

ISBN 978-80-89524-31-0



9 788089 524310

ROČENKA SOCIÁLNEHO PODNIKANIA

# ROČENKA SOCIÁLNEHO PODNIKANIA

research  
to practice  
výskum  
pre prax



# ROČENKA SOCIÁLNEHO PODNIKANIA



## Ročenka sociálneho podnikania



© Centrum sociálnych a psychologických vied, Slovenská akadémia vied, 2019

Editorka © Zuzana Polačková

Autori © Lucia Kováčová, Peter Mészáros, Juraj Mikuš, Anna Pilková, Daniel Škobla

Recenzent © Richard Filčák a Michal Polák

Grafický dizajn © Zuzana Chmelová

Jazyková úprava: Ľubica Gajdošová

Tlač: Polygrafické centrum, s. r. o.

ISBN 978-80-89524-31-0

## Prečo Ročenka sociálneho podnikania?

Aj vďaka prijatiu samostatnej právnej úpravy ošetrojúcej fungovanie sociálnych podnikov, téma sociálneho podnikania sa v ostatnom období dostáva do stredu pozornosti nie len tvorcov politik, finančných inštitúcií, možných sociálnych podnikateľov ale i akademickej obce.

V porovnaní s viacerými krajinami, najmä západnej Európy, téme sociálneho podnikania nie je na Slovensku doposiaľ venovaná adekvátna pozornosť a v súvislosti so sociálnym podnikaním zatiaľ existuje len málo pôvodných textov napísaných v slovenčine. Táto publikácia sa snaží medzeru čiastočne vyplniť. Ambíciou je zbierať texty pripravené v slovenskom jazyku a ich publikovaním podporiť diskusiu o otázkach spojených so sociálnym podnikaním.

Aktuálne predkladáme tri texty, ktoré vznikli v roku 2018. Každý z nich na problematiku sociálneho podnikania nahliada z inej perspektívy.

Prvý pojednáva o udalosti, ktorá v poslednom období ovplyvnila diskusiu o sociálnom podnikaní a fungovanie sociálnych podnikov na Slovensku azda najvýraznejšie. Je ňou prijatie Zákona 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Peter Mészáros, jeden zo spoluautorov uvedeného zákona, vo svojom texte ozrejuje konceptualizáciu sociálnych podnikoch v priestore sociálnej ekonomiky a okrem iného vysvetľuje základne princípy sociálneho podnikania, tak, ako ho vymedzuje aktuálne platná právna úprava.

Napriek tomu, že nová právna úprava sa snaží vnímanie sociálneho podnikania rozšíriť aj o ďalšie oblasti, orientácia na pracovnú integráciu je stále dominantná. Napriek tomu, že podporu pre sociálne podniky pracovnej integrácie je možné považovať za pomerne etablovanú, mechanizmy zamerané na systematické prekonávanie štrukturálnych prekážok vstupu najzraniteľnejších skupín na trh práce, stále absentujú. Situáciu popisuje práca Lucie Kováčovej a Daniela Škoblu. Článok vznikol v čase tvorby právnej úpravy, preto sa vnímanie sociálneho podniku, tak ako je uvádzané v texte, striktné neviaže na definíciu, s ktorou pracuje Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.

Na striktnú definíciu zákona sa neviaže ani posledný príspevok. Tento je z dielne Anny Pinkovej a Juraja Mikuša, zástupcov Fakulty manažmentu Univerzity Komenského. Autori otvárajú dôležitú tému merania pozitívnych spoločenských vplyvov. Okrem príkladu využitia štandardizovanej a medzinárodne rešpektovanej metódy známej pod skratkou SROI v kontexte konkrétnej organizácie, práca prináša i optimistické informácie o otvorenosti slovenských podnikateľov voči zohľadňovaniu spoločenských a environmentálnych aspektov vo svojom podnikaní. Informácie vychádzajú z Globálneho monitoru podnikania a definície sociálneho podnikania tak, ako bola určená pre potreby monitoringu.

Ako je už uvedené, vnímanie sociálneho podnikania v dvoch z uverejnených prác nie je striktne naviazané na definíciu vychádzajúcu so Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Toto je možné vnímať aj ako dôkaz rôznorodosti sociálneho podnikania a širokého spektra aktivít, ktoré môžu byť poľahky definované ako sociálne podnikanie bez toho, aby nutne reflektovali hranice dané Zákomom o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.

Pri diskusii o stave sociálneho podnikania na Slovensku je potrebné nezabúdať, že sociálne podniky registrované a činné v zmysle Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch sú len jednou podmnožinou rodiny sociálneho podnikania. Medzi ďalšie môžu patriť najrôznejšie neziskové organizácie, ktoré vykonávajú hospodársku činnosť, chránené dielne, ktoré uplatňujú princípy sociálneho podnikania avšak pod podmienkou dodržaní základných princípov sociálneho podnikania to môžu byť i bežné podnikateľské subjekty. Téma sociálneho podnikania nie je limitovaná právnou formou ale princípmi podnikateľskej aktivity. Skupina sociálnych podnikov ako i oblasti, v ktorých sú sociálne podniky aktívne a témy, ktoré je v súvislosti so sociálnym podnikaním potrebné otvárať preto predstavujú široké spektrum. A na tento fakt sa snaží výber uverejnených príspevkov upozorniť.

**Zuzana Polačková**

editorka Ročenky sociálneho podnikania

## O autoroch

### Peter Mészáros

Podieľa sa na realizácii projektov, ktoré ponúkajú inovatívne riešenia sociálnych a spoločenských problémov. V treťom sektore pracuje viac ako pätnásť rokov, vedie občianske združenie 3lobit, o. z. a rovnomenú obchodnú spoločnosť, ktorá sa zaoberá predajom senzorických pomôcok. V minulosti viedol program rozvoja sociálnych inovácií v Green Foundation a projekt podpory spoločensky prospešných podnikateľov pod názvom „Môžu ryby lietať?“ Nadácie PROVIDA. Angažuje sa v oblasti poradenstva a tvorby verejných politík a schém podpory v oblasti sociálnej ekonomiky a sociálnych inovácií. Je spoluautorom Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Na Slovensku študoval ekonómiu a politické vedy, magisterské štúdium absolvoval v odbore religionistiky na The University of Chicago v USA.

### Daniel Škobla

Zaoberá problémami etnických menšín, otázkami nerovností a sociálnej inklúzie. V minulosti pracoval v Rozvojovom programe OSN. Pravidelne sa podieľa sa na výskumoch, hodnoteniach verejných politík a na tvorbe strategických dokumentov v oblasti integrácie Rómov. Vyštudoval sociológiu na Stredoeurópskej univerzite v Budapešti (CEU), doktorát získal na Poľskej akadémii vied vo Varšave (IFIS PAN). Je autorom kapitol v editovaných knihách (Policy Press, Routledge) a odborných štúdií (Sociológia, Ethnic and Racial Studies a iné). Je pracovníkom Ústavu etnológie a sociálnej antropológie Slovenskej akadémie vied.

### Lucia Kováčová

Pracuje ako výskumníčka Inštitútu pre dobre spravovanú spoločnosť (SGI) a Stredoeurópskeho inštitútu pre výskum práce (CELSI) v Bratislave. Medzi jej výskumné záujmy patrí predovšetkým pracovná integrácia zraniteľných skupín a sociálny dialóg. Osobitne sa zaujíma o postavenie etnických skupín na trhu práce. Skúsenosti s aplikovaným sociálnym výskumom v témach sociálneho podnikania, aktívnych opatrení trhu práce, zamestnanosti mladých a inkluzívneho vzdelávania získala v medzinárodných aj domácich výskumných projektoch. Vyštudovala odbor Verejná politika na Stredoeurópskej univerzite v Budapešti (CEU) so špecializáciou na rovnosť a sociálnu spravodlivosť. Následne sa zapojila do programu pre absolventov a absolventky spoločenských vied *Think Tank Young Professional Development Program*, ktorý bol určený na podporu kariérneho uplatnenia sa vo výskumnej sfére.

## Anna Pilková

Výskumne sa venuje inkluzivite podnikania, start-upom, akademickým inkubátorom, ako aj vybraným problémom regulácie v bankovníctve. Vedie národný tím projektu Globálny monitor podnikania (GEM), koordinuje viaceré zahraničné a domáce projekty a takisto aj výskumne sa v nich angažuje, Výsledky výskumnej činnosti jej tímov, sú publikované vo viac ako 120 citovaných publikáciách. Výsledky jej výskumov využívajú viaceré národné, ako aj medzinárodné inštitúcie. Od roku 2013 je vedúcou Katedry stratégie a podnikania na Fakulte management UK, kde je aj prodekanou pre vedu a výskum. V roku 2016 bola menovaná za profesorku v odbore manažment. V minulosti pôsobila vo vrcholových manažérskych pozíciách v bankovom sektore SR.

