > 1$ , výsledků v celém období velmi vyrovnaných, s minimálními rozdíly (rozpětí mezi 1,01-1,05). Poměr S/E Ratio popisuje výkonnost, jak byl VSP úspěšný při dosahování svého sociálního cíle/poslání. V tomto smyslu byl nejefektivnější v roce 2016 (1,05), kdy za 1 utracenou Kč vytvořil 1,05 Kč sociální hodnoty. Nicméně vzhledem k výsledku (1,05) se jedná o marginální rozdíl, a z tohoto důvodu lze konstatovat, že efektivita SP byla ve všech letech vyrovnaná. Při zaokrouhlení na jednociferné číslo je výsledek 1, což by znamenalo, že za vynaložené peníze VSP vytvářel v celém období stejné množství sociální hodnoty.

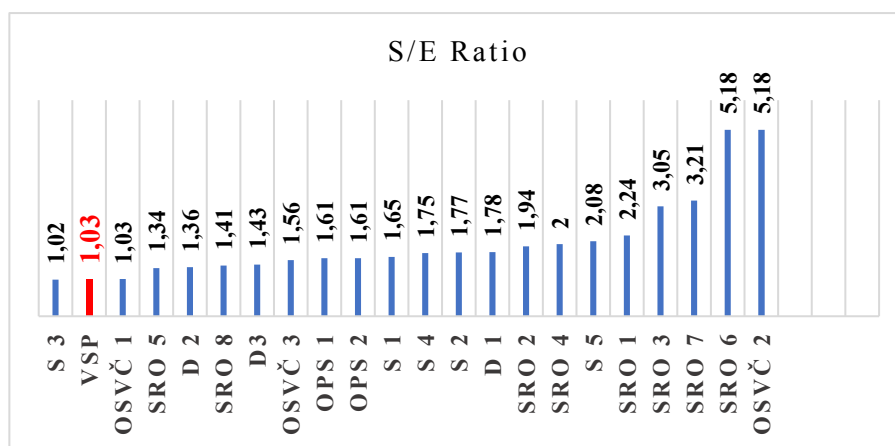
**Graf 45. Výsledky S/E Ratio u VSP (2014-2017)**



Zdroj: vlastní výpočet

Ve srovnání s výzkumným souborem v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (n=21) za zkoumané období 2015 se VSP výsledkem nachází mezi sociálními podniky s nejnižším S/E Ratio (Graf 46).

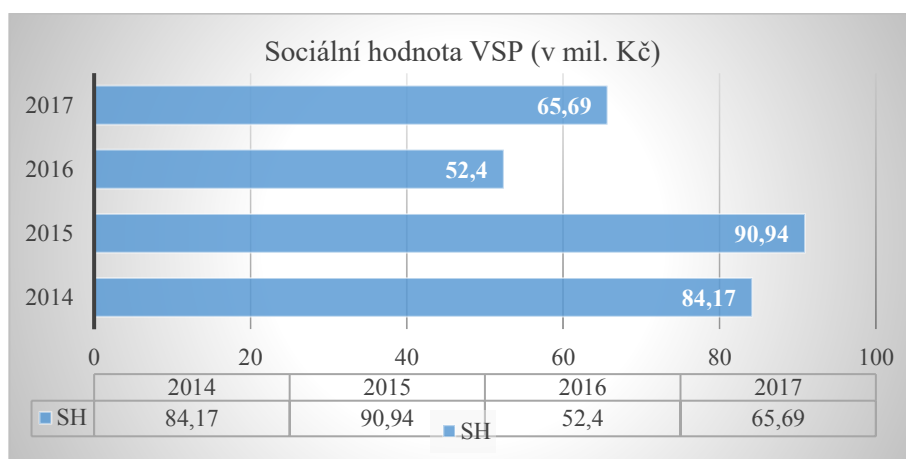
**Graf 46. VSP v komparaci s českými SP podle S/E Ratio (2015)**



Zdroj: vlastní výpočet

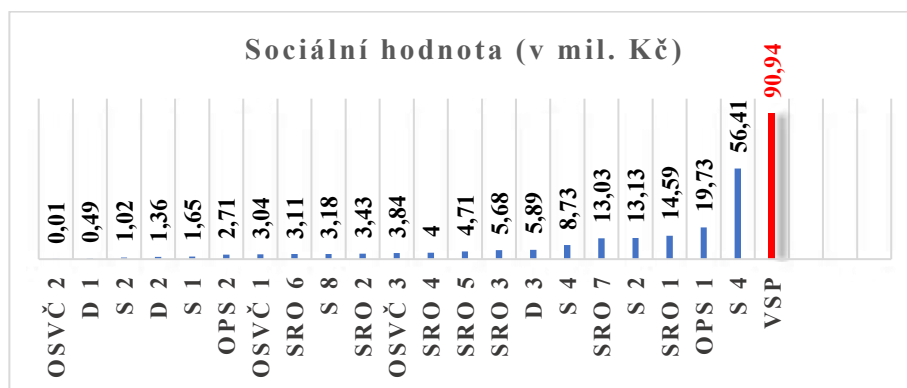
Další výsledková hodnota (Graf 47) ukazuje, že nejvyšší sociální hodnotu VSP vytvořil v roce 2015 (90,94 mil. Kč), poté v roce 2014 (84,17 mil. Kč), následně v roce 2017 (65,69 mil. Kč) a nejnižší v roce 2016 (52,4 mil. Kč). VSP dosáhl také absolutně nejvyšší sociální hodnotu ze všech českých SP (ve srovnání s výzkumným souborem v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (n=21) za zkoumané období 2015) (Graf 48).

**Graf 47. Sociální hodnota u VSP (2014-2017)**



Zdroj: vlastní výpočet

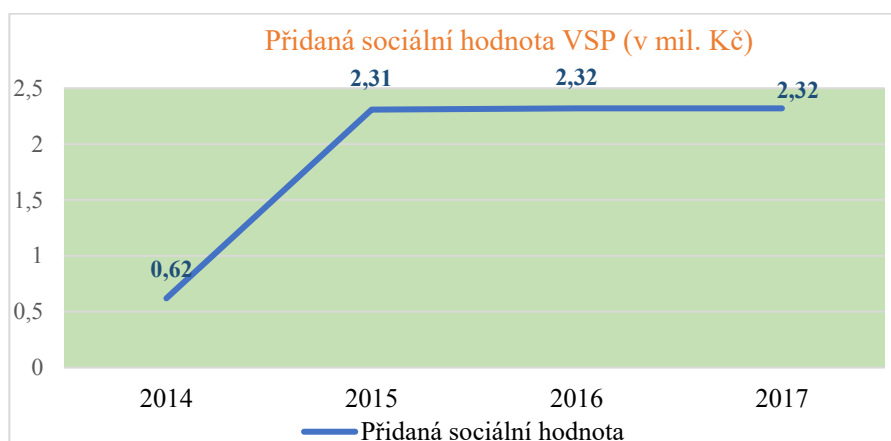
**Graf 48. VSP v komparaci s českými SP podle sociální hodnoty (2015)**



Zdroj: vlastní výpočet

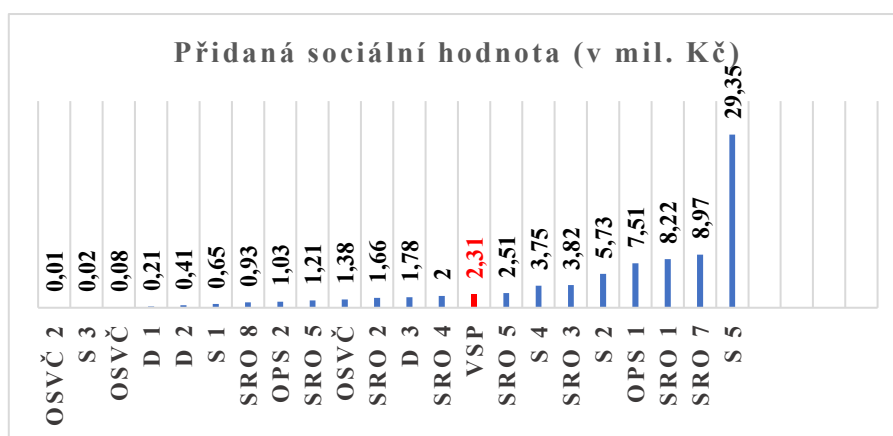
Z výsledků výpočtů přidané sociální hodnoty (Graf 49) vyplývá, že VSP měl v letech 2015, 2016 a 2017 téměř shodnou přidanou sociální hodnotu (2,3 mil. Kč), oproti roku 2014, kdy přidaná sociální hodnota byla 0,62 mil. Kč. Ve srovnání s výzkumným souborem v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (n=21) za zkoumané období 2015 se VSP výsledkem nachází zhruba v polovině SP s vyšší přidanou hodnotou (od 2 mil. Kč) a zároveň devátou nejvyšší PSH celkově (Graf 50).

**Graf 49. Přidaná sociální hodnota u VSP (2014-2017)**



Zdroj: vlastní výpočet

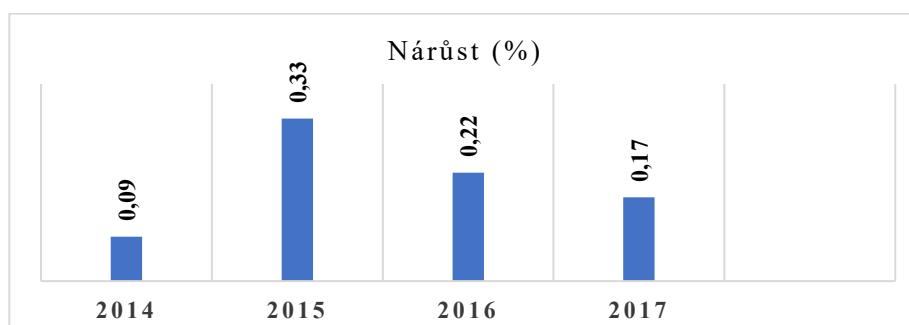
**Graf 50. VSP v komparaci s českými SP podle přidané sociální hodnoty (2015)**



Zdroj: vlastní výpočet

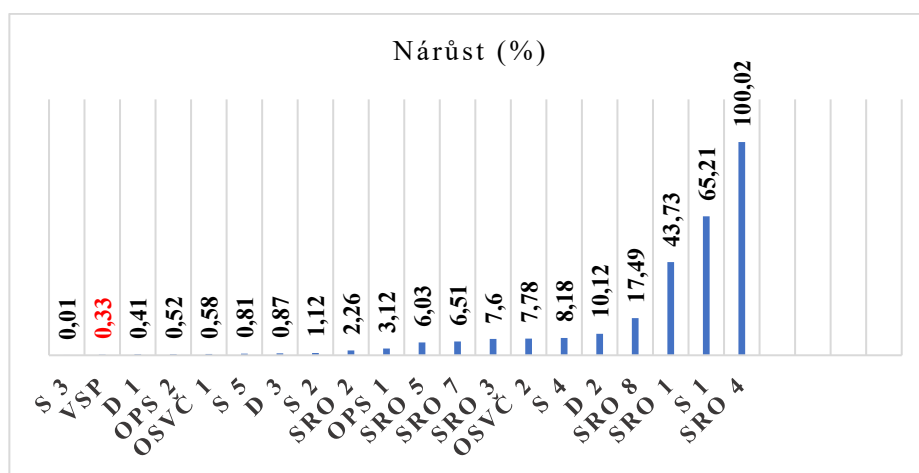
Poslední zkoumaný výsledek u VSP metodou S/E Ratio byl nárůst jeho finanční hodnoty v závislosti na sociální hodnotě (Graf 51). Jak výsledky ukazují, zvýšení finanční hodnoty VSP ani v jednom roce nebylo významné, z čehož nejmenšího nárůstu došlo v roce 2014 (pouze o 0,09 %). Naopak nejvyšší nárůst VSP zaznamenal v roce 2015, kdy jeho finanční hodnota vrostla o 0,39 %. Svým výsledkem se VSP řadí k SP s nejnižším nárůstem finanční hodnoty (ve srovnání s výzkumným souborem v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (n=21) za zkoumané období 2015), respektive druhým nejnižším nárůstem (Graf 52).

**Graf 51. Nárůst u VSP (2014-2017)**



Zdroj: vlastní výpočet

**Graf 52. VSP v komparaci s českými SP podle nárůstu (2015)**



Zdroj: vlastní výpočet

V komparaci s ostatními SP za rok 2015 měl VSP nejvyšší celkovou sociální hodnotu (90,94 mil. Kč) (Graf 48), průměrnou přidanou sociální hodnotu (2,31 mil. Kč) (Graf 50) a druhý nejnižší výsledek v nárůstu (0,33 %) (Graf 52) i v efektivitě (SER 1,03) (Graf 46). Lze shrnout, že VSP v roce 2015 vytvořil 90,94 mil. Kč sociální hodnoty, 2,31 mil. Kč přidané sociální hodnoty, přičemž jeho výkonnost/efektivita byla 1,03 (lze interpretovat, že za 1 utracenou/vynaloženou Kč SP vytvořil 1,03 Kč sociální hodnoty) a jeho hodnota na finančním „trhu“ vzrostla o 0,33 %. Při analýze výpočtu a vstupních dat za rok 2015 bylo zjištěno, že velké množství (absolutní) sociální hodnoty (Kč) a dosažení vyšší přidané hodnoty (proti roku 2014) bylo způsobeno především třemi faktory: 1. vysokými náklady SP (88,62 mil. Kč), 2. získáním vyšší finanční podpory od externích subjektů (2,3 mil. Kč), 3. počtem skutečně podpořených lidí a zaměstnanců (46 skutečně podpořených lidí a 35 zaměstnanců).

Při analýze výpočtů a vstupních dat pro rok 2014 bylo zjištěno, že oproti roku 2015 nižší výsledky celkové (absolutní) sociální hodnoty (Kč) byly ovlivněny menší finanční podporou obdrženu od ostatních subjektů (0,61 mil. Kč), ale také nižším počtem zaměstnanců a skutečně podpořených osob, což se nakonec projevilo v celkové efektivitě/výkonnosti VSP (1,01 S/E Ratio).

V roce 2016 oproti roku 2015 vzrostla finanční hodnota VSP na 10,748 mil. Kč (a došlo k poklesu nárůstu %), klesly náklady (50,08 mil. Kč), ale finanční podpora od externích subjektů zůstala zachována (2,3 mil. Kč), zároveň se SP začal chovat lépe k životnímu prostředí a snížil počty zaměstnanců i skutečně podpořených osob.

V roce 2017 se opět zvýšila finanční hodnota VSP (13,341 mil. Kč), zvýšily se i náklady (63,368 mil. Kč), finanční podpora od externích subjektů zůstala stejná (2,3 mil. Kč), také počet zaměstnanců zůstal stejný (29) a snížil se počet skutečně podpořených osob (32), ale VSP vykazoval „přátelštější“ přístup k životnímu prostředí. Ostatní vstupní data (sentiment, potenciální počet osob zaměřeni VSP) byla pro všechny roky 2014-2017 stejná.

Lze shrnout, že při analýze vstupních dat pro čtyřleté období (2014-2017) VSP (Tab. 16) byly zjištěny následující zákonitosti:

1. V případě snížení nákladů SP se zvyšuje výkonnost/efektivita SP (S/E Ratio) a snižuje celková (absolutní) sociální hodnota (Kč).
2. V případě snížení finanční podpory od externích subjektů SP (např. z grantů/od sponzorů), dochází ke snížení celkové (absolutní) sociální hodnoty (Kč), ke snížení přidané sociální hodnoty (%), klesá i výkonnost/efektivita SP (S/E Ratio).
3. Při snížení finanční hodnoty SP dochází především ke zvýšení nárůstu (%).
4. V případě zvýšení počtu zaměstnanců SP se zvyšují i všechny výsledné hodnoty.
5. Pokud se navýší potenciální okruh uživatelů služby/intervence, výsledné hodnoty se snižují.
5. Při pozitivnějším sentimentu se zvyšuje sociální hodnota (Kč), přidaná sociální hodnota (Kč), nárůst (%) i efektivita/výkonnost.
6. Při „ekologičtějším“ přístupu k životnímu prostředí se zvyšuje sociální hodnota (Kč), přidaná sociální hodnota (Kč), nárůst (%) i efektivita/výkonnost.
7. V případě většího množství skutečně podpořených lidí (prostřednictvím činnosti SP), se významně zvyšuje celková sociální hodnota (Kč), přidaná sociální hodnota (Kč), nárůst (%) i výkonnost (S/E Ratio).

**Tabulka 16. Souhrn výsledků u VSP (2014-2017)**

Souhrn výsledků u VSP (2014-2017)				
	SER (Poměr)	SH (mil. Kč)	PSH (mil. Kč)	N (%)
2014	1,01	84,17	0,62	0,09
2015	1,03	90,94	2,31	0,33
2016	1,05	52,40	2,32	0,22
2017	1,04	65,69	2,32	0,17

Zdroj: vlastní výpočet

#### 7.2.4 Výsledky měření sentimentu a hyperlokality u VSP

Důležitým prvkem metody S/E Ratio je syntetizace sentimentu do výpočtu (podrobně Podkap. 5.2.5), kterým se odlišuje od tradičních způsobů měření. Ve výzkumu měření sociální hodnoty se jedná o nový ukazatel (Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016). Dobrá pověst organizace je dnes pro úspěšnou činnost organizace klíčová klíčová. Schopnost přeměnit sentiment na číselnou hodnotu může významně přispět k formulování vhodných „CSR“ programů (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015). Neexistuje jediný standardní způsob, jak sentiment zjistit.

Jak již bylo uvedeno, pro zjištění sentimentu existuje řada online analýzy sentimentu s různou dostupností (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; Liu, 2012; Pelíšek, 2014; Pozzi et al., 2017; Prabowo, Thelwall, 2009; Rambocas, Gama, 2013; Roebuck, 2011), které nejčastěji vyjadřují pozitivní/neutrální/negativní sentiment (Schéma 11). Může být také zjišťován tradičním způsobem, prostřednictvím tazatelských průzkumů, dotazníků, zpráv, online odpovědí, SMS zpráv, mobilních aplikací a automatizovaných systémů v příspěvcích v sociálních médiích (Rozhovor 12).

Jedním z dílčích cílů výzkumu bylo zkoumat a ověřit indikátor sentimentu. V souladu s cílem byla zpětná vazba získána z dotazníku „Sociální podnik VSP-průzkum“ (2017), kdy byly získány 8 dotazníků od zdravotně postižených zaměstnanců VSP. Bylo zjištěno (Rozhovor 16), že pro sledované období si VSP kromě standardní administrace (účetnictví) nevedl jiné formy výkaznictví (žádné výroční zprávy ani druhy evaluací včetně interních průzkumů spokojenosti), které by eventuálně mohly být použity k analýze. Následně byl proveden výpočet S/E Ratio metodou k získání čtyř klíčových výsledků (S/E Ratio, Sociální hodnota, Přidaná sociální hodnota, Nárůst) a ten porovnan s výsledky získanými prostřednictvím vstupních dat z dotazníku „Měření sociálního

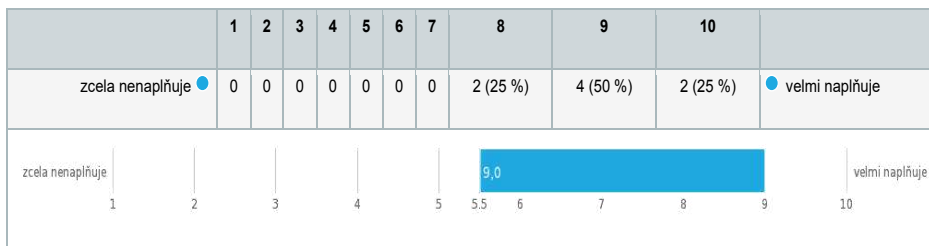


dopadu“, a to za stejné sledované období (rok 2017). Sentiment byl v dotazníku „Sociální podnik VSP-průzkum“ zjišťován třemi otázkami (Tab. 17).<sup>109</sup>

**Tabulka 17. Odpovědi zdravotně postižených zaměstnanců VSP**

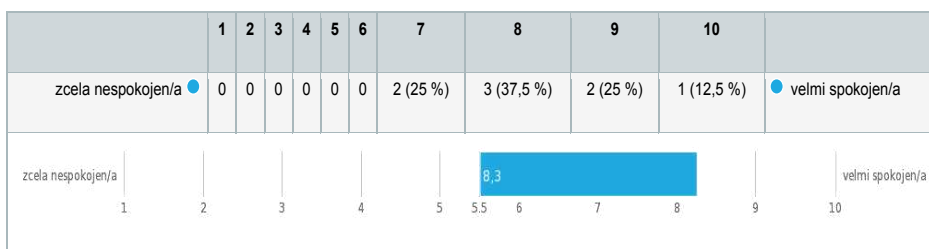
Myslíte si, že xxx naplňuje sociální cíl (např. zaměstnáváním zdravotně postižených osob)?

Sémantický diferenciál, zodpovězeno 8x, nezodpovězeno 0x



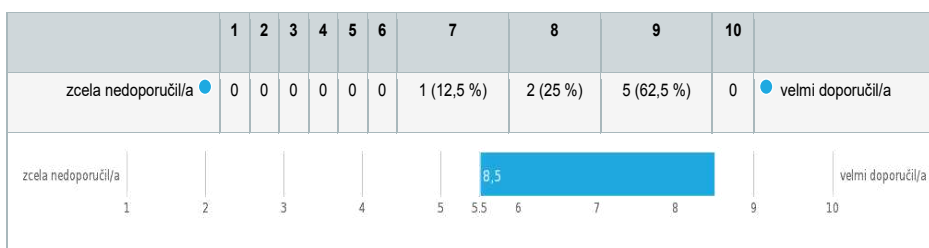
Jak spokojen/a jste se sociálním podnikem xxx?

Sémantický diferenciál, zodpovězeno 8x, nezodpovězeno 0x



Doporučil/a byste sociální podnik xxx ostatním?

Sémantický diferenciál, zodpovězeno 8x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: Odpovědi zdr. postižených zaměstnanců VSP, dotazník „Sociální podnik VSP-průzkum“

Byl proveden nový výpočet metodou S/E Ratio pro rok 2017 s vložením nového vstupního údaje pozitivního sentimentu, který byl o 11 % vyšší (86 %) než vstup pro rok 2017 z dotazníku „Měření sociálního dopadu“ (75 %). Výsledky se při standardním

<sup>109</sup> Ve znění online dotazníku pro zaměstnance VSP byl uveden skutečný název SP.

zaokrouhlení na dvě desetinná čísla neodlišují, nicméně při ponechání výpočtu na čtyři desetinná čísla dochází k zvýšení sociální hodnoty, pokud je pozitivnější sentiment (Tab. 18). Dotazník „Měření sociálního dopadu“ vyplňoval manažer VSP a dotazník „Sociální podnik VSP-průzkum“ 8 respondentů (zdravotně postižených zaměstnanců). Lze shrnout, že byl zjištěn nárůst/zvyšování sociální hodnoty ve všech čtyřech klíčových výsledcích v závislosti na „pozitivnějším“ sentimentu.