## Juraj Mikuš

Pedagogicky pôsobí na Fakulte managementu Univerzity Komenského, kde aj obhájil svoju dizertačnú prácu pod názvom „Inkluzivita podnikania: teoreticko-metodologické aspekty hodnotenia dopadu iniciatív podpory jej rozvoja“. Výskumne sa venuje hlavne oblasti podnikania, konkrétne inkluzívnemu a sociálnemu podnikaniu a súvisiacim témam, hlavne merania a hodnotenia dopadu projektov a programov. Je členom riešiteľského tímu projektu Globálny monitor podnikania. Ešte počas štúdia absolvoval okrem ďalších študijných pobytov v Dánsku, Fínsku a Španielsku aj stáž v Prahe, v prestížnej neziskovej organizácii Medzinárodná cena vojvodu z Edinburghu, kde pomocou metódy „sociálna návratnosť investície“ hodnotil vytvorené dopady tohto neformálneho vzdelávacieho programu. Odvtedy aktívne participuje na ďalších výskumných a komerčných projektoch zameraných na danú problematiku.

## Zuzana Polačková

Pracuje na Prognostickom ústave SAV, kde sa venuje témam súvisiacim so sociálnym podnikaním, sociálnou inklúziou a zamestnanosťou/zamestnateľnosťou znevýhodnených skupín. Vo svojej praxi kombinuje pracovné skúsenosti zo štátnej správy, medzinárodných inštitúcií, mimovládneho sektora a akademického prostredia. Je spoluautorkou Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a členkou viacerých medzinárodných expertných skupín zameraných na podporu sociálneho podnikania. Je absolventkou Konzervatória v Žiline, Univerzity Komenského a London Metropolitan University. Je držiteľkou Fulbrightovho štipendia a štipendia Japonskej nadácie.

## OBSAH

- 11 \_ **Spoločenská prospešnosť v novom šate alebo napĺňanie pozitívneho sociálneho vplyvu v kontexte Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch**  
/ Peter Mészáros
- 35 \_ **Špecifické problémy pracovnej integrácie ťažšie zamestnateľných osôb v sociálnych podnikoch na Slovensku**  
/ Daniel Škobla a Lucia Kováčová
- 55 \_ **Sociálne podnikanie na Slovensku v medzinárodnom kontexte a meranie sociálneho dopadu (aplikácia analýzy SROI)**  
/ Anna Pilková a Juraj Mikuš





**SPOLOČENSKÁ PROSPEŠNOSŤ  
V NOVOM ŠATE alebo  
NAPŔIENIE POZITÍVNEHO  
SOCIÁLNEHO VPLYVU  
V KONTEXTE ZÁKONA  
O SOCIÁLNEJ EKONOMIKE  
A SOCIÁLNYCH PODNIKoch**

Peter Mészáros

## Namiesto úvodu: Podnikanie ako cesta k spoločenskej prospešnosti

Ústava Slovenskej republiky vo svojom článku 35, ods. 1 hovorí: Každý má právo na slobodnú voľbu povolania a prípravu naň, ako aj právo podnikat' a uskutočňovať inú zárobkovú činnosť.

Zákon č. 513/1991 Zb.<sup>1</sup>, prijatý v roku 1991, vo svojom § 2, ods. 1 podnikanie ešte donedávna definoval ako „sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“. Ponúkal tak podnikanie v roli nástroja tvorby zisku, ktorý prirodzene patril k najdôležitejším (merateľným) ukazovateľom úspešnosti podnikania.

Od 1. mája 2018 je však účinný Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch<sup>2</sup> (ďalej len „Zákon“), ktorý vo svojom Článku II prináša novelizované znenie predmetného paragrafu Obchodného zákonníka. Týmto po 17tich rokoch mení definíciu podnikania v Slovenskej republike:

*„Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku **alebo** na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu.“*

Podľa novej rozšírenej definície podnikania sa tak „činnosť podnikateľa“ okrem nástroja tvorby zisku môže stať i prostriedkom k dosahovaniu pozitívneho sociálneho vplyvu, inými slovami prostriedkom k dosahovaniu spoločensky prospešných cieľov. Dostávame sa tým k unikátnemu rozšíreniu možností podnikania, kedy náš Obchodný zákonník otvára dvere k uplatneniu konceptu vo svete známom ako sociálne podnikanie.

Obchodný zákonník tak po novom, možno povedať, prijíma do radov podnikateľov i tých aktérov, ktorí svojím podnikaním sledujú iné ciele ako sú ciele tvorby zisku a rozširuje reguláciu podnikania o tie činnosti podnikateľa, ktoré sú vykonávané na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu [ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku].

Prevažná väčšina činností, ktoré sledujú pozitívny sociálny vplyv<sup>3</sup> je prirodzene vykonávaná mimovládnyimi neziskovými organizáciami<sup>4</sup> (ďalej aj ako MNO), ktoré svoje spoločensky prospešné služby vo väčšine prípadov realizujú prostredníctvom neziskovej alebo „inej zárobkovej činnosti“. Ide o tradičný, legitímny a dá sa povedať väčšinový spôsob naplňania spoločensky prospešných cieľov. Tretím prostriedkom, ktorý dáva do ponuky Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch je práve podnikanie.

<sup>1</sup> Zákon 513/1991 Z. z.: Obchodný zákonník

<sup>2</sup> Zákon č. 112/2018 Z. z.: Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov

<sup>3</sup> Týmto sa rozumie naplňanie verejného alebo komunitného záujmu spôsobom poskytovania spoločensky prospešných služieb ako sú zdravotná starostlivosť, sociálna pomoc, ochrana ľudských práv, rozvoj telesnej kultúry a iné (§ 2, ods. 1 Zákona č. 112/2018)

<sup>4</sup> neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby, občianske združenia, nadácie, nadačné fondy, účelové zariadenia cirkví, organizácie s medzinárodným prvkom a iné.



Zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch možno v prostredí Slovenskej republiky považovať do istej miery za prelomový. Pomenúva, definuje, reguluje a hlavne ponúka nové spôsoby dosahovania spoločensky prospešných cieľov, pričom zásadným spôsobom upravuje hodnotový rámec, základné atribúty fungovania a vnútorné vzťahy subjektov, ktoré sa o dosahovanie týchto cieľov usilujú, či už z pozície mimovládnych neziskových organizácií alebo obchodných spoločností.

Uvedený Zákon – ako právnu normu – možno označiť za sociálnu inováciu (i keď vo svojej podstate prenesenú zo zahraničia), pretože prináša do nášho prostredia nové a oproti dostupným alternatívam potenciálne účinnejšie, efektívnejšie a udržateľnejšie spôsoby riešenia spoločenských potrieb. Tieto prináša zvlášť (no nielen) prostriedkom podnikania, ktoré obohacuje o nové idey, ciele, hodnoty, a pre ktorých objektivizáciu a zhmotnenie prináša do realizujúcich subjektov potrebné nové procesy, organizačné usporiadania, či role.<sup>5</sup> Pozrime sa preto na túto právnu normu detailnejšie.

Začneme definíciou sociálnej ekonomiky, ktorá je množinou alebo, použijúc jazyk zákona, súhrnom vyššie zmienených aktivít, ktorými sa realizujúce subjekty usilujú o dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu. Je dôležité správne pochopiť čo sociálnu ekonomiku v skutočnosti tvorí a akí rozmanití aktéri v nej môžu svojou činnosťou naplňovať svoje ciele. Postupne sa zameriame na výklad väčšiny základných ustanovení Zákona pričom neopomenieme ich skutočný, prípadne potenciálny, no hlavne zamýšľaný dosah do reality.

Vo svojom § 3 Zákon hovorí (zvýraznenie autor):

**Sociálnou ekonomikou je súhrn produktívnych, distribučných alebo spotrebiteľských aktivít vykonávaných prostredníctvom hospodárskej činnosti alebo nehospodárskej činnosti nezávisle od štátnych orgánov, ktorých hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu.**

Z ustanovenia vyplýva niekoľko dôležitých skutočností:

- a. **Sociálna ekonomika nie je množinou subjektov.** Sociálnu ekonomiku netvoria jednotlivci a/alebo organizácie, ktorých hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu (ďalej aj ako PSV). Sociálnu ekonomiku tak napríklad netvoria mimovládne neziskové organizácie. Sociálnu ekonomiku tvoria **aktivity – „je súhrn aktivít“** – ktorých hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu.
- b. **Aktivity, ktorých hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu, môžu byť vykonávané akýmkoľvek subjektom.** Je pravdou, že sú v prevažnej miere vykonávané mimovládny neziskovými organizáciami, no krivdili by sme ostatným spoločnostiam, inštitúciám či organizáciám, ak by sme zostali len pri MNO. Aktivity s cieľom naplňania pozitívneho sociálneho vplyvu v súčasnosti vedú mnohé komerčné firmy napríklad v rámci realizácie stratégií spoločenskej zodpovednosti (CSR – Corporate Social Responsibility alebo SZF – Spoločenská zodpovednosť firiem). V rámci CSR sa firmy priamo prostredníctvom svojich zamestnancov zúčastňujú dobročinných spoločensky prospešných aktivít v oblastiach ako sú ochrana zdravia, životného prostredia, podpora vzdelávania, pomoc sociálne vylúčeným a zraniteľným osobám a mnohých iných. Sociálna ekonomika tak podľa definície slovenského zákona nie je len doménou činností tých organizácií, ktoré vznikli primárne za účelom dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu, ale i bežných komerčných firiem a v podstate akýchkoľvek aktérov, ktorí realizujú aktivity s cieľom naplňania PSV. **Do sociálnej ekonomiky tak majú svojimi aktivitami presah napríklad i bežné komerčné subjekty,** ktoré primárne sledujú iné ciele ako sú ciele dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Autor vychádza z definície sociálnej inovácie, tak ako ju ponúka organizácia Ashoka (www.ashoka.org) vo svojej publikácii „Hybatelé změn na cestě ke zvýšení dopadu. Sonda do ekosystému sociálních inovací v České Republice“, 2016.