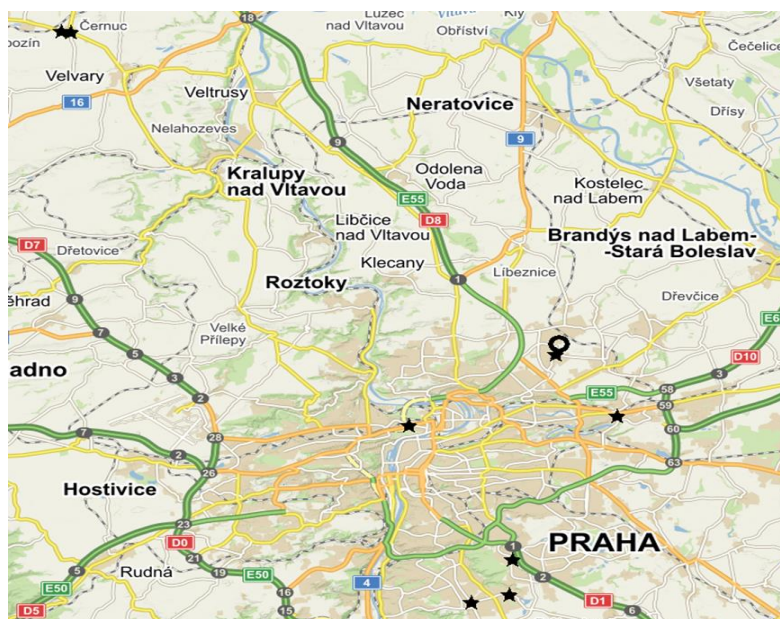
**Tabulka 18. Výsledky sentimentu (zpětné vazby)**

Dotazník „Měření sociálního dopadu“ (2017)			Dotazník „Sociální podnik VSP – průzkum“ (2017)		
<b>SER</b>	poměr	1,0366	<b>SER</b>	poměr	1,0367
<b>SH</b>	mil. Kč	65,6888	<b>SH</b>	mil. Kč	65,6905
<b>PSH</b>	mil. Kč	2,3208	<b>PSH</b>	mil. Kč	2,3225
<b>Nárůst</b>	%	0,1740	<b>Nárůst</b>	%	0,1741

Zdroj: vlastní výpočet

Měřicí nástroje nové generace zohledňují hyperlokalitu. Vychází z předpokladu, že sociální hodnota vytvářená v konkrétních regionech má pro cílovou komunitu větší hodnotu, než pokud je vytvářená na druhé straně světa. Jinými slovy, že sociální hodnota se zmenšuje s geografickou vzdáleností (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; Latané, 1981; Latané et al., 1995; Ta'eed, 2014: 93). Vstupní údaj pro výpočet byl získán z dotazníku „Sociální podnik VSP-průzkum“, kde byla položena otázka ohledně bydliště, respektive poštovního směrovacího čísla (PSC) pro určení vzdálenosti mezi „intervencí a cílem“ (Schéma 14), tedy mezi pracoviště VSP a bydlištěm zdravotně postiženého (Rozhovor 13), a podle toho spočítána orientační vzdálenost (v km). Další nutný vstupní údaj byla přidána sociální hodnota, která již byla zjištěna za rok 2017 z dotazníku „Měření sociálního dopadu“.

## Schéma 14. Mapové znázornění (orientační vzdálenost)



Zdroj: vlastní výpočet za použití mapy.cz

Vstupní data byla vložena do tabulkového procesoru „SER Spreadsheet Úprava pro hyperlokalitu“ (poskytnuta výzkumným centrem CCEG, přeložen do češtiny) a následně byl proveden výpočet metodou S/E Ratio. Výsledkem byla získaná nově vypočítaná přidaná sociální hodnota. Výsledky se při standardním zaokrouhlení na dvě desetinná čísla neodlišují, nicméně při ponechání výpočtu na čtyři desetinná čísla dochází ke snížení přidané sociální hodnoty při větší vzdálenosti intervence/služby (Schéma 15).

## Schéma 15. Výpočty hyperlokality

### ÚPRAVA PRO HYPERLOKALITU (VSP, 2017)

DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE		Průměr
Předem vypočítaná přidaná sociální hodnota	mil. Kč	2,320
Jak důležitá je hyperlokalita pro intervenci?	%	100 %
Je nutný výpočet hyperlokality?		Ano
Vzdálenost mezi intervencí a cílovým epicentrem	km	14
Upravená přidaná sociální hodnota	mil. Kč	2,319

PSC 1/2017	PSC 2/2017	PSC 3/2017	PSC 4/2017	PSC 5/2017	PSC 6/2017	PSC 7/2017	PSC 8/2017
2,3200	2,3200	2,3200	2,3200	2,3200	2,3200	2,3200	2,3200
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
21	32	6	20	8	2	20	2
2,3188	2,3181	2,3196	2,3189	2,3195	2,3199	2,3189	2,3199

Zdroj: (CCEG, 2017), vlastní překlad

### 7.2.5 Shrnutí

Z výsledků výzkumu „Longitudinální studie“ u VSP z obou částí výzkumu byly zjištěny následující závěry:

1. V případě snížení nákladů SP se zvyšuje výkonnost/efektivita SP (S/E Ratio) a snižuje se celková (absolutní) sociální hodnota (Kč).
2. V případě snížení finanční podpory od externích subjektů SP (např. veřejné granty/sponzoři), dochází ke snížení celkové (absolutní) sociální hodnoty (Kč), ke snížení přidané sociální hodnoty (%), klesá i výkonnost/efektivita SP (S/E Ratio).
3. Při snížení finanční hodnoty SP dochází především ke zvýšení nárůstu (%).
4. V případě zvýšení počtu zaměstnanců SP se zvyšují i všechny výsledné hodnoty.
5. Pokud se zvýší potencionální okruh uživatelů služby/intervence, výsledné hodnoty se snižují.
5. Při pozitivnějším sentimentu se zvyšuje sociální hodnota (Kč), přidaná sociální hodnota (Kč) a nárůst (%).
6. Při „ekologičtější“ přístupu k životnímu prostředí se zvyšuje sociální hodnota (Kč), přidaná sociální hodnota (Kč), nárůst (%) i efektivita.
7. V případě většího množství skutečně podpořených lidí (prostřednictvím činnosti SP), se významně zvyšuje celková sociální hodnota (Kč), přidaná sociální hodnota (Kč), nárůst (%) i výkonnost (S/E Ratio).
8. Sociální hodnota se zmenšuje v závislosti na zvětšující se vzdálenosti.

### 7.3 BENCHMARKING

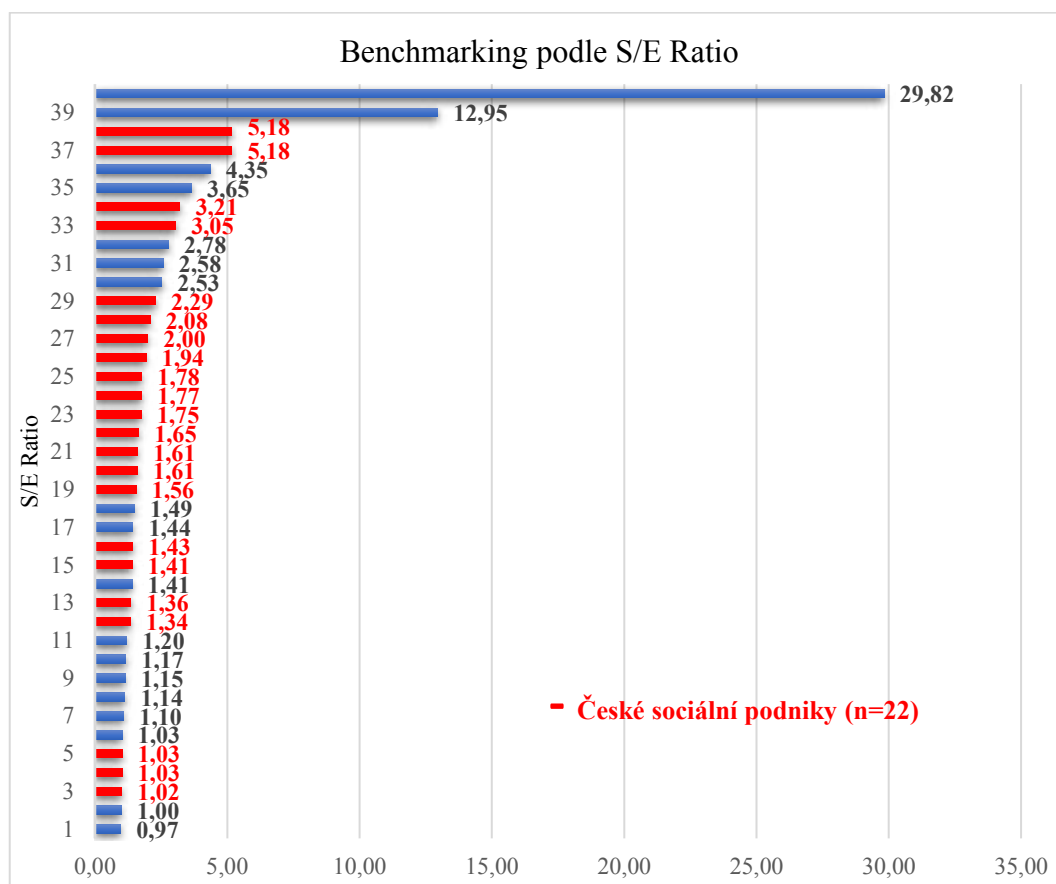
Metoda S/E Ratio jako jednu ze svých výhod deklaruje možnost provádět benchmarking, tedy srovnávat na základě výsledků měření organizace mezi sebou, a to i v mezinárodním měřítku. Jedním ze stanovených dílčích cílů výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ bylo provést benchmarking českých a britských sociálních podniků měřených metodou S/E Ratio. Zde se objevil problém klasifikace organizací třetího sektoru, respektive problém vykazování organizací podle sektorů (konceptuální pluralismus třetího sektoru, kterým se zabývá teoretická část práce). Britská databáze výzkumného centra CCEG rozděluje organizace podle cílového sektoru, na a) soukromé (private), b) státní (public), c) třetí (third) a d) community (komunitní), bez specifického rozlišení sociálních podniků (Social Earnings Ratio, Creative Commons Licence 4.0). Poskytnutá databáze ze strany CCEG za zkoumané období obsahovala organizace pouze z třetího a soukromého sektoru. Do benchmarkingu s českými sociálními podniky byly

vybrány organizace třetího sektoru, bez rozlišení SP (Rozhovor 17), což může vést ke zkreslení a je nutno zdůraznit, že benchmarking má pouze orientační charakter.

K benchmarkingu jsou použité výsledky měření sociální hodnoty sociálních podniků z dílčího výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a částečně z dílčího výzkumu „Longitudinální studie“ za zkoumané období roku 2015 (výsledky měření VSP za rok 2015) (n=22) a jsou porovnávány s britskými organizacemi třetího sektoru měřenými za stejné období (rok 2015) metodou S/E Ratio. Databázi se zahraničními organizacemi poskytlo výzkumné centrum CCEG. Srovnávací vzorek je poměrně malý (18 OTS), britská databáze za sledované období obsahuje převážně organizace ze soukromého/tržního sektoru.

První komparace je provedena podle výsledků poměru S/E Ratio (Graf 53), který popisuje výkonnost/efektivitu organizace za sledovaném období. Téměř všechny (až na dvě britské OTS) vytvářely větší sociální hodnotu, než byly použité finanční prostředky k získání (k vytvoření) této sociální hodnoty. Nejefektivnější byla britská OTS s výsledným SER 29,82, což lze interpretovat, že každou 1 libru vytváří 29,82 liber sociální hodnoty. Nejméně efektivní byla britská OTS s výsledným SER 0,97, která za vynaloženou částku ve výši jedné libry vytvořila menší sociální hodnotu, ve výši 0,97 liber. Jak je z výsledků patrné, české sociální podniky se nejčastěji nacházely v rozpětí hodnot SER od 1,56-2,29, ve střední části indexu.

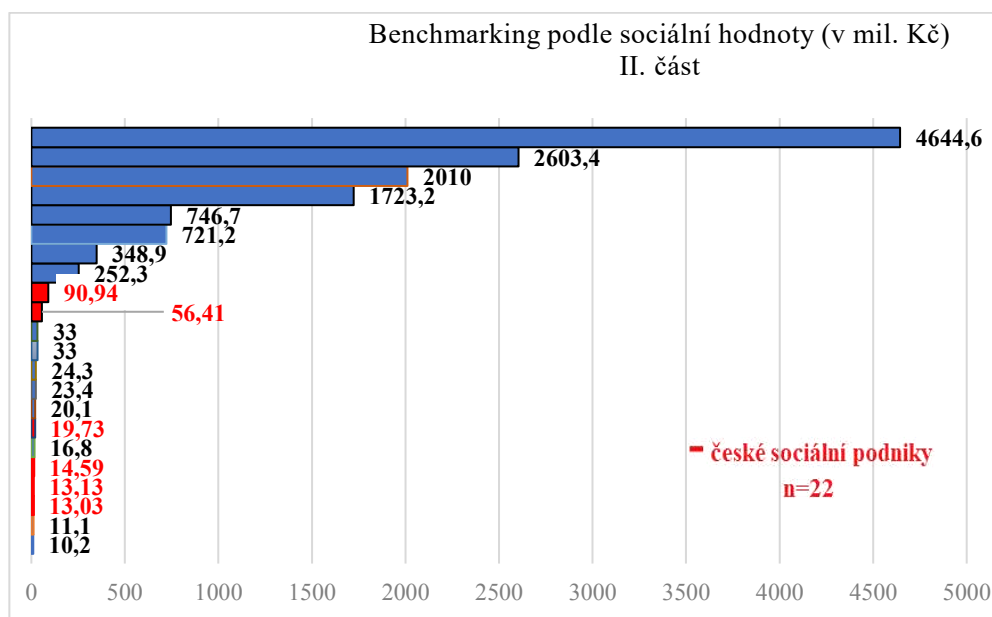
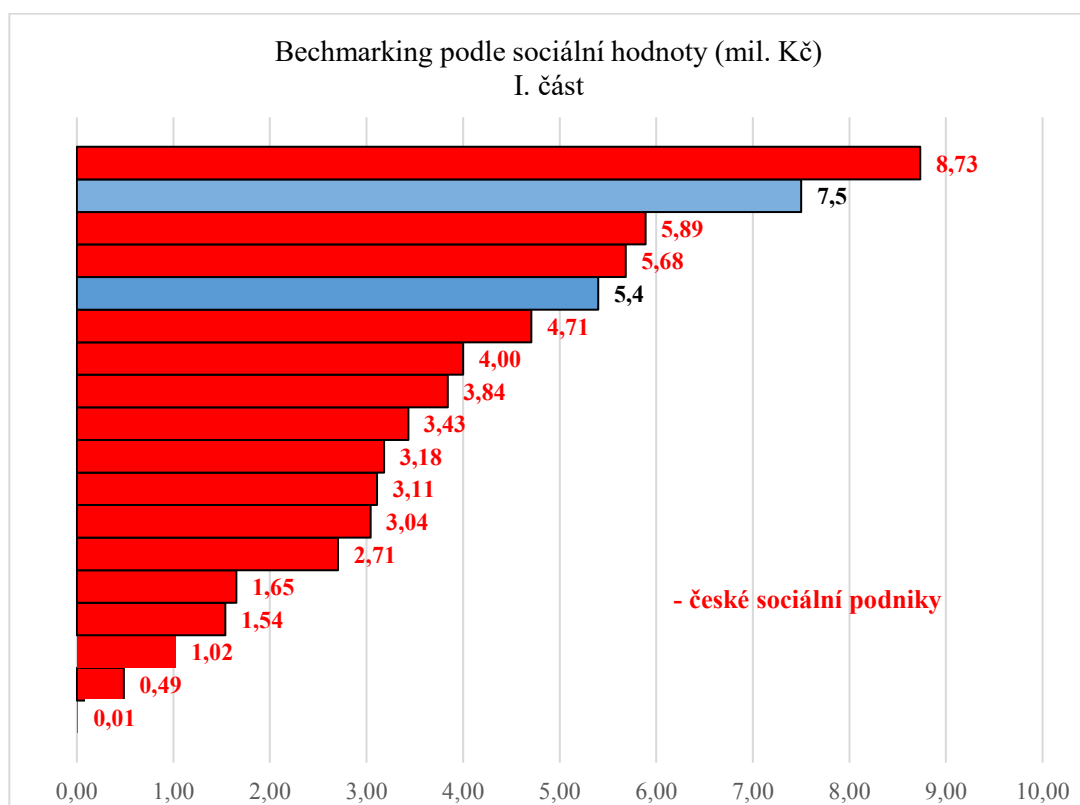
**Graf 53. Benchmarking podle S/E Ratio českých SP a britských OTS**



Zdroj: vlastní výpočet

Další zkoumanou hodnotou je vypočítaná výše sociální hodnoty vytvořená ve sledovaném období (v mil. Kč). Jedná se o absolutní hodnotu, kde je vykazované přesné číslo sociální hodnoty konkrétní organizace. Interpretuje se jako množství sociální hodnoty (sociálního dopadu) vytvořené (vytvořeného) za sledované období. Výpočty britských OTS byly pro možnost srovnání převedeny z britských liber (GBP) na české koruny (Kč). Největší sociální hodnotu vytvářely britské OTS, které svými výsledky ve srovnání s českými SP jednoznačně dominují, kdy výše sociální hodnoty u jedné britské organizace dosahovala dokonce 4644,6 mil. Kč a nejnižší hodnota 5,4 mil Kč. Výsledky mohou být vysvětleny celkovou makroekonomickou situací UK (ve srovnání s ČR). Některé české SP v tomto benchmarkingu dosáhly devátých a desátých nejvyšších výsledků, kdy dva SP vytvořily 90,94 mil. Kč a 56,41 mil. Kč sociální hodnoty (Graf 54).

**Graf 54. Benchmarking podle sociální hodnoty českých SP a britských OTS**

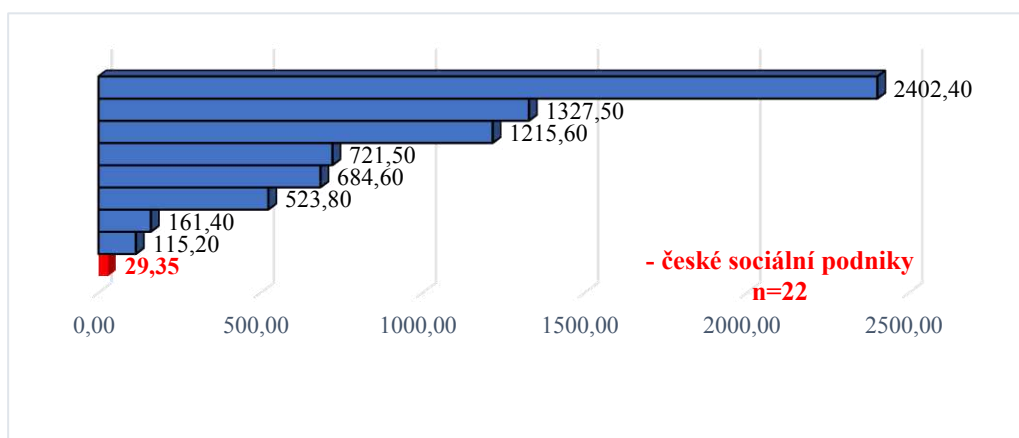
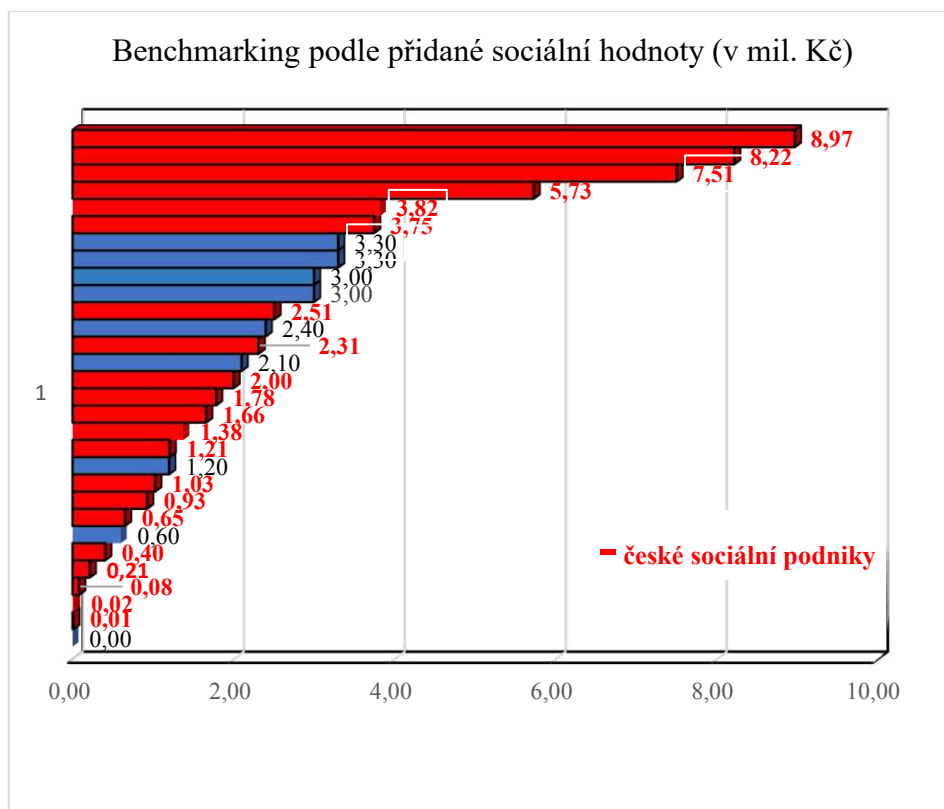


Zdroj: vlastní výpočet

Přidaná sociální hodnota je ukazatelem skutečné sociální hodnoty, který funguje na principu objektivnosti a spravedlivého srovnání velikosti organizace k sociální hodnotě. Výsledky britských OTS byly převedeny z britských liber (GBP) na české koruny (Kč). Výsledky (Graf 55) ukazují, že nejvyšší přidanou hodnotu vytvářely britské OTS

s nejvyšší hodnotou ve výši 2402,4 mil. Kč. Nejvyšší hodnota z českých SP byla 29,35 mil. Kč.

**Graf 55. Benchmarking podle přidané sociální hodnoty českých SP a britských OTS**



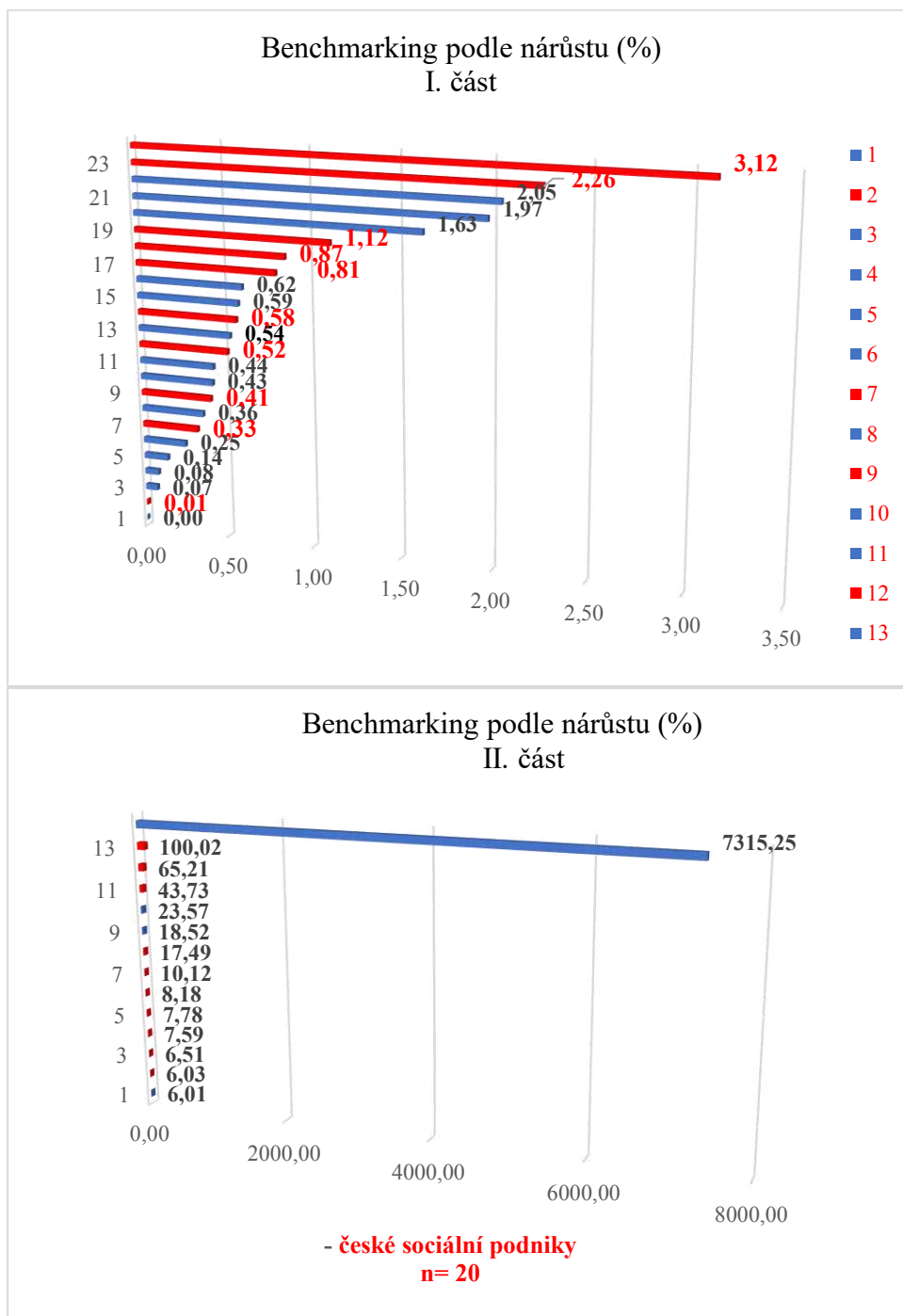
Zdroj: vlastní výpočet

Poslední zkoumaný výsledek se týkal nárůstu/zvýšení hodnoty organizace na finančním trhu“ v závislosti na vytvářené sociální hodnotě. Jedná s o ukazatel zvýšení finanční hodnoty (%) organizace z důvodu sociální hodnoty (v závislosti na sociální hodnotě). Vyjadřuje číselným výsledkem, o kolik procent se zvýšila hodnota organizace



za sledované období při vytváření sociální hodnoty. Největší nárůst zaznamenala britská OTS, nicméně celkově české sociální podniky dosahovaly v této komparaci vysokého nárůstu, kdy českému SP v celkovém pořadí benchmarkingu na druhém místě, vzrostla finanční hodnota o více než 100 %, celkově třetímu o 65,21 % a celkově čtvrtému o 43,73 % (Graf 56).

**Graf 56. Benchmarking podle nárůstu (%) českých SP a britských OTS**



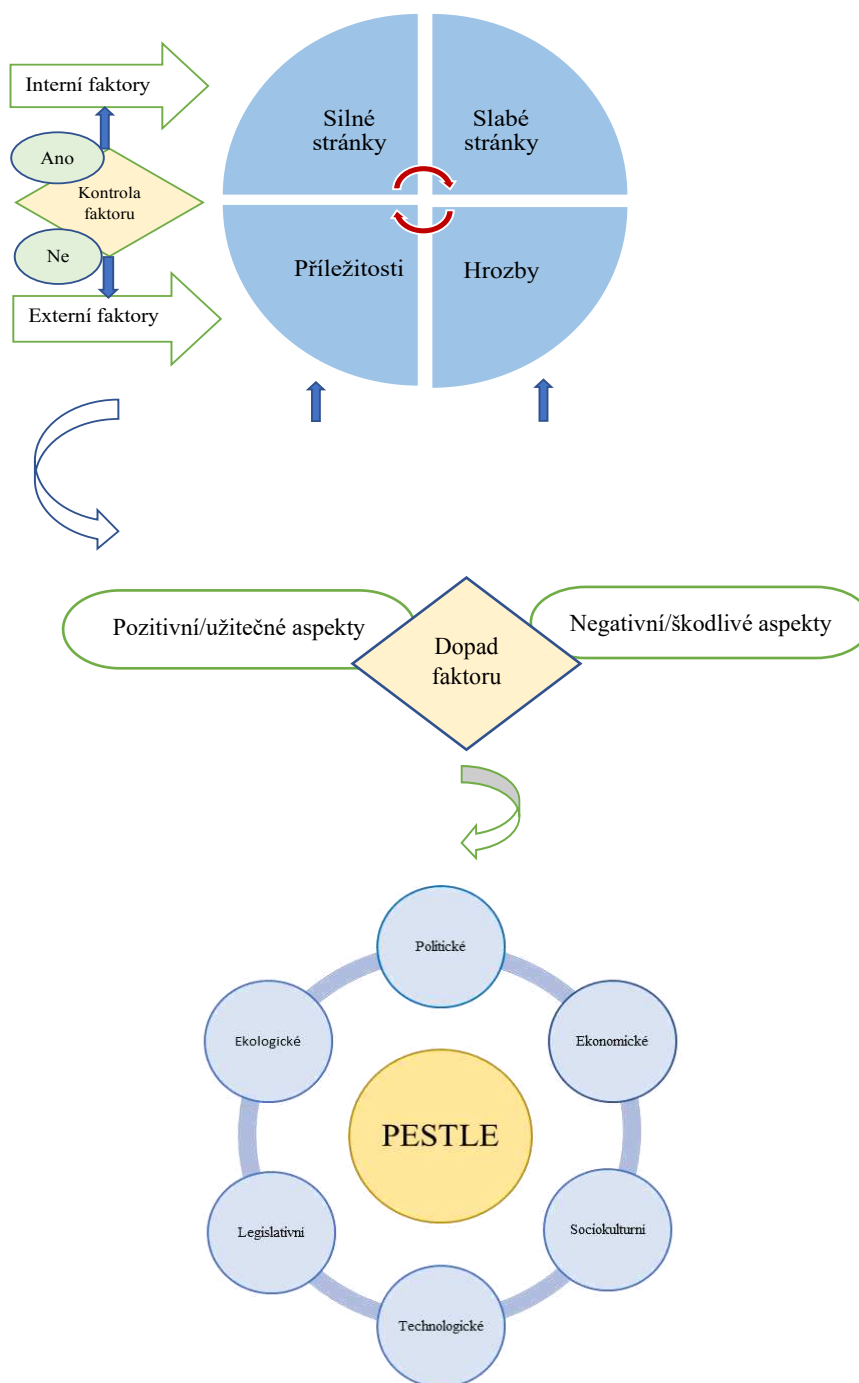
Zdroj: vlastní výpočet

## 7.4 SWOT ANALÝZA

Pro rozbor a zhodnocení zahraniční metody S/E Ratio byla vybrána SWOT analýza pro poměrně jednoduché, přehledné a názorné zobrazení hodnocení silných, slabých stránek analyzované skutečnosti, dále pak příležitostí a ohrožení (Humphrey, 2004). Poskytuje informace, které pomáhají sladit zdroje a schopnosti společnosti s konkurenčním prostředím, ve kterém působí. Výsledná matice SWOT kontrastuje s výsledky interní analýzy (silné a slabé stránky) a externí analýzou (příležitosti a hrozby) pro definování strategických oblastí činnosti (Harrison, 2010; Pahl, Richter, 2007; Start, Hovland, 2004; Thomas, 2011). Je třeba zdůraznit, že SWOT analýza byla dokončena až v letošním roce, což je důležité z hlediska stanovení externích faktorů (vnějšího vlivu): v době realizačních fází výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ určité faktory ještě neexistovaly, jako například některé právní předpisy, nyní zařazené do analýzy. Cílem SWOT analýzy je zjistit vhodnost aplikace do českého prostředí sociálních podniků, vychází se tedy z předpokladu, že je třeba posoudit metodu z hlediska aktuálního kontextu prostředí sociálního podnikání v České republice.

SWOT analýza pracuje s určitou terminologií (Schéma 16), kam patří faktor (relevantní údaj/e či data nebo informace), lze ji definovat také jako rámeček pro sběr dat a informací, který zaznamenává vstupní faktory a ty rozděluje do čtyř sektorů (mřížky). Faktory interní jsou takové, které může posuzovaný subjekt kontrolovat a kam se řadí slabé a silné stránky (vnitřní prostředí), vymezené vnitřními faktory efektivnosti. Faktory, nad nimiž nemá posuzovaný subjekt žádnou či malou kontrolu (či vliv), existují nezávisle, se nazývají příležitosti a hrozby (vnější prostředí). Užitečné faktory jsou ty, které pomáhají organizaci k úspěchu (silné stránky a příležitosti jsou užitečné). Škodlivé faktory jsou ty, které brání nebo blokují úspěch (slabé stránky a hrozby). Rozlišení či zařazení příslušného faktoru záleží na kontextu a účelu SWOT analýzy (Sarsby, 2016). S externí analýzou příležitostí a hrozeb bude nápomocen model PESTLE, který zkoumá klíčové faktory vlivu vnějšího prostředí (makroprostředí). Tyto faktory zahrnují prostředí politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, právní, ekologické/environmentální/geografické (Sarsby, 2016; Perera, 2017).

## Schéma 16. Propojení SWOT a PESTLE analýzy



Zdroj: (Sarsby, 2016: 7), vlastní překlad

Sarsby (2016) zdůrazňuje, že pro samotnou identifikaci je naprosto klíčová znalost kontextu a účelu SWOT analýzy (Sarsby, 2016: 22). V případě výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ je účelem celkově posoudit vhodnost metody S/E Ratio pro měření sociální hodnoty organizací v kontextu třetího sektoru, respektive

sociálních podniků v kontextu sociálního podnikání, a to v České republice (Tab. 20). PESTLE analýza vnějšího prostředí, nazývaná rovněž jako audit vlivu makrookolí, zkoumá externí faktory, které ovlivňují použití metody měření zvnějšku. Obecné faktory rozdělené do jednotlivých kategorií poskytují určitý přehled o vnější situaci (Tab. 19), navzájem se ovlivňují a prolínají, např. politické prostředí má signifikantní vliv na ekonomiku, přijímání zákonů; prosazování cirkulární ekonomiky<sup>110</sup> je podmíněno environmentální situací, právním rámcem i sociokulturními faktory. Všechny uvedené externí faktory mají vliv na činnost sociálních podniků, jejich úspěšnost a v neposlední řadě vliv na problematiku měření/hodnocení výkonnosti.

**Tabulka 19. PESTLE analýza pro metodu S/E Ratio v kontextu sociálních podniků**

Politické faktory	Politická nestabilita a rozdílné postoje vlád vůči sociálním podnikům/třetímu sektoru
	Návrhy zákonů, vyhlášek, předpisů
	Vliv politiky Evropské unie na národní politiku
	Politická poptávka po metodách hodnocení efektivity organizací/projektů/programů
	Dotační politika
	Změny v politice zadávání veřejných zakázek (povinnost zohledňovat sociální a environmentální kritérium vedle ekonomického)
	Politický postoj vůči válečnému konfliktu na Ukrajině (vliv na nabízené služby, vzdělávací systém, kurzovní politiku, daňovou politiku)
	Migrační a azylová politika (vliv na služby, vzdělání, dotační programy aj.)
	Státní podpora zaměstnávání znevýhodněných osob
	Změny v evropském prostoru (např. Brexit)
	Vládní rozpočet
	Sociální politika (podpora zaměstnávání osob znevýhodněných)
	Státní politika životního prostředí
	Ekonomické faktory
Zdražování zboží a služeb	
Nárůst chudoby	
Kupní síla populace	
Daňové sazby	
Míra zaměstnanosti/nezaměstnanosti	
Směnné kurzy	
Zvýšení minimální mzdy	
Dopad globalizace	
Zvýšení životních nákladů	
Úrokové sazby	
Rozvoj digitální měny	

<sup>110</sup> Cirkulární ekonomika lze definovat jako ekonomický systém navržený se záměrem, aby se ze zdrojů výtěžilo maximální využití a aby se vytvořilo minimum odpadu k likvidaci (Deutz, 2020). Do České republiky proniká především vzhledem k legislativě EU a evropské podpoře udržitelného rozvoje a cirkulárně ekonomického přístupu. Podle plánů Evropské komise v Evropě do roku 2030 má recyklovat 70 % komunálního odpadu a 80 % obalového odpadu (Asociace společenské odpovědnosti, 2014).

	Nová struktura pracovních míst – zvýšení práce na dálku z domova
	Etické/udržitelné nakupování
	Cirkulární ekonomika
Sociokulturní faktory	Kulturní normy a očekávání
	Tradice
	Etické hodnoty
	Přístup ke zdraví
	Bezpečnost/kriminalita
	Věková struktura (stárnoucí populace)
	Míra gramotnosti
	Úroveň vzdělání/znalosti
	Náboženství/víra
	Spotřebitelské chování
	Nárůst neúplných rodin
	Důstojné pracovní podmínky
Technologické faktory	Výpočetní technika
	Informační a komunikační zdroje
	Elektronické obchodování
	Rozvoj internetu
	Technická infrastruktura
	Sociální média
	Technologie výroby, marketingu, logistiky
	Automatizace práce
	Rozvoj softwaru a aplikací
Legislativní faktory	ISO 20400 mezinárodní standard pro udržitelné zadávání veřejných zakázek
	ISO 26000 mezinárodní standard pro společnost odpovědnost firem
	ISO 20400: mezinárodní standard pro udržitelné nakupování
	Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů).
	Směrnice Rady 92/50/EHS ze dne 18. června 1992 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na služby
	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/52/ES ze dne 13. října 1997, kterou se mění směrnice 92/50/EHS, 93/36/EHS a 93/37/EHS, které koordinují postupy při zadávání veřejných zakázek na služby, dodávky a stavební práce
	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014, o zadávání veřejných zakázek
	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami
	Směrnice Komise 2001/78/ES o použití jednotných formulářů při zveřejňování vyhlášení veřejné zakázky
	Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví
	Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
	Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, ve znění nálezu Ústavního soudu č. 4/2003 Sb., zák. č. 562/2004 Sb. a zák. č. 495/2005
	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
	Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
	Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
	Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek
	Zákon č. 543/2020 Sb., zákon o odpadech
	Dodržování právních předpisů

Ekologické faktory	Uhlíková stopa (CO2)
	Obavy o znečištění životního prostředí
	Mechanismy odpadu
	Emise a výjezdy z dálnic
	Globální oteplování
	Šetrnost k životnímu prostředí
	Udržitelné a obnovitelné zdroje
	Dopad výroby na životní prostředí
	Ekoinovace
	Energetická soběstačnost
	Ekoznačky
	Lokální dodavatelský řetězec
	Ochrana životního prostředí a zvířat (mezinárodní standardy kosmetiky a drogerie netestované na zvířatech (HCS/HPPS))
	Klimatické/povětrnostní podmínky
	Dostupnost surovin
	Dopravní infrastruktura
	Pandemie, přírodní katastrofy

Zdroj: vlastní výpočet

### Schéma 17. SWOT analýza pro S/E metodu v kontextu sociálních podniků

SWOT-analýza	+	-
	<b>Mikroanalýza</b>	
<b>Interní prostředí /analýza</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvantifikace sociální (nehmotné, nefinanční) hodnoty do peněžní</li> <li>• Digitalizace sociální hodnoty</li> <li>• Poměrně rychlý sběr dat</li> <li>• Rychlost výpočtu</li> <li>• Jednoznačný (jednočíselný) výsledek měření</li> <li>• Silná standardizace</li> <li>• Objektivita</li> <li>• Reliabilita</li> <li>• Opakovatelnost</li> <li>• Možnost generalizace</li> <li>• Eliminace vlivu výzkumníka na výpočet</li> <li>• Nezávislost na velikosti</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Sledování sociálního, ekonomického a environmentálního prospěchu</li> <li>• Identifikace a zachycení změn</li> <li>• Získání „tvrdých“ dat</li> <li>• Škálovatelnost</li> <li>• Hledisko uživatele služby a jeho pocity</li> <li>• Aplikace analýzy sentimentu</li> <li>• Zapojení zúčastněných stran</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutnost srovnání</li> <li>• Omezení zkoumané reality</li> <li>• Redukcionismus</li> <li>• Rizika překladu</li> <li>• Lokální (geografická) specifika</li> <li>• Otázka správných kategorií</li> <li>• Riziko nesrozumitelnosti vstupních dat</li> <li>• Znalost analýzy sentimentu</li> <li>• Přístup na internet</li> <li>• Komunikační schopnosti</li> <li>• Supervize</li> <li>• Nutnost kooperace se sociálními podniky</li> <li>• Nedostatek dat pro komparaci</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociální inovace</li> <li>• Model hyperlokality</li> <li>• Rigoróznost/univerzitní výzkum</li> <li>• Interní strategické plánování (predikční model)</li> <li>• Cíl/sociální poslání (potvrzení, redefinice)</li> <li>• Transparentnost procesu měření</li> <li>• Vlastní rozvoj/udržitelnost</li> <li>• Systematická administrace/vedení účetnictví</li> <li>• Důraz na etické chování</li> <li>• Nenáročnost na kancelářské vybavení</li> <li>• Nenáročnost na prostory</li> </ul>	
	<b>Makroanalýza</b>	
<b>Externí prostředí /analýza</b>	<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj legislativy v oblasti sociální hodnoty</li> <li>• Uplatňování měření sociální hodnoty v praxi (příklady dobré praxe)</li> <li>• Implementace legislativy v odpovědném zadávání veřejných zakázek</li> <li>• Aplikace a rozvoj nových informačních technologií jako je analýza sentimentu</li> <li>• Zkvalitňování služeb pro uživatele</li> <li>• Externí hodnocení metody</li> <li>• Transparentnost organizace</li> <li>• Požadavky zúčastněných stran na prokazování výkonnosti</li> <li>• Posílení důvěryhodnosti organizace</li> <li>• Prezentace/pověst organizace</li> <li>• Profesionalizace OTS</li> <li>• Konkurenční výhoda</li> <li>• Poptávka po hodnocení v dotačních projektech</li> <li>• Osvěta</li> <li>• Poptávka po „tvrdých datech“ od investor</li> <li>• Sociální potřeba</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtížná dostupnost vstupních dat u některých organizací</li> <li>• Obtížně měřitelný nefinanční prospěch</li> <li>• Problematičnost sociálních médií</li> <li>• Měřitelnost sociálního cíle/smyslu „neziskovosti“</li> <li>• Odmítnutí kvantitativního měření</li> <li>• Přílišná očekávání organizací od měření</li> <li>• GDPR</li> <li>• Nedostatek vyškolených výzkumníků/evaluátorů</li> <li>• Absence zákona o sociálního podnikání</li> <li>• Povinnost vkládat údaje do Veřejného rejstříku jen pro některé právní formy organizací</li> <li>• Nejednoznačná terminologie v oblasti měření</li> <li>• Zaměření na snadněji měřitelné cíle</li> <li>• Různé standardy měření v mezinárodní perspektivě</li> <li>• Konkurence jiných metod měření</li> <li>• Nejisté financování</li> <li>• Nejasný marketing/distribuce metody</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nároky na lidský kapitál/výzkumné centrum</li> <li>• Nedostupnost vhodných metod měření</li> <li>• Omezování finančních prostředků z veřejného financování</li> <li>• Finanční nároky na měření</li> </ul>
--	---

Zdroj: vlastní výpočet

## Zhodnocení metody S/E Ratio

### Jak je možné využít silných stránek pro identifikované příležitosti?

Poptávka po metodách měření organizací třetího sektoru včetně sociálních podniků pochází od všech sektorů, zúčastněných stran včetně samotných organizací, ale také od veřejnosti. V České republice se již po desetiletí doporučuje aplikovat principy odpovědného veřejného zadávání, nicméně až úprava ZZVZ, s účinností od 1. 1. 2021, určila zadavatelům povinnost, kromě sledování finančního kritéria, dodržovat zásady sociálně a environmentálně odpovědného zadávání a zohlednění inovací. Existuje poptávka po měřících metodách, ale neexistuje všeobecně přijímaný způsob měření/hodnocení, což může znamenat možnost pro implementaci S/E Ratio metody.

S/E Ratio je sociálně inovativní kvantitativní metodu měření sociální hodnoty/sociálního dopadu, která pracuje s pojetím celkové hodnoty (finanční a sociální) a do svého výpočtu syntetizuje sentiment a environmentální ukazatel (přístup k životnímu prostředí), což ji odlišuje od tradičních forem měření. Kvantifikuje sociální (nehmotné, nefinanční) hodnoty do číselného, jednoznačného a peněžního výsledku měření. Po vložení vstupních dat do tabulkového procesoru metriky dojde k okamžité kalkulaci (výpočtu výsledků). Pracuje s přesnými, numerickými daty, která umožňují jejich rychlou analýzu. Rychlost analýzy je předností například v rámci žádosti o dotaci/veřejnou zakázku, z hlediska časového omezení.

Výsledky získané z měření jsou „tvrdá“ data, měření je objektivní, (nezávislé na vlivu výzkumníka), reliabilní, opakovatelné, s možností generalizace. Číselné a jednoznačné výsledky vítají investoři, kteří chtějí znát „tvrdá data“ (pokud možno převedená na míru zisku). I samotné SP mohou výsledky využít k legitimizaci svého



fungování pro zúčastněné strany, k získání finanční podpory, pro svůj vlastní rozvoj, pro tvorbu strategických plánů (na základě identifikace a zachycení změn – pokud se měření provádí opakovaně), pro zjištění své efektivity (dosahování cílů), pro volbu adekvátního programu. Se zveřejňováním výkonnosti a dopadu souvisí také princip transparentnosti, etického chování a otevřenosti SP. Publikací výsledků měření tak SP vysílá signál veřejnosti a zúčastněným stranám o své důvěryhodnosti a smysluplnosti své činnosti, a tím si buduje pověst, která je pro úspěšné fungování klíčová. Existence měření také SP vede k systematickému výkaznictví. V třetím sektoru dochází k posunu k profesionalizaci a racionalizaci, což s sebou přináší používání výkonnostního managementu (koncept z tržního sektoru) včetně měření této výkonnosti. Metoda S/E Ratio nabízí měření efektivity/výkonnosti, založené na měření hmotných a nehmotných hodnot.