<sup>6</sup> Pozri definíciu podnikania v Úvode príspevku, ktorá hovorí o činnosti za účelom dosiahnutia zisku.

Realizácia aktivity v priestore sociálnej ekonomiky na druhej strane automaticky neznamená, že jej vykonávateľ je SUBJEKTOM sociálnej ekonomiky. Práve z dôvodu, kedy svojou činnosťou bežný komerčný subjekt sleduje v prvom rade cieľ tvorby zisku (a tento zároveň z väčšej časti neprerozdeľuje na podporu spoločensky prospešných cieľov, ako je tomu napríklad u podnikajúcich MNO) sa takýto subjekt (pri svojom tradičnom režime podnikania) nemôže stať subjektom sociálnej ekonomiky.<sup>7</sup>

Subjektom sociálnej ekonomiky podľa § 4 Zákona môžu byť len tie mimovládne neziskové organizácie, obchodné spoločnosti, družstvá, účelové zariadenia cirkví a SZČO<sup>8</sup>, ktorých zárobková činnosť (ak ju vedú) nie je vykonávaná výhradne na účely dosiahnutia zisku, alebo zisk z nej použijú spôsobom, kedy aspoň 50 % z neho smeruje na dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu. Spoločným menovateľom subjektov sociálnej ekonomiky (bez ohľadu na ich právnu formu) pritom prirodzene zostáva potreba vykonávať činnosť v rámci aktivít sociálnej ekonomiky a to nezávisle od štátnych orgánov.

### a. Mimovládne neziskové organizácie (MNO)

Mimovládne neziskové organizácie sú zakladané primárne na účel dosahovania spoločensky prospešných cieľov, alebo slovami Zákona primárne na účel dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu. Tento tradične sledujú realizovaním svojej neziskovej činnosti. Mnohé MNO však prišli na to, že svoj pozitívny sociálny vplyv môžu naplňať i spoločensky prospešnou službou, ktorá nemusí byť vykonávaná nevyhnutne v rámci neziskovej aktivity, ale môže sa stať službou odplacnou. V kontexte uvedeného mimovládne neziskové organizácie vykonávajú tzv. *inú zárobkovú činnosť*, ktorá do organizácie prináša okrem naplnených programových cieľov i príjmy, ktoré MNO umožňujú znížiť svoju jednostrannú závislosť od filantropického kapitálu v podobe darov, grantov, dotácií alebo daňovej asignácie. Svojou *inou zárobkovou činnosťou* tak vybrané MNO posilňujú svoju finančnú a tým aj programovú stabilitu o pilier trhových zdrojov príjmu. Výhoda je i tá, že príjmy z *inej zárobkovej činnosti* sú síce predmetom dane z príjmu, no sú od nej oslobodené, pokiaľ ide o činnosť, ktorou organizácia dosahuje svoje hlavné ciele. Tieto príjmy tak možno v plnej (nezdanenej) výške použiť na ďalšie naplňanie PSV.

Iné mimovládne neziskové organizácie sa pustili ešte o krok ďalej a rozhodli sa svoju zárobkovú činnosť vykonávať spôsobom podnikania<sup>9</sup>. Toto sa objavuje buď v roli prostriedku tvorby zisku, z ktorého MNO neskôr financuje naplňanie PSV<sup>10</sup> alebo ako prostriedok samotného naplňaniu PSV<sup>11</sup>. Väčšina organizácií, ktoré sa do podnikania pustili, ho vykonávajú na vlastné meno a účet, niekoľko málo svoje podnikanie vyčlenilo na samostatný právny subjekt – napríklad obchodnú spoločnosť – ktorý

<sup>7</sup> Na druhej strane MNO, ktoré vedú podnikateľské aktivity s cieľom tvorby zisku, sú subjektami sociálnej ekonomiky, lebo tento vytvárajú s cieľom jeho použitia na podporu svojej hlavnej (spoločensky prospešnej) činnosti. Splňajú tak podmienku, kedy min. 50 % zo zisku použijú na dosiahnutia hlavného cieľa podľa § 5, ods. d) písm. 1 Zákona 112/2018.

<sup>8</sup> SZČO: fyzická osoba – podnikateľ, ktorá je zároveň zamestnávateľom

<sup>9</sup> Podnikanie je potom vychádzajúc z jednotlivých právnych foriem mimovládnych neziskových organizácií bližšie regulované. Nie každá právna forma MNO môže podnikať, prípadne podnikáť vo všetkých oblastiach hospodárstva.

<sup>10</sup> Napríklad časť svojho majetku MNO využíva k ponuke a realizácii komerčných prepravných služieb alebo prenájmu priestorov využívajúc svoje nadbytočné kapacity.

<sup>11</sup> K naplňaniu PSV samotnou podnikateľskou činnosťou dochádza napríklad spôsobom zamestnávania zraniteľných alebo znevýhodnených osôb alebo predajom tovaru prípadne ponukou služieb, ktoré vedú k zvyšovaniu kvality ich života.

je minimálne v zmysle zabezpečenia rizika či akceptácie zo strany finančných inštitúcií a investorov lepšie stavaný pre svoju účasť na konkurenčnom trhu.<sup>12</sup>

Mimovládne neziskové organizácie tak dnes zaznamenávame v nasledovných situáciách:

- výkon neziskovej činnosti;
- výkon inej zárobkovej činnosti;
- výkon podnikateľskej činnosti s cieľom tvorby zisku;
- výkon podnikateľskej činnosti s cieľom naplňania PSV.

Z uvedeného možno konštatovať, že MNO sa dnes častokrát objavujú v podmienkach, kedy svoju spoločensky prospešnú službu (v podobe tovaru alebo služby) ponúkajú na trhu. Ocítajú sa teda v situácii, kedy vykonávajú hospodársku činnosť, ktorej súčasťou je peňažné plnenie. Na tento účel, bez ohľadu na svoje právne postavenie či spôsob financovania, sa tak MNO ako subjekty neziskového práva – v zmysle Zákona o štátnej pomoci<sup>13</sup> – stávajú podnikmi. Na strane druhej, na účely vedenia svojej činnosti, ktorej výsledné tovary a/alebo služby nie sú realizované na konkurenčnom trhu spôsobom zárobkovej činnosti, naďalej zostávajú „neziskovkami“.

Posun smerom k trhu a v rámci neho k zárobkovej činnosti, ktorá vo vybraných prípadoch získava charakter podnikania je dnes u MNO zreteľný. Toto [podnikanie] sa im navyše (v kontexte novelizácie Obchodného zákonníka § 2) môže stať nástrojom k dosahovaniu pozitívneho sociálneho vplyvu, inými slovami: nástrojom k naplňaniu hlavných cieľov organizácie.

Aj napriek tomu, podnikanie v mimovládnej neziskovej organizácii je dnes možné len v doplnkovej forme k hlavnej (neziskovej) činnosti. Čo však nastane v situácii, kedy sa toto stáva samotným (primárnym) nástrojom v realizácii jej hlavných cieľov? Môže sa v takomto prípade posunúť z okraja doplnkovej činnosti do stredu realizácie hlavnej činnosti organizácie? Podľa novelizovanej definície podnikania odpoveď znie „áno“, pretože podnikanie stratilo svoj jediný primárny cieľ tvorby zisku, pre ktorý prirodzene muselo zostať v roli doplnkovej činnosti v subjekte, ktorý nebol založený za účelom podnikania – rovná sa – tvorby zisku. Dnes, berúc do úvahy možnosti naplňania PSV spôsobom podnikateľskej činnosti, by

malo byť možné zakladať mimovládne neziskové organizácie i „za účelom podnikania“ ak je týmto [podnikaním] primárne sledovaný cieľ dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu.

## b. Obchodné spoločnosti

Obchodné spoločnosti prirodzene (a prevažne) vidáme v režime tradičnej podnikateľskej činnosti zameranej primárne na tvorbu zisku. Niektoré z nich sa pritom z titulu svojej spoločenskej zodpovednosti angažujú i v oblastiach spoločenskej prospešnosti a stávajú sa nositeľmi aktivít, ktoré spadajú do rámca sociálnej ekonomiky. Obchodné spoločnosti však dnes v zmysle Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch môžu ísť o výrazný krok ďalej; môžu použiť svoje podnikanie, alebo vystavať svoju podnikateľskú aktivitu primárne na účel dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu.