Vzhledem ke skutečnosti, že sociální podniky se rozvíjí na trojím prospěchu (ekonomickém, sociálním a environmentálním) a dosažení ekonomického cíle je alespoň stejně důležité jako dosažení sociálního, je S/E Ratio metoda z tohoto hlediska užitečná, neboť vyžaduje kromě ekonomických i sociální a environmentální vstupy. Používá sociálně inovativní přístupy jako je syntetizace analýzy sentimentu do výpočtu a možnost zapojit hyperlokalitu do výpočtu. Aplikace inovativních přístupů odráží také všeobecný rozmach a rozvoj nových informačních technologií a aplikací.

Použitím S/E Ratio metody je možné získat čtyři klíčové výsledky, a to: a) S/E Ratio: popisuje efektivitu práce organizace (výkonnost), což v případě sociálního podniku znamená, jak dosahuje svého sociálního cíle/poslání, b) sociální hodnotu: absolutní výši sociální hodnoty vytvořené ve sledovaném období (v Kč), c) přidanou sociální hodnotu: ukazatel skutečné sociální hodnoty bez ohledu na velikost organizace (v Kč), d) nárůst v sektoru (%): vyjadřuje, o kolik procent se zvýšila finanční hodnota organizace za sledované období v závislosti na vytvářené sociální hodnotě. Výsledky získané aplikací S/E Ratio umožňují benchmarking za předpokladu databáze a stejného vymezení kategorií organizací podle sektoru, což ji poskytuje určitou formu konkurenční výhody oproti jiným metodám měření. Jedná se o externí validizaci, která je požadována k prokázání reálné hodnoty v lokálním, státním nebo mezinárodním měřítku. Benchmarking napříč sektory pomáhá získat zahraniční investory. Může také vytvořit platformu pro sdružování různých subjektů.

## **Jak je možné využít tyto silné stránky k překonání identifikovaných hrozeb?**

Nereálná očekávání SP od analýz měření lze překonat zcela jasným popisem výstupů a výsledků měření S/E Ratio metodou, a to již před zahájením měření. Od roku 2018 je v České republice účinné „Obecné nařízení o ochraně osobních údajů“ (tzv. GDPR), které s sebou přináší i riziko v případě zveřejňování určitých údajů veřejně, ale mohla by být vytvořena databáze/platforma, ve které by samy SP publikovaly své analýzy měření. Větší počet SP měřených metodou S/E Ratio by přinesl větší poznání metody a její využitelnosti. Aplikace metody nevyžaduje nadstandardní výpočetní techniku, ani speciální ICT znalosti, ani velký výzkumný tým, jak je často nutné u kvalitativních metod hodnocení, zvláště v případě velkých organizací. Použití metody je nenáročné na kancelářské vybavení i prostory. Výpočet metodou S/E Ratio je velmi rychlý, odpadá tedy časová náročnost charakteristická pro tradiční formy evaluací. Celkově tyto aspekty snižují finanční náročnost měření sociální hodnoty. V realizační fázi „Sociální metoda a její měření v třetím sektoru“ byla metoda měření S/E Ratio k nekomerčnímu využití k dispozici zdarma, pod licencí Creative Common 4.0., s otevřeným zdrojovým kódem pro maximalizaci rozšíření metody a jejího přijetí. Vzhledem k celosvětovému vývoji (válečný konflikt, pandemie, energetická krize) lze předpokládat pokračování trendu ve snižování možných zdrojů financování a úsporných opatření napříč sektory. O to důležitější je pro SP najít vhodnou metodu měření své výkonnosti/efektivity pro interní potřebu i externí využití.

## **Co je třeba udělat pro překonání zjištěných slabých stránek, aby mohly být využité příležitosti? A jak minimalizovat slabé stránky, aby překonaly identifikované hrozby?**

Úskalím je nejednoznačné vymezení terminologie v oblasti měření sociální hodnoty a dílčích ukazatelů, což může vést nepřesnostem ve výsledcích a následně k omezení jejich využitelnosti například v rámci benchmarkingu. Je třeba precizně popsat kategorii sociálních podniků, které jsou z hlediska organizační struktury hybridní organizace, nalézající se na hranici mezi veřejným, neziskovým a soukromým sektorem, a hrozí zde zařazení do nesprávné kategorie z hlediska sektoru a následně zkreslený benchmarking. Na výpočet jako takový S/E Ratio i při zařazení mezi nesprávné kategorie organizací vliv nemá, nicméně jasným vymezením kategorie sociálních podniků by se vyloučil možný omyl v benchmarkingu. Dále je zapotřebí jasně formulovat ukazatele (KPIs), přesně je

definovat s uvedením příkladů. Neporozumění jednomu z indikátoru bylo potvrzeno v dílčím výzkum u VSP, kdy došlo k chybnému zadání vstupního údaje (ohledně nákladů SP). Porozumění vstupním datům (otázkám v dotazníku) bylo účelem rozhovoru s manažerem VSP (Rozhovor 16), který dotazníky vyplňoval. Následně došlo k opravě a novému výpočtu. Není vyloučeno, že neporozumění indikátorů ovlivnilo i počet SP, které vyplnily dotazník (52 SP souhlasilo se zařazením do výzkumu, ale vyplnilo celý dotazník jen 25 z nich). Sociální podniky jsou svou podstatou specifické a je třeba vytvořit pečlivý a srozumitelný manuál pro sběr dat, analýzu i interpretaci dat. Tím se eliminuje riziko použití nesprávných vstupních dat do výpočtu a chybné interpretaci výsledků. Další možné riziko s sebou nese překlad cizojazyčného textu do češtiny. Bylo by vhodné zajistit autorizovaný překlad celé metodologie. Tímto krokem by se eliminovalo riziko nesprávného překladu, a tím i možnost nesprávné aplikace metody.

Vypočteným numerickým výsledkům měření lze plně porozumět v kontextu srovnání s jinými SP, které byly měřeny stejnou metodou. Více výzkumných studií v oblasti měření sociální hodnoty (včetně metodou S/E Ratio) může v České republice vznikat se všeobecným rozvojem měření sociální hodnoty v rámci studia ekonomických předmětů a sociálního podnikání, a tím vznikat databáze měřených organizací a většího počtu analytiků této metody. Pro komunikaci s organizacemi, použití online analýzy sentimentu, případně dohledání určitých dat, je dostupnost internetu žádoucí, nicméně samotný výpočet S/E Ratio metody připojení k internetu nevyžaduje (v manuální verzi).

Jednou z deklarovaných výhod S/E Ratio metody byla možnost provést rychlou analýzu na základě veřejně dostupných dat, bez přímé interakce a narušení měřené organizace. V České republice v současné době vstupní data bohužel nejdu získat z veřejně dostupných zdrojů (jako je tomu v UK), z několika důvodů: a) SP nejsou jenom právnické osoby, které mají povinnost zveřejňovat účetní závěrku ve Veřejném rejstříku a Sbírci listin, b) i pokud se jedná o subjekty s povinností zveřejňovat své účetní výkazy ve Veřejném rejstříku, některé SP tam povinné dokumenty nekládají, c) i pokud SP vkládají účetní závěrku do Veřejného rejstříku, nekládají k tomu Přílohu či výroční zprávu, nejde tedy zjistit komplexní vstupní data. Je tak nutná určitá forma přímé interakce s měřenou organizací.

### **Doplňující poznámky k hodnocení S/E Ratio metody**

Ve stručné analýze zhodnocení metody S/E Ratio pomocí SWOT analýzy byly popsány faktory, které byly zkoumány v obou dílčích výzkumech „Měření sociální

hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studii“, a které se následně projeví v interní mikroanalýze, v silných či slabých stránkách. Nicméně je nutné doplnit, že metoda S/E Ratio deklaruje rozsáhlejší účely aplikace (srov. Kap. 5), které nebyly předmětem zkoumání v těchto dílčích výzkumech. S/E Ratio metoda byla testována v českém prostředí pouze částečně, především v její možnosti měřit organizační sociální hodnotu. Ve výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ tak nebyly testovány a ověřeny některé z popisovaných hlavních rysů S/E Metody (Tab. 4), a to: 1. Mezisektorovost – měření sociální hodnoty bylo provedeno pouze v třetím sektoru, nicméně lze na základě charakteristik KPIs usuzovat, že tuto metodu lze použít pro organizace v soukromém i veřejném sektoru. Je zde předpoklad naopak snadnější aplikace z důvodu nezpochybnitelného vymezení indikátorů a dostupnějších veřejných vstupních dat u obchodních korporací, 2. Škálovatelnost a rychlost automatického výpočtu – vzhledem k tomu, že pro výpočet byla použita manuální verze vkládání (dostupná pouze britská automatická verze) do licencovaného formuláře tabulkového procesoru („SER Spreadsheet“), ve kterém byl posléze výpočet automaticky vygenerován, je možné pouze zhodnotit „rychlost“ kalkulace výpočtu, která je po vložení vstupních dat okamžitá. Nebylo rovněž pracováno s velkými objemy dat, a škálovatelnost nebyla ověřena. 3. Inkluzivnost – nebylo provedeno měření metodou S/E Ratio již existujících výsledků jiných metod měření, 4. Predikční model. Výzkum „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ se také nezabýval v době své realizace dalším možnostem (Podkap. 5.1): a) měřením sociální hodnoty projektů, procesů, jednotlivců či myšlenek, b) transparentnosti v dodavatelském řetězci, c) rozdíly v platech, d) daňovými úniky, e) dopady rozhodnutí o investicích, f) indexy spotřebního zboží.

## 8 DISKUSE

---

Měření sociální hodnoty v České republice je záležitostí poměrně novou a nedostatečně prozkoumanou, a to navzdory současnému politickému a ekonomickému klimatu, kdy vzrůstají požadavky zúčastněných stran a sociálních podniků samotných a stejně jako v zahraničí zde neexistuje jednotně přijímaný nástroj k měření sociální hodnoty či sociálního dopadu (EHSV, 2013; Denny, Seddon, 2014; Grieco, 2015; Grieco, Michellini, Iasevoli, 2015; Liket, Maas, 2013; Westall, 2012). Nejvýznamnější nálezy z realizovaného výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ jsou níže rozdělené podle dvou dílčích výzkumů „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (2015) a „Longitudinální studie“ (2014-2017).

### **Nejvýznamnější zjištění z výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (2015)**

Ve výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“, jehož hlavním cílem výzkumu bylo měření sociální hodnoty sociálních podniků v České republice (n=21) a jejich vzájemná komparace za použití metody S/E Ratio byly zjišťovány čtyři klíčové hodnoty: S/E Ratio, sociální hodnota, přidaná sociální hodnota a nárůst. Sociální podniky jako subjekty sociální ekonomiky/sociálního podnikání byly členěny do tradičně uváděných kategorií podle: a) právně institucionálního přístupu (identifikace právní formy) (Dohnalová et al., 2015a; GLE-REDECo, 2008), b) ISCEM konceptualizace modelů sociálních podniků (Defourny, Nyssens, 2016), c) odvětví sociální ekonomiky (tržní/netržní sektor), (Dohnalová et al., 2015a; Dohnalová et al., 2018; GLE-REDECo, 2008; Grieco, 2015), d) souhrnného přehledu všech sociálních podniků.

Kvantifikované nehmotné (nefinanční) hodnoty, které je možné získat měřením sociálních podniků s použitím metody S/E Ratio, lze definovat následujícím způsobem: 1. Poměr SER popisuje efektivitu/výkonnost bez ohledu na velikost a kupní sílu. V případě sociálního podniku to znamená, jak dosahuje svého sociálního cíle/poslání, jak je jeho činnost/fungování z hlediska naplňování cílů úspěšná/úspěšné. Jinými slovy, je to ukazatel výkonnosti (výkonu) organizace a rychlý způsob, jak zjistit, jak si organizace vede. Platí, že „dobrá“ výkonnost představuje „dobrou“ sociální hodnotu/sociální dopad. Jedná se o ukazatel schopnosti organizace dosahovat vytčených cílů (Rozhovory 3, 4; Ta'eed et al. 2014). Sociální podniky se vyznačují konceptuálním pluralismem (Anheier,

2005; Arvidson, Kara, 2016; Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Crane, Matten, Spence, 2014; Defourny, 2001; Dohnalová, Průša, 2011; Dohnalová et al., 2018; Enjolras, 2015; Hyánek, 2011b; Laville, 2001; Martin, Osberg, 2007; Santos, 2009; Ridley-Duff, Bull, 2006;; Monzón, Chaves, 2002; Salamon, Anheier et al., 1999; Pestoff, 2014; Salamon, Sokolowski, 2016; Skovajsa et al., 2010), ale panuje shoda ve sdílení společného rysu, a tím je úsilí o dosažení sociálního poslání. Vytváření sociální hodnoty je společnou charakteristikou všech sociálních podniků (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Gamble, Moroz, 2014; Harding, 2014; Mair, Martí, 2006) a zároveň patří k hlavnímu cíli jejich činnosti (Doherty, 2014; Grieco, 2015; Mair, Martí, 2006; Peredo, Maclean, 2006). Prostřednictvím naplňování sociálního cíle/poslání dochází k vytváření sociální hodnoty (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Dees, Anderson, 2006). Výkonnost (efektivitu) lze definovat jako míru, ve které organizace dosahují vytyčených cílů ve vymezeném období (INESAN, 2013), a u organizací třetího sektoru je hlavním cílem zachytit, jak se v daném časovém úseku podařilo organizaci naplňovat svá poslání.

Výsledný poměr S/E Ratio tak naplňuje základní myšlenku měření výkonnosti, kterou je zachytit, ideálně změřit schopnost organizace naplňovat vytčené cíle (Stránský, 2009: 32; Ta'eed, 2014). A možností naplnit výzvu, které sociální podniky čelí, a to, jak hodnotit svou výkonnost/efektivitu za hranicí stávajících finančních ukazatelů (Grieco, 2015; Peredo, Lean, 2006). Mnoho autorů zastává názor, že sociální podniky vyžadují měření výkonnosti, které umožňuje adekvátní měření, monitorování, evaluaci a vykazování vytvářené sociální, environmentální a finanční hodnoty (Battilana, Lee, 2014; Ebrahim, Battilana, Mair, 2014; Harding, 2004; Hynes, 2009; Lyon, Sepulveda, 2009; Meadows, Pike, 2010), které by jim umožnilo se efektivně vyrovnávat s konkurenčními požadavky od mnohočetných skupin zúčastněných stran (Beer, 2016; Battilana et al., 2014).

Na základě výsledků poměru S/E Ratio (SER) bylo zjištěno, že všechny sociální podniky za sledované období vytvořily sociální hodnotu větší, než byly jejich výdaje/náklady ( $SER > 1$ ). Podle výsledného SER byly nejúspěšnější (nejefektivnější, nejvýkonnější) dva sociální podniky, SRO 6 a OSVČ 2, jejichž S/E Ratio bylo 5,18. Z hlediska převodu sociální hodnoty do finanční měny (Daly, Brook, Langley, 2015; Hrabětová, Ta'eed, 2016b; Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016) to znamená, že oba sociální podniky ve sledovaném období za každou vynaloženou/utracenou 1 Kč vytvořily 5,18 Kč sociální hodnoty. Podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) průměrně nejvyšší efektivitu či výkonnost (jako kategorie) dosáhly sociální podniky

byznys modelu (2,56) a podle kategorie odvětví SE (Dohnalová et al., 2015a; Dohnalová et al., 2018; GLE-REDECo, 2008; Grieco, 2015) sociální podniky z tržního sektoru (2,34) oproti netržnímu sektoru (1,64).

Další sledovaným výsledkem za použití metody S/E Ratio byla vytvořená sociální hodnota sociálního podniku (celkový sociální dopad), která udává absolutní výši sociální hodnoty vytvořené ve zkoumaném období (v Kč). Podle právních forem sociálních podniků z hlediska výsledku sociální hodnoty zde výrazně vystupuje spolek (S 5), s vytvořenou sociální hodnotou ve výši 56,41 mil. Kč. Podle ISCEM konceptualizace ((Defourny, Nyssens, 2016) nejvíce sociální hodnoty vytvořily sociální podniky podnikatelsko-neziskového modelu (průměrně 14,77 mil. Kč vytvořené sociální hodnoty). Z hlediska členění podle odvětví sociální ekonomiky (Dohnalová et al., 2015a; Dohnalová et al., 2018; GLE-REDECo, 2008; Grieco, 2015) sociální podniky z netržního odvětví vytvořily průměrně (14,77 mil. Kč) více než třikrát více sociální hodnoty než sociální podniky z tržního sektoru (4,5 mil. Kč). Celkově vyšší sociální hodnotu/celkový sociální dopad tak vytvořily sociální podniky z netržního odvětví sociální ekonomiky.

Přidaná sociální hodnota je další klíčovou hodnotou, která byla ve výzkumu použitím metody S/E Ratio získána. Přidaná sociální hodnota ukazuje výši sociální hodnoty, kterou organizace vytvořila po odečtu vložených finančních prostředků, přičemž vstupem je CSR, v případě sociálního podniku náklady/výdaje (náklady/výdaje SP se odečtou z celkové sociální hodnoty/sociálního dopadu). Ve výzkumném souboru největší přidanou sociální hodnotu vytvořil S 5 ve výši 29,35 mil. Kč. Z hlediska ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) největší množství přidané sociální hodnoty vytvořily sociální podniky podnikatelsko-neziskového modelu, a to průměrně 6,86 mil. Kč. Podle odvětví sociální ekonomiky (Dohnalová et al., 2015a; Dohnalová et al., 2018; GLE-REDECo, 2008; Grieco, 2015) průměrně vytvořily sociální podniky z netržního odvětví 6,86 mil. Kč přidané sociální hodnoty a z tržního odvětví 2,37 mil. Kč přidané hodnoty. Téměř trojnásobně vyšší přidanou sociální hodnotu tak průměrně vytvářely sociální podniky z netržního/neziskového odvětví.

Posledním sledovanou hodnotou za použití metody S/E Ratio byl nárůst hodnoty sociálního podniku, respektive zvýšení finanční hodnoty sociálního podniku za sledované období při vytváření sociální hodnoty. Vyjadřuje číselným výsledkem, o kolik procent se zvýšila finanční hodnota sociálního podniku v závislosti na sociální hodnotě. Ze zkoumaného souboru nejvyšší zvýšení hodnoty zaznamenala SRO 4 s nárůstem o 100,02 %. Největší zvýšení finanční hodnoty v souvislosti s vytvářením sociální hodnoty

zaznamenaly podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016) sociální podniky byznys modelu (průměrně o 21,3 %), což odpovídá i výsledkům SP podle odvětví (Dohnalová et al., 2015a; Dohnalová et al., 2018; GLE-REDECo, 2008; Grieco, 2015), kdy celkově větší nárůst finanční hodnoty vytvořily sociální podniky z tržního sektoru (průměrně o 16,95 %) oproti netržnímu (průměrně o 11,28 %).

Pro podrobnější analýzu souvislostí výsledků byly vybrány sociální podniky, které z hlediska výsledků vykazovaly určité abnormální hodnoty (SRO 6, S 3, S 5, SRO 4). Z analýzy vstupních dat a výpočtů metodou S/E Ratio u vybraných sociálních podniků lze vyvodit následující závěry, které lze zobecnit a použít jako doporučení pro zvýšení sociální hodnoty o sociálních podniků: Při zvýšení finanční hodnoty SP se zvyšuje také celková sociální hodnota (absolutní sociální hodnota/sociální dopad). Při nižších nákladech/výdajích SP se zvyšuje efektivita/výkonnost. To potvrzuje deklarovanou možnost S/E metody měřit schopnost vytvářet sociální hodnotu bez pohledu na velikost organizace a kupní sílu. Se zvýšením nákladů/výdajů roste výše absolutní sociální hodnoty, ale klesá výkonnost/efektivita. Efektivita/výkonnost SP se zvyšuje s výší finanční podpory od externího subjektu (např. formou dotací). Při nižší či žádné finanční podpoře od externího subjektu se snižují všechny výsledné hodnoty. V případě nulové finanční hodnoty SP ve vstupních datech nelze změřit nárůst (%).

### **Nejvýznamnější zjištění z výzkumu „Longitudinální studie“ (2014-2017)**

Výzkum „Longitudinální studie“ byl rozdělen do dvou realizačních fází. V první z nich se zabýval zkoumáním, měřením a analýzou sociálních hodnot u vybraného sociálního podniku (VSP) za použití metody S/E Ratio po dobu čtyř let, s cílem sledovat vývoj měření a změny sociální hodnoty v čase, zkoumat odchylky ve výsledcích a odhalit trendy v průběhu času. Zjišťované výsledné hodnoty byly shodné s výzkumem „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (SER, sociální hodnota, přidaná sociální hodnota, nárůst). Vybraný sociální podnik byl svou právní formou SRO a naplní své činnosti naplňoval znaky integračního sociálního podniku (WISE), jednalo se tedy o nejčastějšího zástupce sociálního podniku (nejen) v České republice (Borzaga, Depedri, 2014; Barraket, 2014; Davister, Defourny, Gregoire, 2004; Dohnalová et al. 2015a; Hazenberg, 2014).

Z hlediska poměru S/E Ratio u VSP (SRO) byly výsledky po celé sledované období vyrovnané (výsledek  $SER > 1$ ), s minimálními rozdíly (rozpětí mezi 1.01-1.05). V tomto smyslu byl nejefektivnější rok 2016, kdy VSP za 1 utracenou Kč vytvořil 1,05 Kč sociální



hodnoty. Nicméně vzhledem k výsledku (1,05) se jedná o marginální rozdíl, a z tohoto důvodu lze konstatovat, že VSP po celé sledované období vykazoval stejnou efektivitu/výkonnost. Nejvyšší (absolutní) sociální hodnotu VSP vytvořil v roce 2015 (90,94 mil. Kč). Z výsledků přidané sociální hodnoty vyplývá, že VSP měl v letech 2015, 2016 a 2017 téměř shodnou přidanou sociální hodnotu (2,3 mil. Kč), oproti roku 2014, kdy přidaná sociální hodnota byla 0,62 mil. Kč. Poslední zkoumaná hodnota u VSP metodou S/E Ratio byl finanční nárůst jeho hodnoty v závislosti na sociální hodnotě. Jak výsledky ukázaly, zvýšení finanční hodnoty VSP ani v jednom roce nebylo významné, z čehož k nejnižšímu nárůstu došlo v roce 2014 (pouze o 0,09 %). Naopak nejvyšší nárůst VSP zaznamenal v roce 2015, kdy jeho finanční hodnota vrostla o 0,39 %.

Při srovnání s výzkumným souborem (n=21) v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ za rok 2015, se VSP nacházel mezi sociálními podniky s nejnižším S/E Ratio (1,03), respektive s nejnižší efektivitou. VSP měl v porovnání s ostatními českými SP nejvyšší absolutní sociální hodnotu (90,94 mil. Kč), průměrnou přidanou sociální hodnotu (2,31 mil. Kč) a druhý nejnižší výsledek v nárůstu (0,33 %). Při analýze výpočtu a vstupních dat za rok 2015 bylo zjištěno, že velké množství (absolutní) sociální hodnoty (Kč) a dosažení vyšší přidané hodnoty (proti roku 2014) bylo způsobeno především třemi faktory: 1. vysokými náklady SP (88,62 mil. Kč), 2. získáním vyšší finanční podpory od externích subjektů (2,3 mil. Kč), 3. počtem skutečně podpořených lidí a zaměstnanců (46 skutečně podpořených lidí a 35 zaměstnanců).

## **II. Měření sentimentu (2017)**

V druhé realizační fázi výzkumu „Longitudinální studie“ byl u VSP ověřován indikátor sentimentu a zkoumán vztah sociální hodnoty a lokality, s cíli zjistit, jak indikátor sentimentu ovlivňuje výsledky měření a zda se sociální hodnota mění v závislosti na vzdálenosti. Důležitým prvkem metody S/E Ratio je syntetizace sentimentu do výpočtu, kterým se odlišuje od tradičních způsobů měření. Nutnost zpětné vazby od příjemců/komunity intervence obsahuje také doporučení EU pro měření sociálního dopadu (GECES, 2014). Ve výzkumech měření sociální hodnoty se jedná o nový ukazatel (Taghiyeva, Mellish, Ta'eed, 2016). Neexistuje jediný standardní způsob, jak sentiment zjistit, existuje řada online analýz sentimentu s různou dostupností (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; Liu, 2012; Pelíšek, 2014; Pozzi et al., 2017; Prabowo, Thelwall, 2009; Rambocas, Gama, 2013; Roebuck, 2011), které nejčastěji vyjadřují pozitivní/neutrální/negativní sentiment. Zpětná vazba může být také zjišťována tradičním

způsobem, prostřednictvím tazatelských průzkumů, dotazníků, zpráv, online odpovědí, SMS zpráv, mobilních aplikací a automatizovaných systémů v příspěvcích v sociálních médiích, a tento způsob byl použit v obou dílčích výzkumech („Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studie“).

U VSP byl pro účely výzkumu sentiment zjišťován dotazníkem „Sociální podnik VSP-průzkum“ (2017). Vložení nového vstupního data byl proveden výpočet S/E Ratio metodou k získání čtyř klíčových výsledků a ty byly porovnány s výsledky získanými prostřednictvím vstupních dat z dotazníku „Měření sociálního dopadu“, a to pouze za stejné sledované období (rok 2017). I přes velmi malý počet respondentů (8) byla zjištěna pozitivní korelace mezi sociální hodnotou a pozitivním sentimentem, kdy dochází k zvýšení (u všech klíčových hodnot) sociální hodnoty v závislosti na pozitivnějším sentimentu. Lze shrnout, že byl zjištěn nárůst/zvyšování sociální hodnoty ve všech čtyřech klíčových výsledcích v závislosti na „pozitivnějším“ sentimentu.

### **III. Měření vztahu sociální hodnoty a lokality (2017)**

Měřicí nástroje nové generace zohledňují hyperlokalitu. Vychází z předpokladu, že sociální hodnota vytvářená v konkrétních regionech má pro cílovou komunitu větší hodnotu, než pokud je vytvářená na druhé straně světa. Jinými slovy, že se sociální hodnota zmenšuje s geografickou vzdáleností (Hrabětová, Dohnalová, Ta'eed, 2015; Latané, 1981; Latané et al., 1995; Ta'eed, 2014: 93). Vstupní údaj pro výpočet byl získán z dotazníku „Sociální podnik VSP-průzkum“ (2017), kdy podle bydliště zdravotně postiženého zaměstnance byla spočítána orientační vzdálenost (v km) na pracoviště VSP. Další nutný vstupní údaj byla přidána sociální hodnota, která již byla pro rok 2017 zjištěna z dotazníku „Měření sociálního dopadu“. Výpočtem bylo zjištěno, že sociální hodnota klesá se vzrůstající vzdáleností.

Na základě výsledků výzkumu „Longitudinální studie“ (2014-2017) u VSP z obou realizačních fází výzkumu byly v souladu se stanovenými cíli zjištěny následující závěry, které mohou být zobecněny a použity jako doporučení pro zvýšení sociální hodnoty u sociálních podniků: V případě snížení nákladů SP se zvyšuje výkonnost/efektivita SP (S/E Ratio) a snižuje se celková (absolutní) sociální hodnota (Kč). V případě snížení finanční podpory od externích subjektů SP (např. z veřejných grantů/sponzoři), dochází ke snížení celkové (absolutní) sociální hodnoty (Kč), ke snížení přidané sociální hodnoty (%), klesá i výkonnost/efektivita SP (S/E Ratio). Při snížení finanční hodnoty SP dochází především ke zvýšení nárůstu (%). V případě zvýšení počtu zaměstnanců SP se zvyšují i

všechny výsledné hodnoty. Pokud se zvyšuje potenciaální okruh uživatelů služby/intervence, výsledné hodnoty se snižují. Při pozitivnějším sentimentu se zvyšují všechny hodnoty, stejně tak při „ekologičtějším“ přístupu k životnímu prostředí. V případě většího množství skutečně podpořených lidí (prostřednictvím činnosti SP), se významně zvyšuje celková sociální hodnota (Kč), přidaná sociální hodnota (Kč), nárůst (%) i výkonnost (S/E Ratio). Sociální hodnota se zmenšuje v závislosti na rostoucí vzdálenosti.

### **Nejvýznamnější zjištění z benchmarkingu**

Jedním ze stanovených cílů výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ bylo zjistit, zda lze provést benchmarking, a to i v mezinárodní perspektivě. Metoda S/E Ratio deklaruje jako jednu ze svých konkurenčních výhod oproti jiným měřicím metodám, které jsou kritizovány za nemožnost srovnávat organizace a projektů (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Kickul, Lyons, 2016; Mook et al., 2015). Benchmarking českých sociálních podniků byl také prováděn průběžně při analýze dat z dílčích výzkumů „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ a „Longitudinální studie“.

Při benchmarkingu českých a britských sociálních podniků měřených metodou S/E Ratio se objevil problém klasifikace organizací třetího sektoru, respektive problém vykazování organizací podle sektorů (problémy popisující konceptuální pluralismus, kterým se zabývá teoretická část práce). Britská databáze výzkumného centra CCEG rozděluje organizace podle cílového sektoru, na a) soukromé (private), b) státní (public), c) třetí (third) a d) community (komunitní), bez specifického rozlišení sociálních podniků (Social Earnings Ratio, Creative Commons Licence 4.0).

Do benchmarkingu s českými sociálními podniky byly vybrány organizace třetího sektoru, které obsahují všechny typy OTS, což může vést ke zkreslení, a je nutné zdůraznit, že benchmarking má pouze orientační charakter. Srovnávací vzorek byl poměrně malý (18 OTS), britská databáze za sledované období obsahovala převážně organizace ze soukromého/tržního sektoru. Z benchmarkingu bylo zjištěno, že téměř všechny srovnávané organizace (mimo dvě britské OTS) vytvářely větší sociální hodnotu, než byly použité finanční prostředky k získání (vytvoření) této sociální hodnoty (SER >1). Nejefektivnější byla britská OTS s výsledným SER 29,82 a nejméně efektivní byla britská OTS s výsledným SER 0,97. Jak je z výsledků patrné, české sociální podniky se nejčastěji nacházely v rozpětí hodnot SER mezi 1,56-2,29, ve střední části indexu.

I přes zmiňovaný problém s kategoriemi a malými výzkumnými soubory (jak v případě benchmarkingu pouze českých sociálních podniků, tak v mezinárodní perspektivě) lze souhlasit s autory, kteří benchmarking považují za užitečný nástroj pro zpřehlednění výsledných hodnot a hledání souvislostí mezi jednotlivými výslednými hodnotami a za dobrý indikátor, jak si organizace vede v porovnání s ostatními a za celkové zhodnocení „kondice“ podniku (Allinson et al., 2013; Anheier, 2005; Murray, 2007: 7). Často uváděné problémy pro benchmarking jako je problematické porovnání organizace s ostatními v průběhu času, tendence měnit měřicí nástroje a také problematické srovnání „příkladů dobré praxe“ vzhledem k jedinečným situačním charakteristikám jednotlivých organizací (Murray, 2004; Paton, 2003), by mohly být eliminovány v případě používání jednotné metody měření jako je metoda S/E Ratio a vytvořením mezinárodní databáze/platformy sdílení výsledků měření.

### **Zhodnocení S/E metody**

Dalším dílčím cílem výzkumu „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ bylo zhodnocení zahraniční metody S/E Ratio a posouzení využitelnosti pro české prostředí sociálních podniků, potažmo organizací třetího sektoru. Podrobnému hodnocení S/E metody s pomocí SWOT analýzy se zabývala předchozí kapitola, na jejímž základě je provedena určitá reflexe metody.

V odborném diskurzu panuje shoda v tom, že výsledky měření sociální podniky mohou prokazovat svoji legitimitu, efektivnost, úspěšnost, důvěryhodnost, transparentnost a argumentovat jimi při žádostech o kofinancování z veřejných i soukromých zdrojů (Arvidson, Kara, 2016; Hall, Arvidson 2014; Dohnalová et al., 2012; Ebrahim, 2003; Ebrahim, Rangan, 2014; Holt, Littlewood, 2015; Kaplan, 2001; McLoughlin et al., 2009; Wood, Leighton, 2010; Meadows, Pike, 2010; Millar, Hall, 2013; Somers, 2005; Rajdev, 2012; TSRC, 2013; Vanclay, 2002, 2003).

Existuje mnoho přístupů k měření sociální hodnoty, ale žádný nebyl široce přijat a tento prostor je charakterizovaný konceptualizačním a metodologickým pluralismem (Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; Denny, Seddon, 2014; Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016; Gambler, Beer, 2017; Hall, Arvidson, 2014; McLoughlin et al., 2009; Maas, Liket, 2011; Meadows, Pike, 2010; Murray, 2004; Rajdev, 2014; Somers, 2005; Thornley, Dailey, 2010; Olsen, Galimidi, 2008; Sokolowski, 2014), s převládajícím názorem, že nelze určit nejlepší metodu měření (Anheier, 2005; Kickul, Lyons, 2016).

Specifika měření sociálních podniků vyplývají z jejich konceptuálního vymezení, kdy pro dosahování udržitelných řešení na základě trojího prospěchu, ekonomického,

environmentálního a sociálního (za použití sociálně inovativních metod práce) vytváří jak sociální, tak finanční hodnotu (sociální a ekonomické dimenze/cíle) (Alter, 2007; Beer, 2016; Bull, Ridley-Duff, Seanor, 2016; CIRIEC, 2017; Defourny, 2001; Denny, Seddon 2014; Dohnalová et al., 2012; GLE-REDECo, 2008; Kummitha, 2016; Mook et al., 2015; Ohana, Meyer, Swaton, 2012; Restakis, 2006; Ridley-Duff, Bull, 2016). Tradiční formy měření, které jsou postaveny pouze na kvantifikaci peněžní efektivity (Stránský, 2009) nedokážou zachytit sociální ani environmentální dimenzi, tedy celkově schopnost sociálních podniků vytvářet sociální hodnotu (Barraket, Yousefpour, 2013; Epstein, Buhovac, 2014; Grieco, 2015). Z tohoto pohledu se jeví metoda S/E Ratio jako ideální vzhledem k zahrnutí do výpočtu nejen ekonomických ukazatelů, ale také sociálních a environmentálních.

V souvislosti s měřením sociální hodnoty v odborném diskurzu vystupuje jako jeden z největších rizikových momentů otázka přesného vymezení indikátorů (Alter, 2007; Grieco, Micheli, Iasevoli, 2015; Hora, Suchanec, Žižkovský, 2014; Kickul, Lyons, 2016; Murray, 2004; Nicholls, 2015; Vyskočil, 2014), respektive těch nehmotných, tedy přeměna kvalitativních údajů souvisejících s dosažením sociálního poslání/sociálního cíle do kvantitativních ukazatelů (do kvantitativního systému měření) a toto riziko autorka reflektovala po celou dobu výzkumu. Pro eliminaci tohoto úskalí v průběhu výzkumu absolvovala řadu odborných konzultací s experty z oboru účetnictví a zahraniční metodologie (Rozhovory 3-8, 10-12). I přesto se v průběhu dílčího výzkumu „Longitudinální studie“ u vybraného sociálního podniku objevil problém se srozumitelností jednoho z indikátorů u VSP (Rozhovor 16).

Lze se setkat s argumentem, že vzhledem k tomu, že se organizace liší velikostí, kapacitou, aktivitami, zaměřením a jejich charakteristickým rysem je zapojením mnoha zúčastněných stran, neexistuje jediný model hodnocení, který by byl vhodný pro všechny (Bagnoli, Megali, 2011; Grieco, 2015; Maas, Liket, 2011). V tomto případě by metoda S/E Ratio svou univerzálností a svým zasazením do teoreticko-koncepčního rámce občanství, který zdůrazňuje významnou úlohu zúčastněných stran (CIRIEC, 2017; Crane, Matten, 2007; Logsdon, Wood, 2005; Schwab, 2008; Ta'eed, 2014), mohla úspěšně tato omezení překonat.

Přes kritické námitky uváděné u kvantitativních přístupů hodnocení (Black, 2005; Disman, 2008; Florman, Klinger-Vidra, Facada, 2016; Hendl, 1997; Surynek, Komárková, Kašparová, 2001) v odborném diskurzu spíše převažuje názor o potřebě přijetí standardizované metodologie, která by zachytila celkovou či smíšenou hodnotu,

kombinující sociální a ekonomickou hodnotu jako jednotný celkový dopad (Epstein, Bukovac, 2009; Nicholls, 2015; Ta'eed et al. 2014) a také kvantifikovala sociální hodnoty (Kickul, Lyons, 2016) vzhledem k celosvětovému trendu v sociálního podnikání, které spočívá v (objektivnějším) výkaznictví a přesném měření (EHSV, 2013; Kickul, Lyons, 2016). Tyto požadavky metoda S/E Ratio naplňuje tím, že sociální hodnotu kvantifikuje a převádí do finanční „měny“, a z tohoto pohledu může být cestou.

## ZÁVĚR

---

O téma sociálních hodnot se autorka zajímá od roku 2014, kdy se zúčastnila s katedrou studií občanské společnosti FHS UK v Bruselu zahajovací konference projektu EU SEiSMiC. V rámci panelových diskusí zde byla diskutována otázka sociálních (nehmotných nefinančních) hodnot, zákon SVA a prezentována metoda S/E Ratio ředitelem výzkumného pracoviště Centre for Citizenship, Enterprise and Governance ze Spojeného království Velké Británie a Severního Irska (UK).

Výzkum „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ se zabýval měřením organizační sociální hodnoty sociálních podniků, které tvoří součást konceptuálního rámce třetího sektoru. Jednalo se o pilotní měření sociální hodnoty zahraniční metodou S/E Ratio, která doposud nebyla v České republice použita. Samotné téma měření sociální hodnoty je v současné době velmi aktuální a důležité, ale přitom nepříliš probádané a v této oblasti existuje jen omezený počet podobně zaměřených studií. Hlavním cílem výzkumu bylo použití metody S/E Ratio pro měření sociální hodnoty sociálních podniků v České republice a jejich vzájemnou komparaci. Dílčími cíli na základě čtyřleté studie bylo sledovat vývoj sociální hodnoty u vybraného sociálního podniku, ověřit indikátor sentimentu, zjistit vliv vzdálenosti na sociální hodnotu a dále zhodnotit S/E Ratio metodu a posoudit vhodnost použití zvolené zahraniční metody pro sociální podniky v českém prostředí. Výzkum byl rozdělen do dvou dílčích výzkumů: „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“ (2015) a „Longitudinální studie“ (2014-2017).

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že všechny sociální podniky v obou dílčích výzkumech vytvořily sociální hodnotu větší, než byly jejich výdaje/náklady ( $SER > 1$ ). Nejeefektivnější/nejvýkonnější byly sociální podniky byznys modelu/tržního odvětví sociální ekonomiky, které také dosáhly průměrně nejvyššího finančního nárůstu (%) v závislosti na vytvářené sociální hodnoty. Z hlediska výsledku vytvářené sociální hodnoty a přidané sociální hodnoty to byly sociální podniky podnikatelsko-neziskového modelu, které vytvářely signifikantně vyšší hodnoty. Sociální podniky z netržního odvětví sociální ekonomiky vytvořily průměrně téměř trojnásobně více přidané sociální hodnoty než sociální podniky z tržního odvětví.

U vybraného sociální podniku (VSP) bylo zjištěno, že ve sledovaném období vykazoval po dobu čtyř let téměř shodnou efektivitu/výkonnost (SER) i podobný finanční nárůst (%). V roce 2015 vytvořil velké množství (absolutní) sociální hodnoty, vyšší

přidanou sociální hodnotu, což bylo způsobeno především třemi faktory: 1. vysokými náklady VSP, 2. získáním vyšší finanční podpory od externího subjektu, 3. vyšším počtem skutečně podpořených lidí a zaměstnanců. Z obou dílčích výzkumů bylo zjištěno, že sociální hodnota se zvyšuje/zvětšuje ve všech čtyř klíčových hodnotách při zvýšení počtu podpořených osob, zvýšení počtu zaměstnanců, pozitivnějším sentimentu, ekologičtějším přístupu k životnímu prostředí. V případě snížení nákladů/výdajů se zvyšuje výkonnost/efektivita SP a snižuje se celková (absolutní) sociální hodnota (Kč). V případě snížení či žádné finanční podpory od externích subjektů (např. veřejné dotace/sponzoři), dochází ke snížení celkové (absolutní) sociální hodnoty (Kč), ke snížení přidané sociální hodnoty (Kč), klesá i výkonnost/efektivita SP (S/E Ratio). Bylo také zjištěno, že sociální hodnota klesá se zvětšující se vzdáleností. Benchmarking se zahraničními sociálními podniky je přínosný v případě, že se vymezí samostatná kategorie sociálních podniků a vznikne dostupná databáze výsledků měření/platformy sdílení.

#### Limity výzkumu

Největší úskalí spatřuje autorka ve stanovení indikátorů pro výpočet sociální hodnoty. Nesrozumitelnost jednoho z indikátorů byla zjištěna u VSP (Rozhovor 16), kdy byl vstupní údaj pro výdaje/náklady v dotazníku „Měření sociálního dopadu“ chybně vyplněn. Došlo k opravě a novému výpočtu, nicméně nelze vyloučit, že vstupní data pro výpočty sociálních podniků (v dílčím výzkumu „Měření sociální hodnoty sociálních podniků“) mohly obsahovat chybný údaj z důvodu nepochopení otázky/vstupu, a tím související nekorektní výsledky a závěry. V zahraničí (UK) je možné měřit S/E Ratio metodou sociální hodnotu organizaci (i třetího sektoru) zcela externě, pouze na základě veřejně dostupných dat z online registrů neziskových organizací, nebo obchodních korporací, kde je možné vyhledat potřebná vstupní data pro výpočet, a k analýze sentimentu/zpětné vazby používají online nástroje sentimentu. Tato situace není analogická v České republice, proto není možné měřit sociální hodnotu bez přímé interakce se sociálním podnikem, respektive vedoucím či účetní sociálního podniku. I když v České republice existuje Veřejný rejstřík a Sběrka listin s povinností zveřejňovat účetní závěrku pro právnické osoby, tak i v případě splnění této podmínky ze strany sociálních podniků, nelze získat kompletní vstupní data pro měření. Pokud měření a analýzu sociální hodnoty provádí externí analytik, musí spoléhat na dodání úplných a pravdivých podkladů od sociálního podniku.

Došlo bohužel k časové prodlevě mezi realizační/závěrečnou fází výzkumu a jeho



prezentováním v disertační práci, což může mít za následek, že v přehledu literatury i v metodologické části nemusí být zachyceny nejaktuálnější poznatky přispívající ke stavu poznání. Pro zhodnocení využitelnosti S/E Ratio metody však nešlo ignorovat současný rozvoj legislativy v České republice, která byla implementována do teoretické části i SWOT analýzy.

K limitům výzkumu lze uvést i malý výzkumný soubor, kdy některé právní formy sociálních podniků byly zastoupeny sporadicky, anebo vůbec, a proto je třeba hodnotit výsledky v benchmarkingu pouze jako orientační. I přes uvedená úskalí, se kterými se autorka potýkala, přispívá výzkum „Sociální hodnota a její měření v třetím sektoru“ k rozvoji poznání v oblasti měření sociální hodnoty. Budoucí výzkum by mohl směřovat k testování ostatních deklarovaných možností metody S/E Ratio, jako je například transparentnost v dodavatelských řetězcích či vytvoření predikčního modelu, na základě kterého by sociální podniky mohly provádět strategická rozhodování a plánovat intervence.

#### Praktické využití

Rychlá analýza organizační sociální hodnoty u sociálních podniků, potažmo u organizací třetího sektoru by mohla najít praktické uplatnění pro sociální podniky v situaci, kdy je potřeba za krátkou dobu učinit interní rozhodnutí, nebo posoudit efektivitu nastavované služby či programu, nebo v procesu zadávání veřejných zakázek pro prokazování fungování organizace, případně konkrétního projektu, nebo pro samotné hodnotitele dotačních žádostí apod. To je však možné pouze v případě přesně definovaných a srozumitelných indikátorů pro měření a také dostupných vstupních dat. Dostupnost vstupních dat souvisí s výkaznictvím sociálního podniku, kdy je třeba doporučit vést nejen tradiční finanční výkaznictví (účetnictví), ale také monitorovat, sbírat a uchovávat veškeré nehmotné (nefinanční) výsledky a podklady. V ideálním případě by měl sociální podnik každoročně vydávat veřejně dostupnou výroční zprávu, která by obsahovala všechny klíčové indikátory pro použití měření a analýzy sociální hodnoty s použitím S/E Ratio.

Výsledky získané aplikací metody S/E Ratio umožňují také benchmarking, což ji poskytuje určitou formu konkurenční výhody oproti jiným metodám měření. Benchmarking napříč sektory pomáhá získat (zahraniční) investory a může sloužit jako externí validizace, která je požadována k prokázání reálné hodnoty v lokálním, státním nebo mezinárodním měřítku. K tomu je nutné vymezit samostatnou kategorii sociálních podniků a vytvořit databázi měření/platformu sdílení. Digitalizace společnosti, zavádění

online služeb i v sociální a zdravotní oblasti, elektronická komunikace s veřejnou správou, kterou urychlila i protipandemická opatření v posledních dvou letech, zavedená bezpečnostní opatření, současná energetická krize a hledání nových udržitelných řešení, je celosvětový trend, který pravděpodobně bude posilovat a lze předpokládat, že bude docházet k rozvoji nových informačních a komunikačních technologií a k poptávce po sociálně inovativních metodách měření. Závěrem lze konstatovat, že kvantitativní metodu S/E Ratio lze při eliminaci rizikových momentů využít pro měření organizační sociální hodnoty sociálních podniků v České republice.