Pritom obchodné spoločnosti, konkrétne spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť, mohli byť ešte pred prijatím Zákona zakladané a organizačne usporiadané ako organizácie s neziskovým cieľom, prípadne mať kombinovaný účel. Rovnako i družstvo vždy mohlo byť založené za účelom podnikania, ale aj zabezpečovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov, a teda pôsobiť ako de facto „neziskovka“.<sup>14</sup>

Dnes obchodná spoločnosť vychádzajúc zo svojho organizačného usporiadania môže primárne sledovať spoločensky prospešný cieľ, a to bez ohľadu na charakter zvolenej činnosti (nezisková, podnikateľská). V takom prípade sa rovnako ako mimovládna nezisková organizácia kvalifikuje za prijímateľa grantových prostriedkov napríklad zo strany nadácii v zmysle § 33 Zákona o nadáciách<sup>15</sup>, ktorý hovorí, že majetok nadácie sa môže použiť v súlade s verejnoprospešným účelom. Pokiaľ obchodná spoločnosť, ktorej nadácia poskytla prostriedky, tieto použije na verejnoprospešný účel, na ktorý jej boli poskytnuté, a na požiadanie dokáže nadácii ich použitie preukázať, sa rovnako ako MNO pohybuje v rámci ustanovenia § 33 Zákona o nadáciách a mala by mať rovnako ako MNO prístup k nadačným zdrojom filantropického kapitálu na podporu svojej podnikateľskej a inej spoločensky prospešnej činnosti. To že sa tak dnes z väčšej miery nedeje, je skôr dôsledkom kritérií oprávnenosti žiadateľov, ktoré sa nadácie rozhodli nateraz prijať.

<sup>12</sup> Vyčlenením na samostatný právny subjekt sa môže rozumieť napríklad založenie alebo vstup do existujúcej obchodnej spoločnosti, v ktorej je MNO jediným spoločníkom, alebo jedným z viacerých spoločníkov. Tento krok je umožnený napríklad občianskym združeniam a nadáciám, nie je zo zákona umožnený neziskovým organizáciám poskytujúcim všeobecne prospešné služby. Toto podnikanie označujeme i ako „podnikanie prostredníctvom tretích osôb“.

<sup>13</sup> § 5 ods. 2 zákona č. 358/2015 Z. z. o úprave niektorých vzťahov v oblasti štátnej pomoci a minimálnej pomoci (zákon o štátnej pomoci), ktorý definuje hospodársku činnosť ako „každú činnosť, ktorá spočíva v ponuke tovaru alebo služieb alebo v ponuke tovaru a služieb na trhu“.

<sup>14</sup> Mazúr, Ján, Grambličková Barbora, Ako môžu „neziskovky“ podnikáť, PPT, Bratislava, 2018

<sup>15</sup> Zákon č. 34/2002: Zákon o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov

### c. Sumár

Siločiary sociálnej ekonomiky, ktoré rozkreslil Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch (vrátane novelizácie niekoľkých súvisiacich zákonov), tak môžu naznačovať smer pôsobenia, ktorý povedie k postupnému stieraniu hraníc medzi neziskovým a podnikateľským sektorom. Ako bolo uvedené vyššie, rozhodujú ciele (PSV, zisk), nie vymedzenie právnej formy (MNO, družstvo, obchodná spoločnosť), či dokonca spôsoby akými sú tieto ciele realizované (činnosť nezisková, zárobková, podnikateľská).

Ak sa zameriame na ciele spoločenskej prospešnosti, ktoré sú Zákonu vlastné v zmysle dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu, tieto môžu byť realizované rovnako prostredníctvom právnych foriem mimovládnych neziskových organizácií ako aj obchodných spoločností a to u oboch spôsobom neziskovej a/alebo zárobkovej (dokonca podnikateľskej) činnosti.

Dnes tak už nie je výpovedné, či je subjekt „založený za účelom podnikania“ alebo nie. Ak dnes možno podnikáť s cieľom napĺňania PSV a takéto podnikanie je umožnené tak obchodným spoločnostiam ako aj MNO<sup>16</sup>, záleží prinajlepšom na tom, či je daný subjekt založený za účelom dosahovania PSV alebo tvorby zisku. Ak sa podnikanie už viac z definície nerovná dosahovaniu zisku, slovné spojenie „založené za účelom podnikania“ dnes nevie zodpovedať otázku účelu, pretože prestalo splývať s doteraz jedinou možnosťou – tvorbou zisku. „Založené za účelom podnikania“ tak dnes nahrádzame slovným spojením „založené za účelom dosahovania PSV“<sup>17</sup> alebo „založené za účelom tvorby zisku“.

MNO a obchodné spoločnosti sa tak dnes môžu stretnúť v spoločnom priestore sociálnej ekonomiky, prípadne sa stať jej subjektami.

<sup>16</sup> Vychádzajúc z osobitných zákonov upravujúcich právne formy mimovládnych neziskových organizácií

<sup>17</sup> Pravdaže, v prípade *registrovaného* sociálneho podniku

Subjektom sociálnej ekonomiky, medzi nimi mimovládny neziskovým organizáciám, družstvám, obchodným spoločnostiam, SZČO a účelovým zariadeniam cirkví, ktoré sa rozhodnú sledovať pozitívny sociálny vplyv v kombinácii s vykonávaním hospodárskej činnosti (prípadne priamo jej prostredníctvom) ponúka Zákon viacero možností.

Po ustanovení sociálnej ekonomiky (§ 3) a subjektu sociálnej ekonomiky (§ 4) Zákon vo svojom § 5 ustanovuje podniky v širšom priestore sociálnej ekonomiky, konkrétne sociálny podnik a podnik so sociálnym dosahom. Týmto sú v ďalších častiach Zákona ďalej priznané možnosti priamej a nepriamej podpory, ktorá im môže byť pri splnení vybraných podmienok poskytnutá k napĺňaniu svojich spoločensky prospešných cieľov z verejných zdrojov.

#### a. Sociálny podnik

Sociálnym podnikom podľa § 5 Zákona môže byť iba subjekt sociálnej ekonomiky. Znamená to, že sociálny podnik musí vykonávať aspoň jednu zo svojich činností v rámci aktivít sociálnej ekonomiky – teda činnosť, ktorej hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu. Túto musí ďalej vykonávať nezávisle od štátnych orgánov a môže sa tak diať spôsobom hospodárskej alebo nehospodárskej činnosti. Je však podmienkou, že sociálny podnik musí aspoň jednu zo svojich činností vykonávať spôsobom hospodárskej činnosti, inak by sa v kontexte Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch nemohol stať „podnikom“. Zákon však nekladie podmienku, že to musí byť práve hospodárska činnosť, ktorou dosahuje spoločensky prospešné ciele.

V praxi to znamená, že sociálny podnik môže napĺňať pozitívny sociálny vplyv napríklad svojou nehospodárskou (majúc na mysli neziskovou) činnosťou, pričom jeho hospodárska činnosť môže byť zameraná na tvorbu zisku<sup>18</sup>. Kľúčové ale je, že ako subjekt musí vždy vykonávať činnosť smerujúcu k dosahovaniu pozitívneho sociálneho vplyvu pričom tento je jeho hlavným cieľom.

Toto prirodzene platí zvlášť pre mimovládne neziskové organizácie, ktoré z podstaty svojej právnej formy primárne sledujú spoločensky prospešné ciele spôsobom neziskovej činnosti. Zákon však hovorí, že na to, aby mohli ašpirovať na sociálne podniky, musia vstúpiť na trh, tzn. že aspoň jednu zo svojich služieb alebo jeden zo svojich tovarov musia byť schopné umiestniť na trhu, a to i v prípade ak sa týmto primárne snažia

<sup>18</sup> Pozri poznámku pod čiarou číslo 10.

o tvorbu zisku. Vstup na trh však sám o sebe nestačí, svoju hospodársku činnosť musia ďalej vykonávať sústavne, to znamená nie nepravidelne, občasne alebo zriedkavo, teda činnosťou, ktorou sa nezisková mimovládna organizácia snaží napríklad predať jednorazový výstup svojho výskumného projektu, prípadne speňažiť výsledky práce svojich prijímateľov sociálnej služby, ktoré vzišli z ich pracovnej terapie. Hospodárska činnosť na to, aby sa ňou subjekt sociálnej ekonomiky kvalifikoval na sociálny podnik, musí mať charakter činnosti sústavnej, a zároveň vykonávanej samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť.

Sústavnou hospodárskou činnosťou sa pritom primárne rozumie taká ponuka tovarov alebo služieb na trhu, ktorá je odplatná, čo z hospodárskej činnosti robí činnosť zárobkovú. Táto pri dodržaní podmienky sústavnosti môže mať buď charakter inej zárobkovej činnosti alebo podnikania, v oboch prípadoch však smeruje na trh s cieľom ponuky tovaru alebo služby platiacemu zákazníkovi a je teda predmetom výnosu alebo príjmu.

Hospodársku činnosť, ako jedno z kvalifikačných kritérií na ceste za sociálnym podnikom, tak môže subjekt sociálnej ekonomiky vykonávať nasledovnými spôsobmi:

1. spôsobom zárobkovej činnosti, ktorej výsledkom sú tovary a/alebo služby ponúknuté na trhu prostredníctvom *inej zárobkovej činnosti*, ktorou organizácia napĺňa svoje hlavné ciele,
2. spôsobom zárobkovej činnosti, ktorej výsledkom sú tovary a/alebo služby ponúknuté na trhu prostredníctvom *podnikateľskej činnosti*, regulovanej Obchodným zákonníkom, ktorou organizácia napĺňa svoje hlavné ciele, alebo sleduje cieľ tvorby zisku.

Sociálny podnik tak nevyhnutne nemusí podnikateľ<sup>19</sup>. Musí však vykonávať hospodársku činnosť, tzn. svoj produkt alebo službu musí byť schopný ponúknuť, umiestniť – tzn. odbyť – na trhu.

Okrem primárneho cieľa napĺňania pozitívneho sociálneho vplyvu a realizácie hospodárskej činnosti musí subjekt sociálnej ekonomiky na to, aby sa stal sociálnym podnikom splniť ešte dve podmienky:

- ak zo svojej činnosti dosiahne zisk, použije viac ako 50 % zo zisku po zdanení na dosiahnutie svojho hlavného cieľa (ktorým, ako bolo uvedené vyššie, musí byť dosahovanie merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu);
- do spravovania svojej hospodárskej činnosti zapája zainteresované osoby.

<sup>19</sup> To prirodzene neplatí o **registrovaných** sociálnych podnikoch, ktorých hospodárska činnosť sa skrze novelizáciu Obchodného zákonníka stáva podnikaním.

## b. Sociálny podnik v kontexte vybraných právnych foriem

Pre neziskové mimovládne organizácie je splnenie kritérií sociálneho podniku relatívne jednoduché:

- z podstaty svojej právnej formy vznikli za účelom dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu
- viaceré z nich pravidelne (sústavne) umiestňujú svoje tovary a/alebo služby na trhu, čím vykonávajú hospodársku činnosť a z pohľadu Zákona tak spĺňajú definíciu podniku
- zisk, ktorý zo svojej činnosti dosiahnu, opäť z podstaty svojej právnej formy socializujú, tzn. použijú na dosiahnutie svojho hlavného cieľa

Zostáva im tak splniť už iba jednu podmienku, ktorou je účasť zainteresovaných osôb na správe svojej hospodárskej činnosti – tzn. zabezpečiť účasť zamestnancov, spotrebiteľov, obyvateľov obce, či zástupcov odbornej verejnosti na dosiahnutí vytýčeného cieľa.<sup>20</sup>

V prípade bežných podnikateľov (firiem fyzických alebo právnických osôb), ktorí uvažujú o sociálnom podnikaní, sa splnenie uvedených podmienok môže zdať viac či menej náročné. Bežný podnikateľ, ktorý je povedzme sociálne citiaci a prípadne už vykonáva viaceré aktivity v kontexte spoločenskej zodpovednosti musí urobiť jeden zásadný krok: svoju spoločenskú prospešnosť posunúť z okraja do stredu svojho podnikania, kedy sledovanie spoločenského prospechu sa z doplnkovej motivácie stane jeho hlavným cieľom. Inými slovami podnikateľská aktivita sa z pozície nástroja tvorby zisku posunie do pozície dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu, a tento sa stane hlavným cieľom jeho podnikateľskej činnosti. Takýto podnikateľ splní prvý a základný predpoklad na to, aby sa mohol stať sociálnym podnikom: jeho hlavným cieľom je dosahovanie merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu<sup>21</sup>, pričom zároveň vykonáva hospodársku činnosť.

Stále však zostávajú dve ďalšie podmienky:

- minimálne 50 % socializácia zisku a
- zapájanie zainteresovaných osôb do spravovania hospodárskej činnosti

Ak podnikateľ splní aj tieto dve zostávajúce podmienky, jeho firma sa stáva sociálnym podnikom.

<sup>20</sup> U registrovaných sociálnych podnikov môže byť v prípade MNO táto podmienka automaticky splnená spôsobom demokratickej správy, ak sa jedná o občianske združenie, ktoré má menej ako 5 zamestnancov.

<sup>21</sup> ... ku ktorého dosahovaniu prispievajú tovary alebo služby, alebo k nemu prispieva spôsob ich výroby alebo poskytovania.



### c. Podnik so sociálnym dosahom

Zákon však myslí aj na situáciu, kedy podnikateľ, ktorý sledovanie spoločenského prospechu prijal za svoj hlavný cieľ, stále nemusí mať vôľu alebo byť pripravený na splnenie posledných dvoch podmienok, či už z dôvodu, kedy si chce alebo potrebuje zisk z podnikania ponechať, alebo z dôvodu, kedy nie je pripravený na to, aby svoju podnikateľskú činnosť viedol participatívnym spôsobom za účasti svojich zamestnancov, zákazníkov či dokonca obyvateľov obce, v ktorej. Pre tento prípad Zákon ponúka možnosť sledovania spoločenského prospechu v rámci tzv. podniku so sociálnym dosahom, kedy podnikateľ musí splniť iba (alebo aspoň) jednu z dvoch uvedených podmienok: buď sa rozhodne pre minimálne 50 %nú socializáciu zisku alebo participatívny spôsob riadenia. Takýto podnik z definície nie je sociálnym podnikom, no stáva sa tzv. podnikom v širšom priestore sociálnej ekonomiky a môžu mu byť poskytnuté vybrané formy finančnej pomoci.

### d. Sociálny podnik versus Registrovaný sociálny podnik

Subjekt ktorý naplnil zákonné atribúty sociálneho podniku sa môže, ale aj nemusí stať registrovaným sociálnym podnikom (ďalej aj ako r. s. p.). V prípade, že sa tak rozhodne, môže získať od registrového orgánu – Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (ďalej ako MPSVaR) – Osvedčenie o priznaní štatútu registrovaného sociálneho podniku. Ide o formálne potvrdenie i verejnú deklaráciu splnenia atribútov sociálneho podniku.

Pre neziskové mimovládne organizácie získanie štatútu r. s. p. zároveň znamená, že ich *iná zárobková činnosť*, ktorou získavajú príjmy z hlavnej činnosti v kontexte naplňania svojich spoločensky prospešných cieľov, sa stáva podnikaním.

Pripomeňme si novelizovanú definíciu podnikania podľa § 2 Obchodného zákonníka:

*Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu.*

Iná zárobková činnosť MNO je hospodárskou činnosťou a táto sa vychádza z vyššie uvedenej definície v prípade, kedy sleduje pozitívny sociálny vplyv v prostredí registrovaného sociálneho podniku stáva podnikateľskou činnosťou.

Sústavná hospodárska činnosť tak získava charakter podnikania v tom podniku, ktorému je priznaný štatút registrovaného sociálneho podniku a to bez ohľadu na jeho právnu formu. Ak je týmto registrovaným sociálnym podnikom mimovládna nezisková organizácia, stáva sa jej

(sústavná) hospodárska činnosť, kam patrí aj *iná zárobková činnosť*, podnikaním. Na príjmy získané z tejto činnosti sa nevzťahuje oslobodenie od dane, tak ako sa prirodzene nevzťahuje na podnikateľskú činnosť družstiev alebo firiem fyzických a právnických osôb.

Zákon však ponúka výnimku a na tú časť zisku, ktorú registrovaný sociálny podnik socializuje, mu umožňuje podať žiadosť o úľavu na dani z príjmu. Keďže neziskové mimovládne organizácie z princípu socializujú 100 % svojho zisku, úľava na dani sa môže vzťahovať na všetok zisk z ich hospodárskej činnosti, čím sa tieto organizácie môžu vrátiť do svojho pôvodného režimu „oslobodenia“ od dane s tým rozdielom, že ako r. s. p. o úľavu na dani musia samostatne požiadať. Znamená to, že príjem z hospodárskej činnosti, ktorou sledujú pozitívny sociálny vplyv automaticky nie je, ale môže byť, oslobodený od dane, avšak iba v prípade kedy podnik (okrem iného) zároveň nie je príjmateľom daňovej asignácie.<sup>22</sup>

### e. Ako sa stať registrovaným sociálnym podnikom

Aby sa subjekt, ktorý spĺňa atribúty sociálneho podniku a teda je sociálnym podnikom, mohol stať registrovaným sociálnym podnikom, musí o registráciu požiadať. Ako každý registračný proces, má i tento svoje zákonné požiadavky:

Sociálny podnik, ktorý sa chce stať registrovaným sociálnym podnikom musí mať pre účely svojho posúdenia registrovým úradom, okrem splnenia viacerých ďalších ustanovení, predovšetkým zadaný svoj spoločensky prospešný cieľ a to priamo v základných dokumentoch. Základný dokument, či už sa jedná o stanov, štatút, nadačnú listinu, zakladateľskú alebo spoločenskú zmluvu či listinu v závislosti od typu subjektu musí obsahovať:<sup>23</sup>

- opis hlavného cieľa v zmysle naplňania pozitívneho sociálneho vplyvu
- spôsob merania tohto pozitívneho sociálneho vplyvu
- predmet hospodárskej činnosti
- opis, akým spôsobom tovary alebo služby, ktoré žiadateľ vyrába, dodáva, poskytuje alebo distribuuje, alebo spôsob ich výroby alebo poskytovania prispievajú k dosahovaniu tohto pozitívneho sociálneho vplyvu
- opis zapájania zainteresovaných osôb prostredníctvom poradného výboru alebo uplatňovaním demokratickej správy
- a nakoniec záväzok žiadateľa využívať viac ako 50 % zisku na dosiahnutie hlavného cieľa

<sup>22</sup> Pre úplnosť dodajme, že aby bolo možné túto daňovú úľavu uplatniť aj v praxi, vyžaduje si to vzhľadom na pravidlá štátnej pomoci ešte schválenie schémy štátnej pomoci, schémy pomoci de minimis, či notifikáciu tejto úpravy.