## POUŽITÁ LITERATURA

- Abu-Saifan, S. 2012. „Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries“. *Technology Innovation Management Review* 2 (2): 22-27.
- Acumen Fund. 2007. *The Best Available Charitable Option*. New York: Acumen Fund.
- Adámek, P., 2013. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Studia Oeconomica.
- Agafonow, A. 2015. „Value Creation, Value Capture, and Value Devolution: Where Do Social Enterprises Stand?“ *Administration & Society* 47 (8): 1038–1060.
- Alexander, J., Brudney, J. L., Yang, K. 2010. „Introduction to the Symposium: Accountability and Performance Measurement: The Evolving Role of Nonprofits in the Hollow State“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (4): 565-570.
- Alfonso, F. B., Herrera, M. E.B, Roman, F. L. 2010. „Asia“. In W. Visser, N. Tolhurst (eds.). *The World Guide to CSR*. Sheffield: Greenleag Publishing, s. 15-26.
- Alter, K. 2007. *Social Enterprise Typology* [online]. S.l.: Virtue Venture LLC [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: < <http://www.4lenses.org/setypology> >.
- Anderson, B. B. 2014. „Remembering Greg Dees“. *Stanford Social Innovation Review* [online]. [cit. 17. 8. 2015]. Dostupné z:< <https://doi.org/10.48558/728C-HW77>>.
- Anheier, H. 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. London, New York: Routledge.
- Areti, S. 1970. „General System Theory - Bertalanffy, LVP“. *American Journal of Psychology* 126 (8): 1187-1188.
- Arvidson, M., Lyon, F. 2014. „Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion“. *Voluntas* 25 (4): 869–886.
- Arvidson, M., Kara, H. 2016. „Valuing Third Sector Achievements in a Service Delivery Context: Evaluations and Social Value.“ In J. Rees, J., D. Mullins (eds.). *The third sector delivering public services*. Bristol: Policy Press, s. 1-17.
- Asociace společenské odpovědnosti. 2014. Nové sdělení Komise k tzv. cirkulární ekonomice [online]. Praha: Asociace společenské odpovědnosti [cit. 2020-05-05]. Dostupné z:<<https://web.archive.org/web/20190212011909/http://www.spolecenskaodpovednostfi.cz/obsah/274/nove-sdeleni-komise-k-tzv-cirkularni-ekonomice/>>
- Audi, R. 2009. *Business Ethics and Ethical Business*. New York: Oxford University Press.
- Austin, J. E., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. 2006. „Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?“ *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (1): 1-22.

- Austin, J. E., Gutierrez, R., Ogliastri, E., Reficco, E. (eds.). (Austin et al.). 2006. *Effective Management of Social Enterprise: Lessons from Business and Civil Society Organisations in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bachmann, P. 2012. „Vybrané problémy transparentnosti českého neziskového sektoru“. *Ekonomika a management* 15 (2): 104-114.
- Bacq, S. 2017. „Social Entrepreneurship Exercise: Developing your ‘Theory of Change’“. *Entrepreneur & Innovation Exchange Review* [online]. [cit. 2018-08-12]. Dostupné z: <<https://eiexchange.com/content/289-social-entrepreneurship-exercise-developing-your>>.
- Bagnoli, L., Megali, C. 2011. „Measuring Performance in Social Enterprises.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (1): 149–165.
- Baines, J.T., C. Nicholas Taylor, N., Vanclay, F. 2013. „Social Impact Assessment and Ethical Research Principles: Ethical Professional Practice in Impact Assessment“. *Impact Assessment and Project Appraisal* 31 (4): 254-260.
- Barman, E., MacIndoe, H. 2012. „Institutional Pressures and Organizational Capacity: The Case of Outcome Measurement“. *Sociological Forum* 27 (1): 70–93.
- Barraket, J., Yousefpour, N. 2013. „Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value“. *Australian Journal of Public Administration* 72 (4): 447-458.
- Barraket, J. 2014. „Fostering the wellbeing of immigrants and refugees?“ In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, 102-119.
- Battilana, J., Dorado, S. 2010. „Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations“. *Academy of Management Journal* 53 (6): 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M. 2014. „Advancing Research on Hybrid Organizing-Insights from the Study of Social Enterprises.“ *Academy of Management Annals* 8 (1): 397-441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., Model, J. (Battilana et al.) 2014. „Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises“. *Academy of Management Journal* 58 (6): 1658–1685.
- Beardley, E. 2011. *Next Steps in Quality: PQASSO in Practice*. London: NCVO.
- Bednářiková, D., Francová, P. 2011. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Praha: Nová ekonomika, o. p. s.
- Beer, H. A. 2016. *An Exploration of People’s Experiences of the Performance Measurement Process in Social Enterprises*. Nepublikovaná disertační práce. Warwick: University of Warwick.
- Bell, B., Haugh, H. 2014. „Working for a social enterprise. An exploration of Employee Rewards and Motivations“. In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, s. 67-84.

- Benn, S., Bolton, D. 2011. *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*. London: SAGE.
- Besharov, M. I., Smith, W. K. „Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications“. *Academy of Management Review* 39 (3): 364-381.
- Besley, T., Ghatak, M. 2013. *Profit with Purpose? A Theory of Social Enterprise with Experimental Evidence*. London, LSE: STICERD [online]. [cit. 2015-04-35]. Dostupné z: <<http://sticerd.lse.ac.uk/dps/eopp/eopp47.pdf>>
- Billis, D., Glennerster, H. 1998. „Human Services and the Voluntary Sector: Towards a Theory of Comparative Advantage“. *Journal of Social Policy* 27 (1): 79-98.
- Billis, D. 2010. „Towards a Theory of Hybrid Organizations.“ In D. Billis (ed.) *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, s. 46-69.
- Black, T. R. 2005. *Doing Quantitative Research in the Social Sciences: An Integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics*. London: SAGE.
- Bode, I. 2014. „In Futile Search of Excellence. The Muddling though Agenda of Service-providing Social Enterprises in Contemporary Europe“. In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, s. 196-212.
- Bornstein, D. 2007. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power the New Ideas*. New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C., Galera, G, Nogales, R. (eds.). 2008. *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation. An Examination of the Concept and Practice in Europe and the Commonwealth of Independent States*. Bratislava: EMES, UNDP Bratislava Regional Center.
- Borzaga, C., Depedri, S. 2014. „When Social Enterprises Do it Better. Efficiency and Efficacy of Work Integration in Italian Social Cooperatives“. In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, s. 85-101.
- Boukal et al. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D. E., Welch, M. D. (Boyd et al.). 2009. *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. London, New York: Routledge.
- Brančíková, L. 2010. *Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymežit a využít. Příručka (o cestě) k sociálnímu auditu*. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev.
- Branden, T., Donk, W., Putters, K. 2005. „Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector“. *Journal of Public Administration* 28 (9-10): 749–765.

- Brundtland, G. H. 1987. „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.“ *United Nations General Assembly Document A/42/427* [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: < <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>>.
- Bryman, A., Bell, E. 2015. „Ethics in Business Research“. In A. Bryman, E. Bell, *Business Research Method*. New York, London: Oxford University Press, s. 121-146.
- Buchholtz, A. K., Carroll, A. B. 2009. *Business and Society*. Canada: South Western Cengage Learning.
- Buchtík, M. 2012. „Smíšené módy sběru dat v kvantitativním sociálněvědním výzkumu“. *Data a výzkum – SDA Info 2012 6 (2)*: 129-149.
- Bull, Ridley-Duff, Seanor. 2016. „Measuring Social Value: Outcomes and Impacts“. In R. Ridley-Duff, M. Bull. *Understanding Social Enterprise. Theory and Practice*. London: SAGE, s. 131-154.
- Bull, M., Seanor, P., Ridley-Duff, R. 2016. „Social and Ethical Capital.“ In R. Ridley-Duff, M. Bull. *Understanding Social Enterprise. Theory and Practice*. London: SAGE, s. 203-224.
- Burdge, R.; Vanclay, F. 1996. „Social Impact Assessment: A Contribution to the State of the Art Series“. *Impact Assessment 14 (1)*: 59-86.
- Cabinet Office<sup>[1]</sup><sub>SĚP</sub>. 2015. *Social Value Act Review – report*. London: Cabinet Office.
- Caruana E. J., Roman, M, Hernández-Sánchez, J, Solli, P. (Caruana et al.). 2015. „Longitudinal studies“. *Journal of Thoracic Disease 7 (11)*: 537-540.
- Cavalluzzo, K. S., Ittner, C. D. 2004. „Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government“. *Accounting, Organizations and Society 29 (3-4)*: 243-267.
- Centre for Citizenship, Enterprise and Governance (CEEG). 2017. *Social Earnings Ratio. Creative Commons License 4.0*. CCEG: Northampton.
- Child, C. 2016. „Tip of the Iceberg: The Nonprofit Underpinnings of For-Profit Social Enterprise“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 45 (2)*: 217–237.
- CIRIEC. 2017. *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*. Brusel: European Economic and Social Committee.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (Clark et al.) 2004. *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. Methods Catalog* [online]. UC Berkeley: Center for Responsible Business [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: < <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>>.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. 2011. *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Crane, A., Matten D. 2007. „Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical

Conceptualization“. No. 04-2003 ICCSR Research Paper Series. Nottingham: International Centre for Corporate Social Responsibility.

Crane, A., Matten, D., Spence, L. J. (eds.). 2014. *Corporate Social Responsibility. Reading and Cases in a Global Context*. London: Routledge.

Creswell, J. W. 2003. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE.

České sociální podnikání. 2014. *Principy sociálního podniku* [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>>.

ČTK/RED. 2022. MPSV slíbilo nový zákon o sociálním podnikání [online]. Fintag.cz [2022-25-09]. Dostupné z: <<https://www.fintag.cz/2022/09/13/mpsv-slibilo-novy-zakon-o-socialnim-podnikani-do-konce-roku/>>.

Daly, J. M., Brook, B., Langley, A. 2015. „West Middlans Fire Service Social Value – Measuring and Leveraging Social Value“. *Social Value & Intangibles Review* 1 (2): 96-98.

Daly, J. M., Hrabětová, J., McCabe, S. 2016. „Measuring and Leveraging Social Value through Public Sector Procurement in the UK“. In Global Scientific CZ (ed.). *Research in Social Sciences and Humanities – new views 2016* [online]. Global Scientific CZ. Dostupné z: <<http://www.conference-online.eu/index.php/SSHRO/SSHRO2016/paper/view/8/7>>.

Dart, R. 2004. „The Legitimacy of Social Enterprise.“ *Nonprofit Management and Leadership* 14 (4): 411-424.

Davister, C., Defourny, J., Grégoire, O. 2004. „Work Integration Social Enterprises in the European Union: an Overview of Existing Models“. *EMES WP no 04/04*. Liege: EMES.

Dees, J. G., Anderson, B. B. 2006. „Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought“. In R. Mosher-Williams (ed.). *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* ARNOVA Occasional Paper Series 1 (3). Washington: The Aspen Institute, s. 39-66.

Dees, J. G. 2012. „A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship“. *Journal of Business Ethics* 111 (3): 321-334.

Defourny, J. 2001. „From social to Social Enterprise.“ In C. Borzaga, J. Defourny (eds.). *The Emergence of Social Enterprise*. London, New York: Routledge, 1-18.

Defourny, J. 2004. „Social Enterprise in an Enlarged Europe: Concept and Realities.“ [online]. *Second Conference on Social Economy in the Central and Eastern European Countries „Social Entrepreneurship & Economic Efficiency* [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <[www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/Articles/Defourny/Defourny.Soc.ent.CEE3.06.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Articles/Defourny/Defourny.Soc.ent.CEE3.06.pdf)>.

Defourny, J., Nyssens, M. 2010. „Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences“. *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (1): 32-53.

Defourny, J., Nyssens, M. 2012. „The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective“ [online]. *WP no. 12/03. EMES European Research Network: EMES Working Papers Series* [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <[http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)>.

Defourny, J., Nyssens, M. 2016. „Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models“. *ICSEM Working Papers, No. 33*. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Déjean, F., Gond, J. P., Leca, B. 2004. „Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry“. *Human relations* 57 (6): 741-764.

Denny, S., Seddon, F. 2014. „Evaluating social enterprise: an international perspective.“ In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, s. 3-9.

Department of Trade and Industry (DTI). 2002. *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: DTI.

Deutz, P. 2020. Pauline Deutz. „Circular Economy“. In Kobayashi, A. (ed.). *International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition)*, s. 193-201.

Diochon, M., Anderson, A. R. 2009. „Social Enterprise and Effectiveness: a Process Typology“. *Social Enterprise Journal* 5 (1):7-29.

Disman, M. 2008. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Doherty, B. 2014. „Social Enterprise Management“. In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, s. 28-49.

Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. 2014. „Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda“. *International Journal of Management Review* 16 (4): 417-436.

Dohnalová, M., Průša, L. et al. 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Kluwer.

Dohnalová, M. et al. 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., Pospíšilová, T. 2015 (Dohnalová et al. 2015a). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Dohnalová, M., Hrabětová, J. 2015. „Social Value in the Czech Social Economy“. *Social Value & Intangibles Review* 1 (1): 47-50.



Dohnalová, M., Hrabětová, J., Guri, D. Legnerová, K., Šlechtová V. 2015. (Dohnalová et al., 2015b). „Social Enterprise in the Czech Republic“. *ICSEM Working Papers, No. 24*. Liege: University of Liege.

Dohnalová, M., Korimová, G. „Sociální ekonomika a sociální podnikání v České republice“. *Fórum sociální politiky* 10 (1): 2-5.

Dohnalová, M., Francová, P., Hudcová, E., Johanisová, N., Kurková G., Rychtář. K., Šikulová, M., Vinkelhoferová, M. 2018. (Dohnalová et al., 2018). *Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR*. Praha: TESSEA.

Downing, L. 2020. „George Berkeley“. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* [online] (Spring 2020 Edition) [cit. 2020-07-07. Dostupné z: <<https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/berkeley/>>.

Drisko, J. W., Maschi, T. 2016. *Content Analysis*. New York: Oxford University Press.

Durkin, C., Hazenberg, R., Field, M., Bajwa-Patel, M. 2014. (Durkin et al., 2014). *Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in England: A National Report*. Northampton: EFSEIIS, University of Northampton.

Ebrahim, A. 2003. „Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits“. *Nonprofit Management and Leadership* 14 (2): 191-212.

Ebrahim, A., Rangan, V. K. 2010. „The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance“. *Working Paper 10-099*. Harvard: Harvard Business School.

---

Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. 2014. „The Governance of Social Enterprises. Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations“. *Research in Organisational Behavior* 34: 81-100.

Ebrahim, A., Rangan, V. K. 2014. „What Impact? A Framework for Measuring the Scale & Scope of Social Performance“. *California Management Review* 56 (3): 118–141.

Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV). 2013. „Měření sociálního dopadu INT/721“. *Stanovisko EHSV k tématu MSD (stanovisko z vlastní iniciativy)*. Brusel: EHSV.

Emerson, J. 2003. „The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns“. *California Management Review* 45 (4): 35–51.

Enjolras, B. 2015. „Measuring the Impact of the Third Sector: From Concept to Metrics“. *TSI Working Paper No. 5, Seventh Framework Programme*. Brusel: Third Sector Impact.

Epstein, M. J., Bukovac, A. R. 2008. *Performance Measurement of Non-For-Profit Organisations*. Montreal: CMA, AICPA.

Epstein, M. J., Yuthas, K. 2014. *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for*

- Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Austin: Greenleaf Publishing.
- ESRC. 2015. *ESRC Framework for research ethics. Updated January 2015* [online]. Swindon: Economic and Social Research Council [cit. 2016-11-02] Dostupné z: <<https://esrc.ukri.org/files/funding/guidance-for-applicants/esrc-framework-for-research-ethics-2015>>.
- Evers, A., Laville, J.-L. 2004. *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Evers, A. 2005. „Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services“. *International Journal of Public Administration* 28 (9): 737-748.
- Farhi, P. 1991. „Taking Local Coverage to the Limit: 24 – Hour Cable News“ [online] *The Washington Post* March 11, 1991 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <<https://www.washingtonpost.com/archive/business/1991/03/11/taking-local-coverage-to-the-limit-24-hour-cable-news/d25b0e8a-0d0d-4feb-bbf8-0d3efb504e3c/>>.
- Farrimond, H. 2012. *Doing Ethical Research*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Fenwick, J., Gibbon, J. 2016. „Localism and the Third Sector: New Relationships of Public Service?“. *Public Policy and Administration* 31(3): 221–240.
- Ferrell, O. C., Ferrell, L. 2010. *Social Responsibility Business*. Texas: South Western Centage Learning.
- Florman, M., Klingler-Vidra, R., Facada, M. J. 2016. „A Critical Evaluation of Social Impact Assessment Methodologies and a Call to Measure Economic and Social Impact Holistically through the External Rate of Return Platform“. *Working Paper (1602)*. London: LSE Enterprise.
- Franco-Santos, M. and Lucianetti, L., Bourne, M. „Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research“. *Management Accounting Research* 23 (2): 79-119.
- Freeman, R. E. 2004. „The stakeholder Approach Revisited“. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5 (3) 228-254.
- Friedland, R., Alford, R. R. 1991. „Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions“. In W. W. Powell, P. J. DiMaggio (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 232-263.
- Frič, P., Goulli, R. 2001. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Gamble, E. N., Haley B. A. „Spiritually Informed Not-for-Profit Performance Measurement“. *Journal of Business Ethics* 141 (3): 451–68.
- GESES. 2014. *Proposed Approaches to Social Impact Measurement*. Luxembourg: European Commission.
- Gibbon, J., Dey, C. 2011. „Developments in Social Impact Measurement in the Third

Sector: Scaling Up or Dumbing Down?“ *Social and Environmental Accountability Journal* 31 (1): 63-72.

Glynn, M. A. 2000. „When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra“. *Organization Science* 11 (3): 285-298.

Golden-Biddle, K., Rao, H. 1997. „Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization“. *Organizational Science* 8 (6): 593-611.

Gonin, M. et al. 2012. *Managing Social Business Tension: A Review and Research Agenda for Social Enterprise*. Cornell University: ILR Collection.

Gordon, M. 2015. „A Typology of Social Enterprise ‘Traditions‘“. *ICSEM Working Papers No. 18*. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Greater London Enterprise (GLE) – REDECo. 2008. *Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013*. Závěrečná zpráva. Praha: GLE.

Greene, J. C. 2007. *Mixed Methods in Social Inquiry*. California: John Wiley and Sons.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., Lounsbury, M. (Greenwood et al.) 2011. „Institutional Complexity and Organizational Responses“. *The Academy of Management Annals* 5 (1): 317-371.

Grieco, C. 2015. *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does One Size Really Fit All?* London: Springer.

Grieco, C., Michelini, L., Iasevoli, G. 2015. „Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44 (6): 1173–1193.

Haigh, N., Hoffman, A. J. 2014. „The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability“. *Organization & Environment* 27 (3): 223-241.

Hall, K., Arvidson, M. 2014. „How Do We Know if Social Enterprise Works? Tools for Assessing Social Enterprise Performance.“ In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social enterprise: accountability and evaluation around the world*. Oxon, New York: Routledge, 141-157.

Harding, R. 2004. „Social Enterprise: The New Economic Engine?“. *London Business School Review* 15 (4): 39-43.

Harding, R., Cowling, M. 2006. „POINTS OF VIEW Assessing the Scale of the Equity Gap“. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (1): 115-132.

Harris, M. 2012. „Nonprofits and Business Toward a Subfield of Nonprofit Studies“. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly* 41 (5): 892-902.

- Harrison, J., P. 2010. „Strategic Planning and SWOT Analysis“. In J. P. Harrison. *Essentials of Strategic Planning in Healthcare*. Chicago: Health Administration Press, s. 91-97.
- Hazenberg, R. 2014. „Does Social Enterprise Offer any Added Value? A Comparative Evaluation of the Outcome Benefits of Work-integration Programmes in the Third and Private Sectors“. In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, s. 120-140.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Herranz, J., Council, L. R., McKay, B. 2011. „Tri-Value Organization as a Form of Social Enterprise. The Case of Seattle’s FareStart.“ *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly* 40 (5): 829-849.
- Hill, I. 2013. *Introduction to Social Impact Assessment* [online]. Courseware. Northampton: Seratio [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <[www.seratio.org](http://www.seratio.org)>.
- HM Government. 2012. *Public Services (Social Value Act) 2012*. London: The National Archives.
- Hochman, N., Manovich, L., Yazdani, M. 2014. „On Hyper-locality: Performances of Place in Social Media“ [online]. *International AAAI Conference on Weblogs and Social Media (ICWSM)* [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <[https://www.academia.edu/29714344/On\\_Hyper\\_locality\\_Performances\\_of\\_Place\\_in\\_Social\\_Media?auto=download](https://www.academia.edu/29714344/On_Hyper_locality_Performances_of_Place_in_Social_Media?auto=download)>.
- Holt, D., Littlewood, D. 2015. „Identifying, Mapping and Monitoring the Impact of Hybrid Firms“. *California Management Review* 57 (3): 107-125.
- Hora, O., Suchanec, M., Žižkovský, M. 2014. *Evaluační výzkum*. Brno: Muni Press.
- Hrabětová, J. 2015. „Social Value of the Arts: Made in Corby“. *Social Value & Intangibles Review* 1 (2): 49-50.
- Hrabětová, J., M. Dohnalová., O. Ta’eed. 2015. „The Paradox of Intangible Values“. In Z. Dvořáková, A. Fedorová (eds). *CSR: University Builds Country*. Praha: Ústav personalistiky, s. 12-21.
- Hrabětová, J., Daly, J., Dohnalová, M., McCabe, S. 2016. (Hrabětová et al., 2016). „Innovative Measurement of Social Value blending the Public, Private and Third Sectors in the UK“. In M. Lukeš (ed.). *Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, s. 247-256.
- Hrabětová, J. Ta’eed, 2016a. „Nehmotné hodnoty v sociálních službách – můžeme je měřit?“. *Fórum sociální politiky* 10 (2): 27-28.
- Hrabětová, J., Ta’eed. 2016b. „Measurement of Intangibles in Current Society: Challenges, Perspectives and Choice“. In 3-9 РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ К., *культурологические чтения 2016*. Yekaterinburg: Ural Federal University, s. 3-9.