<sup>23</sup> Zákon vo svojom § 6, ods. 3, písm. a) až f) stanovuje čo rozumie pod základným dokumentom v tom-ktorom type podniku.



V prípade, že sa jedná o nový (začínajúci) sociálny podnik, ktorý svoju činnosť vykonáva najdlhšie jeden rok, musí záujemca predložiť i vypracovaný projekt činnosti.

Pri mimovládnych neziskových organizáciách Zákon ďalej vyžaduje, aby sa úpravou svojich vnútorných vzťahov pripodobili obchodným spoločnostiam a priblížili sa tak možnosti stať sa akceptovanými trhovými aktérmi v očiach bánk a prípadných investorov. Berúc do úvahy možné podnikateľské riziká, Zákon vyžaduje vytvorenie rezervného (alebo nedeliteľného) fondu na prekonanie nepriaznivého priebehu hospodárenia či krytie prípadných strát. Rovnako tak vyžaduje tvorbu základného imania, ktorá je vlastná všetkým podnikajúcim subjektom<sup>24</sup>.

Podniky, ktoré sa rozhodli svojou činnosťou sledovať primárne spoločensky prospešné ciele, totiž nevstupujú na chránený trh, ale na konkurenčný trh, na ktorom pôsobia subjekty sledujúce primárne ciele tvorby zisku. Zámerom Zákona je tak umožniť vznik sociálnym podnikom, ktoré sú schopné účasti na trhu v konkurencii bežných komerčných podnikateľských subjektov.

Musíme však prirodzene brať na zreteľ ich zostávajúce základné odlišnosti, medzi ktorými možno spomenúť nasledovné:

1. „Bežné“ firmy na rozdiel od sociálnych podnikov uspokojujú v prvom rade očakávanie svojich „akcionárov“, ktorým musia v konečnom dôsledku podriaďiť svoje ciele. Sociálne podniky na druhej strane plnia očakávanie svojich zainteresovaných partnerov, ktorí naopak nekladú dôraz na zisk, ale na riešenie vybraného spoločenského problému.
2. Z pohľadu časového je dosiahnutie zisku vo väčšine prípadov „bežných“ firiem krátko- až strednodobým cieľom. Na strane druhej u sociálnych podnikov, ktoré primárne nesledujú zisk, ale usilujú sa o riešenia náliehavých spoločenských problémov, hovoríme vo väčšine prípadov o dosahovaní dlhodobých cieľov.
3. Navyše tie sociálne podniky, ktoré si vzali do vienka cieľ pracovnej integrácie znevýhodnených a/alebo zraniteľných osôb, si nevyberajú zamestnancov podľa profesijnej orientácie a zdatnosti. Sústreďujú sa naopak na ľudí pochádzajúcich zo špecifických skupín, u ktorých na rozdiel od náborového procesu v bežných firmách, rozhoduje postoj k práci a túžba po spoločenskom začlenení, a to bez ohľadu na ich zníženú produktivitu, deficity v komunikácii či znížené alebo neexistujúce pracovné návyky. Integrované podniky, v ktorých je kľúčovým kritériom výberu motivácia a nasadenie k práci a cieľom opätovné spoločenské začlenenie, navyše neprepúšťajú ľudí za nízky pracovný výkon, čo ich v súťaži s bežnými komerčnými firmami ďalej znevýhodňuje.

Štát si je prirodzene týchto znevýhodnení sociálnych podnikov v bežnom konkurenčnom prostredí vedomý, a preto v kontexte Zákona prichádza s viacerými formami priamej a nepriamej pomoci.

## Priama a nepriama pomoc podnikom v širšom priestore sociálnej ekonomiky

Pre oba podniky, sociálny podnik (vrátane registrovaného sociálneho podniku) aj pre podnik so sociálnym dosahom, Zákon ponúka priamu formu pomoci v podobe čerpania investičnej a kompenzačnej finančnej pomoci. Možnosti jej čerpania sú odstupňované podľa toho, či je podnik sociálnym podnikom, podnikom sociálneho dosahu, registrovaným sociálnym podnikom či dokonca – registrovaným sociálnym podnikom podľa § 16, ods. 4. Tento je považovaný za najvyšší štandard sociálneho podniku, kedy pri dosahovaní svojho pozitívneho sociálneho vplyvu spôsobom hospodárskej činnosti využíva 100 % zisku po zdanení na dosiahnutie svojho hlavného cieľa, alebo uplatňuje demokratickú správu svojej hospodárskej činnosti.

Registrovanému sociálnemu podniku najvyššieho štandardu ďalej Zákon ponúka podporu dopytu v podobe servisných poukážok, prípadne mu umožňuje úľavu na dani z príjmov, konkrétne z tej časti zisku, ktorú sa rozhodne socializovať, respektíve použiť na dosiahnutie svojho hlavného cieľa. Vo vybraných situáciách a za podmienky kedy registrovaný sociálny podnik na dosiahnutie svojho hlavného cieľa venuje plných 100 % svojho zisku po zdanení, mu Zákon ponúka možnosť uplatňovať na svoje tovary alebo služby zníženú sadzbu dane z pridanej hodnoty vo výške 10 % zo základu dane. Ďalej, na tie sociálne podniky, ktoré sa rozhodli ísť cestou pracovnej integrácie znevýhodnených a/alebo zraniteľných skupín – tzv. integračné podniky – Zákon rovnako rozširuje možnosti uplatnenia tzv. náhradného plnenia povinnosti zamestnávateľa pri zamestnávaní občanov so zdravotným postihnutím.

### a. Investičná pomoc

Pokiaľ ide o investičnú pomoc, táto musí byť kombinovaná s čerpaním finančného nástroja (napríklad spôsobom kombinácie nenávratného finančného príspevku a pôžičky), alebo inej návratnej formy financovania. Zákon konkrétne hovorí o tom, že podmienkou pre poskytnutie nenávratnej investičnej finančnej pomoci je schválenie investičnej pomoci vo forme finančného nástroja vo výške najmenej 20 % z celkovej výšky nákladov investičného zámeru (§ 17, ods. 3), alebo inej návratnej formy financovania vo výške najmenej 10 %. Získanie nenávratnej investičnej finančnej pomoci

<sup>24</sup> Pozri § 6, ods. 1, písm. h)

je tak podmienené získaním pomoci návratnej, pričom tieto formy podpory musia prebehnúť vo vzájomnej súčinnosti. Ide tak primárne o tlak na udržateľnosť zvolených modelov činnosti sociálnych podnikov v prostredí trhu. Sociálny podnikateľ, ktorý rovnako ako bežný podnikateľ pôsobí na trhu, ktorého sa zúčastňuje svojou ponukou tovarov a služieb, by mal svoju hospodársku činnosť viesť spôsobom, kedy je táto, berúc do úvahy jeho dlhodobé ciele, dlhodobo udržateľná, pričom zároveň preukáže, že je pripravený zdieľať časť svojho podnikateľského rizika.

#### b. Kompenzačná pomoc

Pokiaľ ide o kompenzačnú pomoc, táto môže mať podobu návratnej alebo nenávratnej formy pomoci. Forma nenávratnej pomoci však nie je podmienená povinnou kombináciou s finančnými nástrojmi. Kompenzačnú pomoc je podniku v širšom priestore sociálnej ekonomiky možné poskytnúť „ak je v dôsledku dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu znevýhodnený oproti podnikateľom, ktorí obdobnú činnosť vykonávajú za účelom dosiahnutia zisku“ (§ 19, ods. 1 Zákona).

Kompenzačná pomoc sa tak môže vzťahovať na prípad, kedy zohľadňuje nedostatočnú kúpyschopnosť vybranej znevýhodnenej alebo zraniteľnej skupiny osôb, ku ktorej smerujú tovary alebo služby podniku v širšom priestore sociálnej ekonomiky. Môže totiž nastať situácia, kedy je pre danú komunitu životne dôležité, aby v nej takýto podnik i za sťažných okolností svoje tovary a služby naďalej poskytoval, ak túto funkciu nezabezpečuje štát alebo bežný trh. Ďalším dôvodom pre poskytnutie kompenzačnej pomoci môže byť okrem kúpyschopnosti i obmedzená veľkosť trhu, ktorá bráni fungovaniu podniku v udržateľnom režime (pri dosiahnutí bodu zlomu) a na ktorom bežný komerčný podnikateľ, ktorý sleduje štandardný podnikateľský cieľ tvorby zisku, nemá záujem alebo dokonca nedokáže fungovať. Samozrejme, takáto situácia musí byť objektívne preukázateľná na to, aby kompenzačná pomoc mohla byť na tento účel poskytnutá a bude na zvážení poskytovateľa, aby takúto pomoc priznal.

#### c. Pomoc na podporu dopytu

Pokiaľ ide o pomoc na podporu dopytu, táto je postavená na možnosti registrovaného sociálneho podniku poskytnúť službu starostlivosti o domácnosť a záhradu bežnému zákazníkovi, prípadne fyzickej osobe odkázanej na pomoc s tým, že obe skupiny prijímateľov zaplatia spôsobom servisnej poukážky. Pomoc je takto poskytnutá obojstranným – prijímateľovi služby, ktorý ceninu – poukážku – môže vzhľadom na svoju odkázanosť získať so zľavou a na druhej strane sociálnemu podniku spôsobom podpory dopytu po jeho službách, prípadne odkúpením poukážky predajcom poukážky (štát, obec, alebo VÚC) za zvýšenú sumu nominálnej hodnoty, ak bola služba poskytnutá bežnému zákazníkovi. Emitentom servisných poukážok je Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny. (§ 23)

#### d. Podpora registrovaných sociálnych podnikov zo strany obcí a VÚC a ich vlastné sociálne podnikanie

Zákon ďalej dáva viaceré nástroje na podporu činnosti registrovaných sociálnych podnikov do rúk obciam a vyšším územným celkom (VÚC). Okrem predaja, odkúpenia a spätného výkupu servisných poukážok, ide o nasledovné možnosti, a vo vybraných prípadoch dokonca povinnosti, ktoré Zákon ukladá formou novelizácie hneď niekoľkých súvisiacich právnych noriem:

- 1. možnosť účasti na sociálnom podniku bývania**, spôsobom, kedy v ňom obec alebo VÚC nemá väčšinový podiel. To neplatí o integračnom podniku a iných registrovaných sociálnych podnikoch, kde Zákon obci alebo VÚC limit maximálneho podielu nestanovuje. Má sa za to, že „podielom“ sa myslí podiel na rozhodovaní, keďže sociálny podnik môže na seba zobrať jednu z právnych foriem MNO, v prípade ktorých osobitné zákony majetkovú účasť neumožňujú. Obec alebo VÚC však samozrejme môže mať v podniku sociálneho dosahu, v sociálnom podniku, alebo v registrovanom sociálnom podniku (ak sú tieto obchodnou spoločnosťou) majetkový podiel. Tento v ňom môže držať priamo alebo cez obcou alebo VÚC kontrolovanú organizáciu v prípade, že jej právna úprava dovoľuje účasť na podnikaní tretích osôb. Samotná obec alebo VÚC, keďže na účely Zákona nie sú považované za subjekt sociálnej ekonomiky, nemôžu byť sociálnym podnikom, môžu sa však v zmysle a medziach vyššie uvedeného zúčastňovať na jeho podnikaní. Sociálny podnik tak inými slovami nemôže byť v obci alebo vo VÚC „zanorený“, ale musí mať formu samostatného podniku a mať jednu z právnych foriem, ktoré Zákon dovoľuje na seba zobrať subjektom sociálnej ekonomiky.<sup>25</sup>
- 2. možnosť neuplatniť ustanovenia Zákona o majetku obcí a Zákona o majetku vyšších územných celkov (138/1991 a 446/2001)** pri prevoze nehnuteľného majetku obce a VÚC do vlastníctva registrovaného sociálneho podniku a pri nájme nebytových priestorov v oboch prípadoch ako formy investičnej pomoci (Čl. III a Čl. IX), teda inými slovami poskytnúť nehnuteľný majetok či nájom za nižšiu, ako trhovú cenu.
- 3. možnosť zníženia dane prostredníctvom Všeobecne záväzného nariadenia z pozemkov, zo stavieb, bytov a nebytových priestorov**, ak sú tieto vo vlastníctve registrovaného sociálneho podniku. Toto bolo umožnené prostredníctvom novelizácie Zákona o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady (582/2004) (Čl. XV).

<sup>25</sup> Registrovaný sociálny podnik však nesmie tvoriť jediný podnik podľa Čl. 2 ods. 2 nariadenia (EÚ) č. 1407/2013 s právnickými osobami, ktoré nie sú registrovanými sociálnymi podnikmi v prípade, že chce využívať Zákonom vymenované formy podpory (§ 24, ods. 1 a 2). Toto ustanovenie obmedzuje možnosti účasti tretích osôb na podnikaní r. s. p.

- 4. možnosť realizácie vyhradených zákaziek** pre integračné podniky (Čl. XVIII). Cez novelizáciu Zákona o službách zamestnanosti (5/2004 § 64a) možno vyhradenú zákazku použiť aj na účely plnenia povinného podielu zamestnávania<sup>26</sup> občanov so zdravotným postihnutím pričom výška súťažnej ceny vo verejnom obstarávaní na započítanie jedného občana so zdravotným postihnutím je 2000 eur (Čl. XIII).
- 5. možnosť uplatnenia výnimky pre registrované sociálne podniky vyplývajúcej zo zákona o verejnom obstarávaní** pri podlimitných zákazkách, ak ide o dodanie tovaru alebo poskytnutie služieb pre verejného obstarávateľa zo strany registrovaného sociálneho podniku a zákazky s nízkou hodnotou, ktorej predmetom je uskutočnenie stavebných prác pre verejného obstarávateľa (Čl. XVIII).
- 6. povinnosť uplatnenia sociálneho hľadiska pri verejnom obstarávaní**, ktorá sa vzťahuje nielen na obce a VÚC, ale na všetkých verejných obstarávateľov vrátane štátu. Cez novelizáciu Zákona o verejnom obstarávaní (343/2015) Zákon stanovuje povinnosť verejnému obstarávateľovi a obstarávateľovi použiť najmenej v 6tich percentách svojich obstarávaní sociálne hľadisko v prípade, ak realizuje v kalendárnom roku viac ako 10 verejných obstarávaní okrem zákaziek s nízkou hodnotou. Sociálne hľadisko musí použiť „v opise predmetu zákazky, ako osobitnú podmienku plnenia zmluvy alebo ako kritérium na vyhodnotenie ponúk“. (Čl. XVIII) Toto ustanovenie nadobúda účinnosť dňom 1. 1. 2020.

<sup>26</sup> Tento sa dá prirodzene plniť aj bežným spôsobom náhradného plnenia v prípade integračných sociálnych podnikov.

Pri pomerne rozsiahlom systéme finančnej a nefinančnej podpory, výnimiek a úľav, ktorú nová právna úprava ponúka podnikom v širšom priestore sociálnej ekonomiky v kontexte štátnej pomoci, kladie Zákon silný dôraz na zamedzenie jej zneužívania, a to zvlášť v prípade registrovaných sociálnych podnikov (r. s. p.). Dôkazom toho je samostatných 12 odsekov v závere tretej časti Zákona, konkrétne v § 24 pod názvom „Povinnosti a obmedzenia registrovaného sociálneho podniku pri poskytnutí podpory“. Je dôležité podotknúť, že tieto sa vzťahujú len na tie r. s. p., ktorým bola poskytnutá verejná finančná podpora alebo pomoc na podporu dopytu. To znamená, že Zákonom stanovené obmedzenia sa nevzťahujú na r. s. p., ktoré nie sú poberateľmi verejnej podpory a sú financované z vlastných alebo iných (externých) súkromných zdrojov.

Medzi dôležité ustanovenia v zamedzení zneužívania patrí odsek 2 § 24, ktorý hovorí, že registrovaný sociálny podnik nesmie tvoriť jediný podnik s právnickými osobami, ktoré nie sú registrovanými sociálnymi podnikmi. Znamená to, že iná právnická osoba, ktorá nie je r. s. p., nemôže mať nad registrovaným sociálnym podnikom kontrolu spôsobom uplatňovania svojich majetkových a hlasovacích práv, alebo iných zmluvných práv, ktoré by jej dovoľovali registrovaný sociálny podnik dominantným spôsobom ovplyvňovať.

Ďalšie kľúčové ustanovenia Časti III § 24, ďalej hovoria, že:

- sociálny podnik nesmie byť dodávateľom tovaru alebo služby závislej osobe, ktorá nie je registrovaným sociálnym podnikom a rovnako,
- nesmie byť ani odberateľom tovaru alebo služby od závislej osoby v prípade, že táto je právnickou osobou.

V prípade dodania služby (a) sa tento zákaz nevzťahuje na sociálne podniky pracovnej integrácie (teda integračné podniky), v ktorých má obec alebo VÚC podiel viac ako 50 %, alebo registrovaný sociálny podnik (ktorý nie je integračným podnikom), a v ktorom má podiel len obec alebo vyšší územný celok.