- Humphrey, A. S. 2004. *SWOT Analysis* [online]. Businessball.com [cit. 17. 4. 2019] Dostupné z: <<https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis/>>.
- Hussey, D. M., Kirsop, P. L., Meissen, R. F. 2001. „Global Reporting Initiative Guidelines: An Evaluation of Sustainable Development Metrics for Industry“. *Environmental Quality Management* 11 (1): 1-22.
- Hynes, B. 2009. „Growing the social enterprise – issues and challenges“. *Social Enterprise Journal* 5 (2): 114-125.
- Hyánek, V. 2011a. *Revize teorií neziskového sektoru*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.
- Hyánek, V. 2011b. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- INESAN. 2013. *Aktuální výkonnosti organizací v České republice*. Praha: INESAN.
- Inovace pro společnost. s.d. *Společenské inovace* [online]. [cit. 2016-01-05] Dostupné z: <<http://www.inovaceprospolecnost.cz/spolecenske-inovace>>.
- Israel, M., Hay, I. 2006. *Research Ethics for Social Sciences*. London: SAGE.
- Ivanová, K., Zielina, M. 2010. *Etika pro vědecko-výzkumné pracovníky*. Olomouc: Moravská vysoká škola, o.p.s.
- Järvi, K., Kohvakka, M. 2017. „Experiences of Navigating Institutional Plurality-Social Position, Disposition, Emotions, and Apprehension“. In J. W. Zerbe et al. (eds.). *Emotions and Identity* (Research on Emotion in Organizations, vol. 13). Bingley: Emerald Group Publishing, s. 47-78.
- Jay, T., Pryce, A. 2015. *Social Impact Analysis Report. Bespoke Social Impact Measurement of Three International Yunus & Youth Project*. Northampton: CCEG. Nепublikovaná závěrečná zpráva.
- Kail, A., Lumley, T. 2012. *Theory of Change. The beginning of making a difference*. London: New Philanthropy Capital.
- Kania, J., Kramer, M. 2011. „Collective Impact“. *Stanford Social Innovation Review* 9 (1): 36-41.
- Kaplan, R. S. 2001. „Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations“. *Nonprofit Management and Leadership* 11 (3): 353-370.
- Katsioloudes, M. I. 2006. *Strategic Management. Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*. Oxford: Elsevier.
- Kendall, J., Knapp, M. 2000. „Measuring the Performance of Voluntary Organizations“. *Public Management: an international journal of research and theory* 2 (1): 105-132<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>.
- Kerlin, J. A. 2006. „Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences“. *Voluntas* 17 (3): 247-263.

- Kerlin, J. A. 2013. „Defining Social Enterprise Across Different Contexts. A Conceptual Framework Based on Institutional Factors“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (1): 84-108.
- Kickul, J., Lyons, T. S. 2012. *Understanding Social Entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Kickul, J., Lyons, T. S. 2016. *Understanding Social Entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Kiser, C., Leipziger, D. 2014. *Creating Social Value*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Koňarová, E. 2014. *Možnosti měření a vykazování přínosů sociálního podnikání*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti. In ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 07.12.2016 [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>>.
- Krippendorff, K. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks California: SAGE.
- Kroeger, A., Weber, C. 2014. „Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation“. *Academy of Management Review* 39 (4): 513-540.
- Křenková, T. 2015. *Sociální podnikání v kontextu veřejné politiky*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Krátký, J. 2012. *Analýza společenské návratnosti investice (SROI)* [online]. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka o.s. [cit. 2015-06-20]. Dostupné z: <<http://www.sroi.cz/images/stories/A5-priprucka-SVI11---FINAL2-nahled.pdf>>.
- Kummitha, R. K. R. 2016. „Social Entrepreneurship as a Tool to Remedy Social Exclusion: a Win-win Scenario?“. *South Asia Research* 36 (1): 61–79.
- Kvale, S. 2007. *Doing Interviews*. London: SAGE.
- Latané, B. 1981. „The Psychology of Social Impact.“ *American Psychologist* 36 (4), 343-356.
- Latané, B., Liu, J. H., Nowak, A., Bonevento, M. (Latané et al.) 1995. „Distance Matters: Physical Space and Social Impact“. *Personality and Social Psychology Bulletin* 21 (8): 795-805.
- Latané, B., L' Herrou, T. 1996. „Spatial Clustering in the Conformity Game: Dynamic Social Impact in Electronic Games“. *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 1218-1230.
- Laville, J. L. 2001. „What is the Third Sector? From the Non-profit Sector to the Social and Solidarity Economy Theoretical Debate and European Reality“. *Working Paper no. 11/01*. Liege: EMES Working Papers Series.

- Laville, J. L. 2010. „The Solidarity Economy: An International Movement.“ *RCCS Annual Review* 2 (2) [Online] 2010, Online since 01 October 2010 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <<http://rccsar.revues.org/202> ; DOI : 10.4000/rccsar.202>.
- Laville, J. L. 2015. „Social and Solidarity Economy in Historical Perspective.“ In P. Utting (ed.). *Social and Solidarity Economy Beyond the Fringe*. London: Zed Books/UNRISD, s. 41-56.
- Lee, M., Jay, J. „Strategic Responses to Hybrid Social Ventures“. *California Management Review* 57 (3): 126-148.
- Levander, U. 2009. „Social Exclusion – an Analytical Aspect of the Social Enterprise.“ *Second EMES International Conference on Social Enterprise Trento, Italy*. Liege: EMES Conferences: Selected Paper Series.
- Lewis, M. W. 2000. „Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide“. *The Academy of Management Review* 25 (4): 760-776.
- Lewis, J., Nicholls, C. M. 2013. „Design Issues“. In J. Ritchie et al. (eds.). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE, s. 47-70.
- Lewis, J., Mellish, B., Ta'eed, O. 2017. *West Middlans Fire Service. Measurement of Non-Financial and Intangible Value. Value Creation*. Northampton: CCEG. Nепublikovaná zpráva.
- Light, P. C. 2006. „Reshaping Social Entrepreneurship“. *Stanford Innovation Review*, Fall: 47–51.
- Liket, K. C., Maas, K. 2013. „Nonprofit Organizational Effectiveness. Analysis of Best Practices“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44 (2): 268-296.
- Liu, B. 2012. *Sentiment Analysis and Opinion Mining*. Chicago: Morgan & Claypool.
- Liu, G., Takeda, S., Wai-Wai, K. 2014. „Strategic Orientation and Social Enterprise Performance“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (3): 480–501.
- Logsdon, J. M., Wood, D. J. 2005. „Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct“. *Journal of Business Ethics* 59 (1-2): 55-67.
- Lyon, F., Sepulveda, L. 2009. „Mapping social enterprises: past approaches, challenges and future directions“. *Social Enterprise Journal* 5 (1): 83-94.
- MacIndoe, H., Barman, E. 2013. How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42: 716–38.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., Millner, R. (Maier et al.). 2015. „SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations“. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26 (5):1805–1830.

- Mair, J., Martí, I. 2006. „Social Entrepreneurship Eesearch: A Source of Explanation, Prediction, and Delight“. *Journal of World Business* 41 (1): 36-44.
- Mair, J., Hehenberger, L. 2014. „Front Stage and Backstage Convening: The Transition from Opposition to Mutualistic Coexistence in Organizational Philanthropy“. *Academy of Management Journal* 57 (4): 1174-1200.
- Manetti, G. 2014. „The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-economic Impact of Social Enterprises“. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* 25 (2): 443-464.
- Manning, A., Khakimov, R., Dall, R., Truscott, A. (Manning et al.) 2015. „Wheeler's Delayed-choice Gedanken Experiment with a Single Atom“. *Nature Physics* (11): 539-542.
- Martin, R. L., Osberg S. 2007. „Social Entrepreneurship: The Case for Definition“. *Stanford Social Innovation Review* 5 (2): 28-39.
- Martin, R. L., Osberg, S. R. 2015. *Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Maas, Liket. 2011. „Social Impact Measurement. Classification of Methods“. In R. L. Burritt et al. (eds.). *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. New York: Springer, s. 171-204.
- Marvasti, A. B. 2004. *Qualitative Research in Sociology*. London: SAGE.
- McIntosh, M. et al. 1998. *Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies*. London: Financial Times Management.
- McPherson, C. M. and Sauder, M. 2013. „Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court“. *Administrative Science Quarterly* 58 (2): 165–96.
- McLoughlin, J. et al. 2009. „A Strategic Approach to Social Impact Measurement of Social Enterprises: The SIMPLE methodology.“ *Social Enterprise Journal* 5 (2): 154-178.
- Meadows, M., Pike, M. 2010. „Performance Management for Social Enterprises“. *Systemic Practice and Action Research* 23 (2): 127-141.
- Mellish, B., Evans, J., Ta'eed, O. 2016a. *Perfect Circle: Social Impact. Measurement of Non-financial and Intangible Value*. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise and Government.
- Mellish, B., Evans, J., Ta'eed, O. 2016b. *Gleeds. Social Impact*. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise and Government.
- Melková, G. 2014a. *Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek – Metodika*. Praha: Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování.
- Melková, G. 2014b. *Metodika Prostupné zaměstnávání*. Praha: Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování.



- Micheli, P., Manzoni, J. F. 2010. „Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes“. *Long Range Planning* 43 (4): 465-476.
- Micheli, P., Mari, L. 2014. „The Theory and Practice of Performance Measurement“. *Management Accounting Research* 25 (2): 147-156.
- Millar, R., Hall, K. 2013. „Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement“. *Public Management Review* 15 (6): 923-941.
- Ministerstvo životního prostředí (MŽP). 2018. Metodika pro environmentálně odpovědný přístup při zadávání veřejných zakázek a nákupech státní správy a samosprávy [online]. Praha: MŽP [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <[https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/setrna\\_verejna\\_sprava/\\$FILE/OFDN-Uvod-20180314.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/setrna_verejna_sprava/$FILE/OFDN-Uvod-20180314.pdf)>.
- Minkoff, D. C., Powell, W. W. 2006. „Nonprofit Mission: Constancy, Responsiveness, Deflection?“. In W. W. Powell, R. Steinberg (eds.). *The Non-Profit Sector. A Research Handbook*. New Haven, London: Yale University Press, s. 591-611.
- Monzón, J. M., Chaves, R. 2002. *Sociální ekonomika v Evropské unii*. Shrnutí zprávy vypracované pro Evropský hospodářský a sociální výbor Mezinárodním střediskem pro výzkum a informace v oblasti veřejné, sociální a družstevní ekonomiky (CIRIEC). EHSV: CIRIEC.
- Mook, L., Whitman, J. R., Quarter, J., Armstrong, A. (Mook et al.). 2015. *Understanding the social economy of the United States*. Toronto: University of Toronto Press.
- Moon, J. 2014. *Corporate Social Responsibility. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Mulgan, G. 2010. „Measuring Social Value.“. *Stanford Social Innovation Review* 8 (3): 38-43.
- Mullen, B. 1985. „Strength and Immediacy of Sources: A Meta-analytic Evaluation of the Forgotten Elements of Social Impact Theory“. *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (6): 1458-1466.
- Murray, V. 2004. „The Evaluation of Organizational Performance: Normative Prescriptions vs. Empirical Results.“ *Paper for the COI Conference*. Toronto: COI Conference.
- NESH. (1993) 2016. *Guidelines for Research Ethics in the Social Sciences, Humanities, Law and Theology*. Oslo: NESH.
- Nicholls, A Ridley-Duff. 2009. „We Do Good Things Don't We?“. Blended Value Accounting In Social Entrepreneurship.“ *Accounting, Organizations and Society* 34 (6-7): 755-769.
- Nicholls, A., Cho, A. H. 2006. „Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field“. In A. Nicholls (ed.) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press, s. 99-118.

- Nicholls, A. 2015. „Synthetic Grid: A Critical Framework to Inform the Development of Social Innovation Metrics“ [online]. *CRESSI Working Paper no. 14/2015 – D3.1 Synthetic Grid* (10 September 2015) [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <[http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/211%20CRESSI\\_Working\\_Paper\\_14\\_D3.1\\_10Sept%20on%20SI%20metrics%202015.pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/211%20CRESSI_Working_Paper_14_D3.1_10Sept%20on%20SI%20metrics%202015.pdf)>.
- Novák et al. 2019. *Odovědné veřejné zadávání – metodika* [online]. Praha: MPSV, sociálně odpovědné veřejné zadávání [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: <[metodika https://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/05/sovz\\_metodika\\_text\\_web.pdf](https://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/05/sovz_metodika_text_web.pdf)>.
- Nyssens, M. (ed.). 2006. *Social Enterprise-At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge.
- Ohana, M., Meyer, M. Swaton, S. 2012. „Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (6): 1092–1110.
- Olsen, S., Galimidi, B. 2008. *Catalog of Approaches to Impact Measurement*. S.l.: Social Venture Technology Group with Support of the Rockefeller Foundation.
- Otevřená společnost. 2009. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek*. Praha: Otevřená společnost, o.p.s.
- Pache, A.C., Santos, F. 2010. „When Worlds Collide: the Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands“. *Academy of Management Review* 35 (3): 455-476.
- Pache, A. C., Chowdhury, I. 2012. „Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education“. *Academy of Management, Learning & Education* 11 (3): 494-510.
- Pache, A. C., Santos, F. 2013. „Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics“. *Academy of Management Journal* 56 (4): 972–1001.
- Pahl, N., Richter, A. 2007. *SWOT Analysis – Idea, Methodology and A Practical Approach*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Paton, R. 2003. *Managing and Measuring Social Enterprise*. London: SAGE.
- Pearce, J. 2003. *Social Enterprise in Anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Peersman, G. 2014. *Overview: Data Collection and Analysis Methods in Impact Evaluation, Methodological Briefs: Impact Evaluation 10*. Florence: UNICEF Office of Research.
- Pelíšek, J. 2014. *Analýza sentimentu*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu v J. Hradci, Katedra exaktních metod.
- Peredo, A. M., McLean, M. 2006. „Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept“. *Journal of World Business* 41 (1): 56-65.

- Perera, R. 2017. *The Pestle Analysis*. Sri Lanka: Nerdynaut.
- Pestoff, V. 2014. „Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe”. *American Behavioral Scientist* 58 (11): 1412-1424.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., James, P. (Phillips et al.). 2015. „Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review“. *Group & Organization Management* 40 (3): 428-461.
- Poister, T. H. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Polonsky, M., Grau, S. L. 2011. „Assessing the Social Impact of Charitable Organization - Four Alternative Approaches“. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 16 (2): 195-211.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., Hawkins, E. (Porter et al.) 2012. *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business*. Boston: FSG.
- Powell, W., Steinberg, R. (eds.). 2006. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Second Edition*. Yale University Press.
- Pozzi, F. A., Fersini, E., Messina, E., Liu, B. (eds.) (Pozzi et al.). 2017. „Challenges of Sentiment Analysis in Social Networks: Overview“. *Sentiment Analysis in Social Networks*. New York: Elsevier.
- Prabowo, R., Thelwall, M. 2009. „Sentiment Analysis: a Combined Approach“. *Informetr* 3 (2): 143–157.
- Punch, K. 2005. *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: SAGE.
- Pryce, A. 2014. *Blended Models: Multi-Stakeholder Citizenship* [online] Courseware. Northampton: Seratio [cit. 2015-06-18]. Dostupné z: < [www.seratio.org](http://www.seratio.org) >.
- Quarter, J., Richmond, B. J. 2001. „Accounting for Social Value in Nonprofits and For-Profits“. *Nonprofit Management and Leadership* 12 (1): 75–85.
- Radcliffe, D. 2012. *Here and Now: UK Hyperlocal Media Today*. London: NESTA.
- Rajdev, P. 2014. *A Results Based Accountability Analysis of Social Impact Metric tool*. Nerepublikovaná bakalářská práce. Northampton: University of Northampton, Northampton Business School.
- Rambocas, M., Gama, J. 2013. „Marketing Research: The Role of Sentiment Analysis“ [online]. *FEP Working Papers, n. 489* [cit. 2017-10-26]. Porto: University of Porto. Dostupné z: <<https://wps.fep.up.pt/wps/wp489.pdf>>.
- Ranci, C., Costa, G., Sabatinelli, S., Brandsen, T. 2012. „Measures of<sup>f11</sup> Social Cohesion: Comparative Report“. *Working Paper no 12/02*. Leige: EMES Working Papers Series.

- Rees, J., Mullins, D. 2016. „The Third Sector Delivering Public Services: Setting out the Terrain“. In J. Rees, J., D. Mullins (eds). *The third sector delivering public services*. Bristol: Policy Press, 1-17.
- Restakis, J. 2006. *Defining the Social Economy - The BC Context* [online]. S.l.: British Columbia Co-operative Association [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <<https://www.yumpu.com/en/document/read/43637482/defining-the-social-economy-the-bc-context-john-restakis>>.
- Ridley-Duff, R. 2008. „Social Enterprise as a Socially Rational Business“. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 14 (5): 291-312.
- Ridley-Duff, R., Bull, M. 2016. *Understanding Social Enterprise. Theory and Practice*. London: SAGE.
- Ridley-Duff, R., Seanor, P., Bull, M. 2016. „Leadership, Social and Eco-entrepreneurship“. In R. Ridley-Duff, M. Bull. *Understanding Social Enterprise. Theory and Practice*. London: SAGE, 289-312.
- Robbins, S. P., Coulter, M. 2007. *Management*. London: Pearson Prentice Hall.
- Roebuck, K. 2011. *Sentiment Analysis: High-Impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. La Vergne: Lightning Source.
- Rogers, P. *Theory of Change*. 2014. Florence: UNICEF.
- Rosnov, R. L., Rosenthal, R. 2011. „Ethical Principles in Data Analysis: An Overview“. In A. T. Panter, S. K. Sterba, *Handbook of Ethics in Quantitative Methodology*. New York, London: Routledge, s. 37-58.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., Freeman, H. E. 2004. *Evaluation: A Systematic Approach*. 7th edition. London: SAGE.
- Roy, K., Karna, A. 2015. „Doing Social Good on a Sustainable Basis: Competitive Advantage of Social Businesses“. *Management Decision* 53 (6): 1355-1374.
- Ruttman, R. 2012. „New Ways to Invest for Social and Environmental Impact“ [online]. *Investing for Impact* [cit. 2016-09-06]. Zurich/Davos, UK: Credit Suisse with Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, s. 4-9. Dostupné z: <[https://www.longfinance.net/media/documents/cs\\_impactinvesting\\_2012.pdf](https://www.longfinance.net/media/documents/cs_impactinvesting_2012.pdf)>.
- Sabeti, H. 2009. *The Emerging Fourth Sector*. Washington: The Aspen Institute.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K. et al. 1999. *The Emerging Sector Revisited. A Summary Revised Estimates*. Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Salamon, L. M., Hems, L. C., Chinnock K. 2000. „The Nonprofit Sector: For What and for Whom?“. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 37*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W. 2015. „What is the „Third Sector“? A New Consensus

- Definition for Europe“. *Policy Bried no. 01/2015*. EU: Third Sector Impact.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W. 2016. „Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector“. *Voluntas* 27 (4): 1515-1545.
- Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. 2015. „SWOT Analysis“. *Strategic Management* 12. Dostupné z: 10.1002/9781118785317.weom120103.
- Santos, F. M. 2009. „Positive Theory of Social Entrepreneurship.“ *Faculty and Research Working Paper 2009/23/EFE/ISIC*. Fontainebleau: The Business School for the World, Social Innovation Centre.
- Sarsby, A. 2016. *SWOT Analysis*. UK: Leadership Library.
- Schwab, K. 2008. „Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Ccivil Society“. *Foreign Affairs* 87 (1): 107-118.
- Sedikides, C., Jackson, J. M. 1990. „Social Impact Theory: a Field Test of Source Strength, Source Immediacy, and Number of Targets“. *Basic and Applied Social Psychology* 11 (3): 273-281.
- Seratio. 2016. *Seratio Social Value Guidance. Notes for Bidders*. CCEG: Seratio. Nepublikovaná zpráva.
- Silverman, D. 2004. *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: SAGE.
- Silverman, D. 2010. *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. London: SAGE.
- Simsa, R., Rauscher, O., et.al. 2014. „Methodological Guideline For Impact Assessment“. *TSI Working Paper Series No. 1*. European Union. Brussels: Third Sector Impact.
- Shamoo, A. E., Resnick, D. B. 2015. *Responsible Conduct of Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Skovajsa, M. 2006. *Příručka pro zpracování bibliografických odkazů při psaní diplomových a seminárních prací*. Praha: FHS UK.
- Skovajsa, M. et al. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
- Škvaříčková, M. 2021. „Odpovědné veřejné zadávání – nové základní zásady ZZVZ“ [online]. Epravo.cz [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <<https://www.epravo.cz/top/clanky/odpovedne-verejne-zadavani-nove-zakladni-zasady-zzvz-112560.html>>.
- Smets, M., Morris, T., Greenwood, R. 2012. „From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change“. *Academy of Management Journal* 55 (4): 877-904.
- Social Enterprise UK. 2012. *Public Services (Social Value) Act 2012: A brief guide* [online]. [cit. 2015-11-25]. London: Social Enterprise UK. Dostupné z:

[http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/03/public\\_services\\_act\\_2012\\_a\\_brief\\_guide\\_web\\_version\\_final.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/03/public_services_act_2012_a_brief_guide_web_version_final.pdf).

Social Enterprise Works. 2013. *Mapping the Social Enterprise Sector in the West of England*. A Report for the West of England Local Enterprise Partnership. Bristol: West of England Local Partnership.

Social Value & Intangibles Review. 2015a. „What does Social Value mean to you?“ 1 (1): 17-18. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance.

Social Value & Intangibles Review. 2015b. „What does Social Value mean to you?“ 1 (2): 103. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance.

Sokolowski, S. W. 2014. „Measuring Social Consequences of Non-Profit Institution Activities: A Research Note“. *Comparative Nonprofit Sector Working Paper Number 50*. Maryland: John Hopkins University Centre for Civil Society Studies.

Somers, A. B. 2005. „Shaping the Balanced S for use in UK Social Enterprises“. *Social Enterprise Journal* 1 (1): 43-56.

Spear, R., Bidet, E. 2010. „The Role of Social Enterprise in European Labour Markets“. *Working paper n. 3*. Liege: EMES.

Speckbacher, G. 2003. „The economics of performance management in nonprofit organizations“. *Nonprofit Management and Leadership* 13 (3): 267-281.

Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: Sage.

Stake, R. E. 2013. *Multiple case study analysis*. New York, London: Guilford Press.

Start, D., Hovland, I. 2004. *SWOT Analysis, Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers* [online].[cot. 2019-09-06]. London: Overseas Development Institute. Dostupné z: <<http://www.odi.org.uk/resources/docs/194.pdf>>.

Steinber, R. (ed.). 2004. *The Economics of Nonprofit Enterprises*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Steinerová, M., Makovski, D. 2008. *Koncept CSR v praxi*. Praha: ASPRA.

Stránský, J. 2009. *Měření výkonnosti nestátních neziskových organizací*. Nepublikovaná disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví.

Silverman, D. 2006. *Interpreting Qualitative Data*. London: SAGE.

Sital-Singh, P., John, R. 2011. „Applying Social Impact Measurement to Two UK Work. Integration Social Enterprises“. *Paper for the 3 rd EMES International Research Conference on Social Enterprise*. Roskilde, Liege: EMES.

Smith, S. R. 2011. „The Nonprofit Sector,“ In M. Edwards (ed.). *The Oxford Handbook of Civil Society*. Oxford: Oxford University Press, s. 29-41.

Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Surynek, A. Komárková, R., Kašparová, E. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Brno: Management Press.
- Šebestová, J. 2012. „Sociální podnik jako nástroj udržitelnosti poskytování sociálních služeb“. *Aktuální otázky sociální politiky – teorie a praxe*, 6 (1): 78-88.
- Šimová, J. 2015. *Udržitelnost sociálních podniků podpořených v rámci Výzvy č. 30 globálního grantu OPLZZ Sociální ekonomika*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, FHS, Katedra studií občanské společnosti.
- Šinkyříková, J. 2008. *Neziskové organizace. Teoretické přístupy*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita.
- Štastná, J. 2012. *Sociální ekonomika jako nástroj komunitního rozvoje v současné společnosti*. Nepublikovaná disertační práce. Praha: FF UK.
- Šteigrová, Gergelová, L., Chvalkovská, E., Dobrovodská, M., Janečková, M. /Šteigrová et al.) 2020. *Odpovědné veřejné zadávání v kostce. Příručka odpovědného veřejného zadávání k novele ZZVZ od 1. 1. 2021*. Praha: MPSV.
- Švaříček, R., Šed'ová, K. a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Ta'eed, O. et al. 2014. *Social Value in Birmingham*. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance.
- Ta'eed, O. 2014. *Report for NAMTRUST and SAN. Social Impact of Arts in Northamptonshire*. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance. Nepublikovaný zpráva.
- Ta'eed, O., Pryce, A. 2015. *Willmott Dixon – Measuring Social Value within SCAPE Framework*. Northampton: University of Northampton. Nepublikovaný rukopis.
- Tashakkori, A. M., Teddlie, C., B. (eds.). 2010. *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Taylor, J., Bradbury-Jones, C. 2011. „International Principles of Social Impact Assessment: Lessons for Research?“. *Journal of Research in Nursing* 16 (2): 133–145.
- Taghiyeva, M. 2015. „EU Social Impact: Entrepreneurship Online of FIWARE Companies“. *Social Value & Intangibles Review* 1 (2): 43-44. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance.
- Taghiyeva, M., Mellish, B., Ta'eed, O. 2016. *Currency of Intangible Non-Financial Value. White Paper 1.2*. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance.
- Taghiyeva, M., Abdu, S., Mellish, B., Ta'eed, O. 2017. (Taghiyeva et al., 2017). *Impacting with Value: Capture-Translate-Transact-Report. Proof of Impact Transaction Platform*. Northampton: Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance.
- Thoenig, J., Waldman, C. 2007. *The Marking Enterprise. Business Success and Societal*

*Embedding*. New York: Palgrave Macmillan.

Thomas, W. H. 2011. *The Basics of Project Evaluations and Lessons Learned*. New York: CRC Press.

Thompson, J., Scott, J. M. 2014. „Social Enterprise or Social Entrepreneurship: which Matters and why?“. In S. Denny, F. Seddon (eds.). *Social Enterprise. Accountability and Evaluation around the World*. Oxon, New York: Routledge, s. 13-27.

Thompson, P., Williams, R., Kwong, C., Thomas, B. 2015. „The Potential of Trading Activity Income to Fund Third Sector Organisations Operating in Deprived Areas“. *Local Economy* 30 (6): 627–649.

Thornley, B., Dailey, C. 2010. „Building Scale in Community Impact Investing through Nonfinancial Performance Measurement“. *Community Development Investment Review* 6 (1): 1-46.

Thornton, P. H., Ocasio, W. 2008. „Institutional Logics“. In Greenwood, R. et al. (eds.). *Handbook of Organizational Institutionalism*. California: SAGE, s. 99-129.

Thornton, P. H., Ocasio, W., Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Timmermans, S., Tavory, I. 2012. „Theory Construction in Qualitative Research From Grounded Theory to Abductive Analysis“. *Sociological Theory* 30 (3): 167-186.

Tománková, K. 2013. *Přístupy k měření výkonnosti v českých organizacích*. Praha: INESAN.

Townsend, A. 2013. *Action Research: The Challenges Of Changing And Researching Practice: The Challenges of Understanding and Changing Practice*. Berkshire: McGraw Hill. Open University Press.

Tracy, S. J. 2013. *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. West Sussex: John Wiley and Sons.

Tracey P., Phillips, N. 2015. „Managing the Consequences of Organizational Stigmatization: Identity Work in a Social Enterprise“. *Academy of Management Journal* 59 (3): 740-765.

Trivedi, C., Stokols, D. 2011. „Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features“. *Journal of Entrepreneurship* 20 (1): 1–32.

Trochim, W. M. 2006. „What is the Research Methods Knowledge Base?“ [online]. *The Research Methods Knowledge Base* [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: <<http://www.anatomyfacts.com/research/researchmethodsknowledgebase.pdf/>>.

The Third Sector Research Centre (TSRC). 2013. *Understanding the UK third sector – the work of the Third Sector Research Centre 2008-2013*. Birmingham: The Third Sector Research Centre.



United Nations Development Programme (UNDP). 2009. *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York: UNDP.

University of West London (UWL). 2014. *Research Ethics. Code of Practice 2014*. University of West London: Research Office.

Úřad vlády České republiky. 2017. Legislativní rada vlády schválila věcný záměr zákona o sociálním podnikání (Tisková zpráva ze dne 9. 3. 2017).

Vaněčková, A. 2010. *Sociální podnikání z pohledu měření a vyhodnocování sociální hodnoty*. Nepublikovaná diplomová práce. Technická univerzita v Liberci Ekonomická fakulta.

Vanclay, F. 2002. „Conceptualising Social Impacts“. *Environmental Impact Assessment Review* 22: 183–211.

Vanclay, F. 2003. „International Principles For Social Impact Assessment“. *Impact Assessment and Project Appraisal* 21 (1): 5-12.

Vomastková, T. 2015. *Transparentnost nestátních neziskových organizací bojujících proti korupci v ČR*. Nepublikovaná diplomová práce, Katedra studií občanské společnosti.

Voss, C., Tsikriktisis, N., Frohlich, M. 2002. „Case Research in Operations Management“. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (2): 195-219.

Vybraný sociální podnik (VSP). 2016. *Interní dokumenty*. Praha: VSP SRO.

Vyskočil, M. 2014. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020. Sociální podnikání*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita.

Wainwright, S. 2002. *Measuring Impact: A Guide to Resources*. London: NCVO Publications.

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., Stevenson, H. (Wei-Skillern et. al.). 2007. *Entrepreneurship in the Social Sector*. California: SAGE.

Weisbrod, B. A. 1988. *The Nonprofit Economy*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Westall, A. 2012. *Measuring Social Value, Social Outcomes and Impact*. NAVCA: Local Commissioning and Procurement Unit.

Williams, D. W., Williams, K. B. 1989. „Impact of Source Strength on Two Compliance Techniques“. *Basic and Applied Social Psychology* 10 (2): 149-159.

Wood, C., Leighton, D. 2010. *Measuring Social Value*. London: Demos.

Yunus, M. 2007. *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.

Yunus, M. 2010. *Building Social Business*. New York: Public Affairs.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (Zahra et al.) 2009. „A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges“. *Journal of Business Venturing* 24 (5): 519-532.

Legislativní předpisy

ISO 20400 mezinárodní standard pro udržitelné zadávání veřejných zakázek

ISO 26000 mezinárodní standard pro společnost odpovědnost firem

Local Government Act 1999

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

Směrnice Rady 92/50/EHS ze dne 18. června 1992 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na služby

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/52/ES ze dne 13. října 1997, kterou se mění směrnice 92/50/EHS, 93/36/EHS a 93/37/EHS, které koordinují postupy při zadávání veřejných zakázek na služby, dodávky a stavební práce

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014, o zadávání veřejných zakázek

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami

Směrnice Komise 2001/78/ES o použití jednotných formulářů při zveřejňování vyhlášení veřejné zakázky

Public Services (Social Value) Act 2012

Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, ve znění nálezu Ústavního soudu č. 4/2003 Sb., zák. č. 562/2004 Sb. a zák. č. 495/2005

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

Zákon č. 543/2020 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o odpadech a zákona o výrobcích s ukončenou životností (zákon o odpadech)

### **Webové stránky**

[www.brandwatch.com](http://www.brandwatch.com)

[www.cceg.org.uk](http://www.cceg.org.uk)

[www.ceske-socialni-podnikani.cz/www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/www.ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku)

[www.danielsoper.com/sentimentanalysis](http://www.danielsoper.com/sentimentanalysis)

[www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

[www.mashape.com/mlanalyzer/ml-analyzer](http://www.mashape.com/mlanalyzer/ml-analyzer)

[www.p-p-p-cz](http://www.p-p-p-cz)

[www.senanalysis.com](http://www.senanalysis.com)

[www.sentimentanalysis.com](http://www.sentimentanalysis.com)

[www.sentimentalanalysisonline.com](http://www.sentimentalanalysisonline.com)

[www.seratio.com/users/create/eu](http://www.seratio.com/users/create/eu)

[www.socialmention.com](http://www.socialmention.com)

[www.spolecenskaodpovednostfirem.cz](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz)

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

[www.tessea.cz](http://www.tessea.cz)

[www.socialni-ekonomika.cz](http://www.socialni-ekonomika.cz)

## **ROZHOVORY**

---

Rozhovor 1. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 14. 8. 2015.

Rozhovor 2. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 25.11. 2015.

Rozhovor 3. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 6. 2. 2016.

Rozhovor 4. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 2. 3. 2016.

Rozhovor 5. Účetní J. L. Účetní poradenství. Účetní kancelář České Budějovice. Vedla řešitelka 20. 3. 2016.

Rozhovor 6. Účetní H. M. Účetní a daňový poradce. Účetní kancelář České Budějovice. Vedla řešitelka 23. 3. 2016.

Rozhovor 7. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 2. 5. 2016.

Rozhovor 8. Účetní L. N. Tax agent and Certified Practising Accountant. Účetní kancelář České Budějovice. Vedla řešitelka 10. 6. 2016.

Rozhovor 9. Manažer a vedoucí vybraného sociálního podniku (VSP SRO). Praha. Vedla řešitelka 15. 11. 2016.

Rozhovor 10. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 25. 11. 2016.

Rozhovor 11. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 14. 3. 2017.

Rozhovor 12. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 26. 4. 2017.

Rozhovor 13. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 16. 5. 2017.

Rozhovor 14. Manažer a vedoucí vybraného sociálního podniku (VSP SRO). Praha. Vedla řešitelka 21. 12. 2017.

Rozhovor 15. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 1. 8. 2018.

Rozhovor 16. Manažer a vedoucí vybraného sociálního podniku (VSP SRO). Praha. Vedla řešitelka 18. 5. 2017.

Rozhovor 17. Prof. Olinga Ta'eed Ph.D. F.IoD., Centre for Citizenship, Enterprise and Governance; University of Northampton, Northampton, United Kingdom. Vedla řešitelka 26. 12. 2019.

## SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT A GRAFŮ

---

### Seznam tabulek

Tabulka 1. Čtyři hlavní způsoby integrace v evropských WISE .....	38
Tabulka 2. Důležité rysy hodnocení sociálního dopadu .....	60
Tabulka 3. Přístupy k měření sociální hodnoty .....	81
Tabulka 4. Hlavní deklarované rysy metody S/E Ratio.....	92
Tabulka 5. Úroveň závislé hodnoty .....	98
Tabulka 6. Sociální podniky podle regionu .....	125
Tabulka 7. Základní rysy sociálních podniků (SRO) .....	125
Tabulka 8. Základní rysy sociálních podniků (D) .....	126
Tabulka 9. Základní rysy sociálních podniků (OSVČ).....	127
Tabulka 10. Základní rysy sociálních podniků (S) .....	127
Tabulka 11. Základní rysy sociálních podniků (OPS).....	128
Tabulka 12. Indikátory pro výpočet sociální hodnoty .....	129
Tabulka 13. Výsledné hodnoty za použití metody S/E Ratio .....	132
Tabulka 14. Interpretace S/E Ratio .....	132
Tabulka 15. Základní rysy VSP (SRO) .....	152
Tabulka 16. Souhrn výsledků u VSP (2014-2017).....	160
Tabulka 17. Odpovědi zdravotně postižených zaměstnanců VSP .....	161
Tabulka 18. Výsledky sentimentu (zpětné vazby).....	162
Tabulka 19. PESTLE analýza pro metodu S/E Ratio v kontextu sociálních podniků.....	172

### Seznam schémat

Schéma 1. Konceptualizace třetího sektoru .....	17
Schéma 2. Etapy transformace sociálního podnikání .....	23
Schéma 3. Sociální podnik jako kombinace různých aktérů, akcí a zdrojů.....	34
Schéma 4. Zájmové principy a mix zdrojů .....	34
Schéma 5. Institucionální trajektorie a výsledné modely sociálních podniků .....	35
Schéma 6. Prvky sociálního podnikání při naplňování sociálního cíle .....	47
Schéma 7. Definování celkové hodnoty .....	94
Schéma 8. Mapa občanství: model zapojení zúčastněných stran .....	96
Schéma 9. Mnohúrovňový model měření sociální hodnoty S/E Ratio.....	97

Schéma 10. Konceptuální model sociální hodnoty žadatelů ve veřejných zakázkách .....	100
Schéma 11. Zkoumání vzájemných závislostí a analýza sentimentu .....	103
Schéma 12. Rozložení sociálních podniků podle právních struktur .....	123
Schéma 13. Modely sociálních podniků podle ISCEM konceptualizace (Defourny, Nyssens, 2016).....	124
Schéma 14. Mapové znázornění (orientační vzdálenost) .....	163
Schéma 15. Výpočty hyperlokality .....	163
Schéma 16. Propojení SWOT a PESTLE analýzy .....	171
Schéma 17. SWOT analýza pro S/E metodu v kontextu sociálních podniků.....	174

### **Seznam grafů**

Graf 1. Sociální podniky v Adresáři sociálních podniků.....	122
Graf 2. Právní formy sociálních podniků.....	122
Graf 3. Právní formy analyzovaných sociálních podniků.....	123
Graf 4. Struktura hlavní podnikatelské činnosti sociálních podniků.....	128
Graf 5. S/E Ratio podle právní formy SP (SRO).....	134
Graf 6. S/E Ratio podle právní formy SP (D).....	134
Graf 7. S/E Ratio podle právní formy SP (S) .....	134
Graf 8. S/E Ratio podle právní formy SP (OPS) .....	135
Graf 9. S/E Ratio podle právní formy SP(OSVČ).....	135
Graf 10. Byznys model sociálních (SRO, OSVČ): S/E Ratio .....	136
Graf 11. Sociálně družstevní model (D): S/E Ratio.....	136
Graf 12. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): S/E Ratio .....	136
Graf 13. S/E Ratio SP podle sektoru.....	137
Graf 14. S/E Ratio pro všechny sociální podniky.....	137
Graf 15. Sociální hodnota podle právní formy (SRO).....	138
Graf 16. Sociální hodnota podle právní formy (D).....	138
Graf 17. Sociální hodnota podle právní formy (S) .....	139
Graf 18. Sociální hodnota podle právní formy (OPS) .....	139
Graf 19. Sociální hodnota podle právní formy (OSVČ).....	139
Graf 20. Byznys model sociálních SP (SRO, OSVČ): sociální hodnota.....	140
Graf 21. Sociálně družstevní model SP (D): sociální hodnota .....	140
Graf 22. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): sociální hodnota .....	141
Graf 23. Sociální hodnota SP podle sektoru.....	141

Graf 24. Sociální hodnota pro všechny sociální podniky .....	141
Graf 25. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (SRO) .....	142
Graf 26. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (D) .....	142
Graf 27. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (S).....	143
Graf 28. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (OPS).....	143
Graf 29. Přidaná sociální hodnota podle právní formy (OSVČ) .....	143
Graf 30. Byznys model sociálních SP (SRO, OSVČ): přidaná sociální hodnota .....	144
Graf 31. Sociálně družstevní model SP (D): přidaná sociální hodnota .....	144
Graf 32. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): přidaná sociální hodnota .....	144
Graf 33. Přidaná sociální hodnota SP podle sektoru .....	145
Graf 34. Přidaná sociální hodnota pro všechny sociální podniky.....	145
Graf 35. Nárůst podle právní formy (SRO) .....	146
Graf 36. Nárůst podle právní formy (D) .....	146
Graf 37. Nárůst podle právní formy (S).....	146
Graf 38. Nárůst podle právní formy (OPS).....	147
Graf 39. Nárůst podle právní formy (OSVČ) .....	147
Graf 40. Byznys model sociálních SP (SRO, OSVČ): nárůst .....	147
Graf 41. Sociálně družstevní model SP (D): nárůst.....	148
Graf 42. Podnikatelsko-neziskový model (S, OPS): nárůst.....	148
Graf 43. Nárůst SP podle sektoru .....	148
Graf 44. Nárůst všech SP .....	149
Graf 45. Výsledky S/E Ratio u VSP (2014-2017).....	155
Graf 46. VSP v komparaci s českými SP podle S/E Ratio (2015).....	155
Graf 47. Sociální hodnota u VSP (2014-2017).....	156
Graf 48. VSP v komparaci s českými SP podle sociální hodnoty (2015) .....	156
Graf 49. Přidaná sociální hodnota u VSP (2014-2017) .....	157
Graf 50. VSP v komparaci s českými SP podle přidané sociální hodnoty (2015) .....	157
Graf 51. Nárůst u VSP (2014-2017) .....	158
Graf 52. VSP v komparaci s českými SP podle nárůstu (2015) .....	158
Graf 53. Benchmarking podle S/E Ratio českých SP a britských OTS.....	166
Graf 54. Benchmarking podle sociální hodnoty českých SP a britských OTS.....	167
Graf 55. Benchmarking podle přidané sociální hodnoty českých SP a britských OTS....	168
Graf 56. Benchmarking podle nárůstu (%) českých SP a britských OTS .....	169

## SEZNAM ZKRATEK

---

BACO	Best Available Charitable Option
BSC	Balanced scorecard
BITC	Benefit Corporation, Business in the Community
CBA	Cost-benefit analysis
CEP-CMAF	The European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations
CCEG	Centre for Citizenship, Enterprise, and Governance
CIRIEC	International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy
CSR	Corporate Social Responsibility
D	Družstvo
DTI	Department of Trade and Industry
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
EMES	L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe
ERR	External Rate of Return
EU	Evropská unie
FHS UK	Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy
GAP	General Accounting Principles
GIS	Geografický informační systém
GRI	Global Reporting Initiative
HCS	Humane Cosmetics Standard
HPPS	Humánní standard pro prostředky pro domácnost
ICSEM	The International Comparative Social Enterprise Models (Project)
INESAN	Institut evaluací a sociálních analýz
IRIS	The Impact Reporting and Investment Standards
GIIRS	The Global Impact Investing Reporting System
LM3	Local Multiplier 3
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MRR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MŽP	Ministerstvo pro životní prostředí



OOS	Organizace občanského sektoru
OPS	Obecně prospěšná společnost
OSN	Organizace spojených národů
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OTS	Organizace třetího sektoru
OS	Outcome Star (Výsledková hvězda)
PQASSO	Practical Quality Assurance Systems for Small Organisations
PESTLE	Political, Economic, Sociological, Technological, Legal and Environmental (analysis)
PS (Měření)	Pracovní skupina
PSH	Přidaná sociální hodnota
RBA	Results Based Accountability
RCT	Randomized controlled/control trial
S	Spolek
SAA	Social Accounting and Audit
SEL	Social Enterprise London
S/E Ratio	Social Earnings Ratio
SER	Social Earnings Ratio
SIA	Social Impact Assessment
SIMPLE	Simple Impact Measurement for Local Economies
SH	Sociální hodnota
SP	Sociální podnik/podniky
SRO	Společnost s ručením omezeným
SROI	Social Return on Investment
SVA	Social Value Act
SVV	Specifický vysokoškolský výzkum
SWOT	Analýza k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TESSEA	Tematická síť pro sociální ekonomiku (spolek)
TSI	Third Sector Impact
UK	United Kingdom
UNDP	United Nations Development Programme
WISE	Work Integration Social Enterprise
WMFS	West Midlands Fire Service

## **PŘÍLOHY**

---

Příloha 1 Dotazník „Měření sociálního dopadu“

Příloha 2 Dotazník „Sociální podnik VSP – průzkum“

## MĚŘENÍ SOCIÁLNÍHO DOPADU

*Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jedná se o vstupní dotazník výzkumu "Sociální hodnota a její měření v občanském sektoru" a jeho cílem je ověření dostupnosti potřebných dat a vhodnosti vybraných sociálních podniků (SP) pro měření sociálního dopadu. Vyplňte prosím údaje za období od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2015.*

Jaká byla finanční hodnota Vašeho sociálního podniku? (u SP v podvojném účetnictví - vlastní kapitál, dříve vlastní jmění; u SP s daňovou evidencí - hodnota hmotného a nehmotného majetku, zásob, nezaplacených pohledávek, fin. prostředků, snížená o nezaplacené závazky; uveďte v celých tisících Kč)

Kolik zaměstnanců měl Váš sociální podnik? (průměrný počet za rok 2015 - pracovníci na plný, částečný úvazek, na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti)

Kolik měl Váš sociální podnik dobrovolníků?

Jakou finanční částkou byly celkem podpořeny projekty a intervence sociálního podniku (bez Vašeho peněžitého vkladu) od ostatních subjektů? (např. z veřejných grantů/dotací)

Jaký byl celkový počet vlastníků (podílníků, společníků, členů) Vašeho sociálního podniku?

Jaký byl počet všech potenciálních osob (klientů/uživatelů) cílové skupiny, na kterou je Váš sociální podnik primárně zaměřen? (např. pokud je sociální poslání SP zaměřeno na pracovní integraci dlouhodobě nezaměstnaných, jedná se o počet všech dlouhodobě nezaměstnaných v dané lokalitě působnosti SP - zadejte statistický údaj nebo kvalifikovaný odhad)

Jaké byly výdaje/náklady Vašeho sociálního podniku na sociální činnost?

Kolik osob Váš sociální podnik v rámci sociální činnosti skutečně podpořil?

Jak byli koneční příjemci spokojeni se službami poskytovanými Vaším sociálním podnikem?

- zcela nespokojeni
- mírně nespokojeni
- poněkud spokojeni
- velmi spokojeni
- zcela spokojeni

Jak přátelský k životnímu prostředí byl Váš sociální podnik? (např. prevence znečištění a nakládání s odpady)

- zcela nepřátelský
- mírně přátelský
- poněkud přátelský
- velmi přátelský
- zcela přátelský

Název Vašeho sociálního podniku:

Právní forma Vašeho sociálního podniku

---

Dotazník za sociální podnik zpracoval/a:

1

---

Jméno

---

Příjmení

---

Pracovní pozice

---

E-mail

## Sociální podnik xxx - průzkum

**Dobrý den,**  
věnujte prosím chvíli svého času vyplnění dotazníku, který se týká sociálního podniku xxx. Váš názor bude sloužit pro výzkumného účely.  
Moc děkujeme!

Myslíte si, že xxx naplňuje sociální cíl (např. zaměstnáváním zdravotně postižených osob)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zcela nenaplňuje           velmi naplňuje

Jak spokojen/a jste se sociálním podnikem xxx?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zcela nespokojen/a           velmi spokojen/a

Doporučil/a byste sociální podnik xxx ostatním?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zcela nedoporučil/a           velmi doporučil/a

V jakém vztahu jste k sociálnímu podniku xxx?

- vlastník, spoluvlastník
- zaměstnanec v managementu
- zaměstnanec - osoba zdravotně postižená (OZP)
- ostatní zaměstnanec
- zákazník, klient
- dodavatel
- zástupce státního orgánu/ samosprávy
- ostatní

Pokud jste OSOBA ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÁ (OZP) pracující v xxx, napište prosím poštovní směrovací číslo (PSC) Vašeho bydliště.