Na druhej strane, v prípade, kedy je r. s. p. v roli odberateľa (b) sa uvedený zákaz nevzťahuje na nájom alebo podnájom poskytovaný najviac za obvyklú cenu a rovnako sa nevzťahuje na registrovaný sociálny podnik, v ktorom má obec alebo VÚC podiel viac ako 50 %. V oboch týchto prípadoch môže tovar alebo služby r. s. p. odobrať i od závislej osoby.

Zákon rovnako myslí i na možných dodávateľov tovaru a služieb pre r. s. p. z radov firiem fyzickej osoby (alebo fyzickej osoby – podnikateľa). Vzájomnú výmenu obmedzuje spôsobom, kedy celkové náklady na

nakúpené tovary alebo služby nesmú za obdobie 12tich po sebe nasledujúcich kalendárnych mesiacov presiahnuť najvyššiu mzdu v registrovanom sociálnom podniku za to isté obdobie. Znamená to, že povedzme za marketingové služby alebo služby grafického dizajnu, ktoré sú v danom roku poskytnuté zo strany SZČO, podnik nemôže zaplatiť viac ako v rovnakom období zaplatí svojmu najlepšie platenému zamestnancovi.

Zákon sa tak veľmi silne snaží zamedziť špekulatívnemu odlivu finančných prostriedkov z registrovaného sociálneho podniku v prípade, kedy je tento príjemcom verejnej podpory, do iného (prepojeného) podniku fyzickej alebo právnickej osoby, ktorý by mohol byť realizovaný prostriedkom umelého umenšovania výnosu alebo prostriedkom umelého navyšovania nákladov (napríklad spôsobom predraženého obstarávania tovarov a služieb).

Registrovaný sociálny podnik je tak „nútený“ podnikať spôsobom, kedy realizuje trhovo adekvátnu hrubú, prípadne ziskovú maržu pri realizácii zodpovedajúcich výnosov a nákladov. Je mu tak zamedzené prenášať „výnosy“ svojej podnikateľskej činnosti na závislú osobu, ktorá nie je r. s. p., zatiaľ čo využíva výhody, ktoré mu Zákon poskytuje vychádzajúc z jeho prísľubu dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu.

## Namiesto záveru

Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch otvára dvere realizácii spoločenskej prospešnosti skutočne inovatívnymi spôsobmi. Skrze vlastné ustanovenia a rovnako prostredníctvom novelizácie vybraných právnych noriem nám dáva do rúk nespočetné množstvo nástrojov a ukazuje na mnohé, dosiaľ nevyužívané a často nepoznané, cesty k dosahovaniu pozitívneho sociálneho vplyvu. Zákon zmocňuje nielen samotných realizátorov spoločensky prospešných služieb, ale rovnako tak i aktérov z radov obcí, vyšších územných celkov a neposlednom rade štát, ktorým dáva do rúk bohatý arzenál priamej a nepriamej pomoci subjektom sociálnej ekonomiky v posilňovaní ich verejného a komunitného úžitku.

## Referencie

- Zákon 112/2018 Z. z. o sociálnom podnikaní a sociálnych podnikov
- Osobné poznámky autora z procesu tvorby Zákona 112/2018 Z. z. o sociálnom podnikaní a sociálnych podnikov



**ŠPECIFICKÉ PROBLÉMY  
PRACOVNEJ INTEGRÁCIE  
ŤAŽŠIE ZAMESTNATEĽNÝCH OSÔB  
V SOCIÁLNYCH PODNIKoch  
NA SLOVENSKU**

Daniel Škobla a Lucia Kováčová



Sociálne podnikanie ako prostriedok riešenia rôznych spoločenských problémov získalo za posledné obdobie pozornosť výskumnej komunity i tvorcov verejných politík. Na Slovensku sa o sociálnom podnikaní stále hovorí najmä v kontexte pracovnej integrácie, kedy sú sociálne podniky vnímané ako nástroj politik zamestnanosti určený predovšetkým pre znevýhodnené skupiny na trhu práce, osobitne dlhodobo nezamestnaných, zdravotne znevýhodnených a nezamestnaných z vylúčených rómskych komunít. Majú tak slúžiť buď ako prechodné pracovné miesto s cieľom pripraviť znevýhodnených uchádzačov na otvorený trh práce, alebo ako trvalé pracovné miesto pre tých, ktorí majú z dôvodu rôznych znevýhodnení nízku šancu získať zamestnanie vo výhradne komerčných firmách.

Napriek tomu, že pracovno-integračné sociálne<sup>27</sup> podniky sa na Slovensku stali súčasťou verejného diskurzu o riešení dlhodobej nezamestnanosti a sú súčasťou slovenskej legislatívy, je možné identifikovať nedostatok empirických dát a zistení o tomto nástroji verejnej politiky. Jednými z nich sú špecifické bariéry sociálnych podnikov pri integrácii ťažšie zamestnateľných. Sociálne podniky pracovnej integrácie zamestnávajú ľudí s rôznymi znevýhodneniami, z dôvodu ktorých je ich pracovná integrácia časovo náročnejšia a aby bola úspešná, vyžaduje si ďalšie podporné služby. To stavia pracovno-integračné sociálne podniky do zraniteľnej pozície, kedy okrem vykonávania komerčných aktivít a generovania zisku, musia na rozdiel od výhradne komerčných podnikov viac investovať do procesu pracovnej integrácie a vysporiadať sa tak s problémami, ktoré prináša.

Cieľom tohto článku je preto zistiť, s akými legislatívnymi, administratívnymi, finančnými a inými praktickými problémami sa pracovno-integračné sociálne podniky stretávajú pri integrácii ťažko zamestnateľných skupín. Skúmané zistenia budú založené na dátach z polo-štrukturovaných rozhovorov s predstaviteľmi a predstaviteľkami sociálnych podnikov a expertnej obce na Slovensku. Článok tak otvára otázku nastavenia verejných politík tak, aby podporovali sociálne podniky v pracovnej integrácii a od-búrali tým bariéry, ktorým v súčasnosti v tejto oblasti čelia.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> V texte opakovaný termín „pracovno-integračný sociálny podnik“ nie je definovaný na definíciu integračného sociálneho podniku, tak ako je definovaný v Zákone 112/2018 o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Pod pojmom pracovno-integračný sociálny podnik sa pre účely textu rozumie akýkoľvek subjekt, ktorý vykazuje znaky sociálneho podnikania a sústreďuje sa na aktivity vedúce ku pracovnej integrácii ľudí vzdialených od trhu práce.

<sup>28</sup> Prezentované zistenia vychádzajú z výskumu, ktorý bol súčasťou projektu „Zvyšovanie zamestnanosti rómskej menšiny na Slovensku prostredníctvom sociálnej ekonomiky“, ktorý bol realizovaný od 2016 do 2018 Inštitútom pre dobre spravovanú spoločnosť a Združením mladých Rómov a ktorý bol finančne podporený Open Society Foundations. Spoluautor tejto štúdie D. Škobla spracoval svoju časť textu v rámci projektu APVV-17-0141 Analýza bariér prístupu k pracovným príležitostiam pre marginalizované skupiny obyvateľstva.



Koncept sociálneho podniku sa v odbornej literatúre teší veľkej rozmanitosti vo svojich definíciách. Napriek tomu je však možné v definovaní sociálneho podniku nájsť odbornú zhodu na niekoľkých jeho základných črtách. Jednou z určujúcich charakteristík sociálneho podniku je orientácia na spoločenský cieľ. Sociálny podnik identifikuje spoločenské problémy, ktoré sú prehliadané a snaží sa nájsť spôsoby ich riešenia využitím kombinácie zdrojov (Mair a Martí, 2009; Harding, 2004). Niektorí autori a autorky za základnú črtu sociálneho podniku považujú aj využívanie inovatívnych prístupov v riešení sociálnych problémov (Mair a Martí, 2006), či orientáciu sociálnych podnikov na miestne komunity, ktoré dobre poznajú a vedia tak efektívne riešiť ich problémy (Sud a Baugous, 2009).

Táto akademická debata sa odzrkadlila aj na definíciách používaných v legislatíve EÚ. Podľa Nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 346/2013 je sociálny podnik charakteristický tým, že sa neorientuje primárne na zisk, ale na vyriešenie spoločenského problému. Okrem toho zisk socializuje (a teda vracia naspäť na splnenie spoločenských cieľov) a funguje transparentne a participatívne voči zamestnancom, spotrebiteľom a ostatným relevantným stranám. Táto charakteristika je determinujúca aj pre slovenský kontext, nakoľko definícia sociálneho podniku v Zákone o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch č. 112/2018 je postavená práve na týchto charakteristikách.

Napriek tomu, že sociálny podnik je spojený s vytváraním spoločenskej hodnoty, funguje na otvorenom trhu tovarov a služieb, kde súťaží s ostatnými firmami a generuje príjem. Nevytvára tak iba sociálnu hodnotu, ale aj ekonomickú hodnotu s cieľom ostať finančne udržateľným (Seelos a Mair, 2005). V tomto kontexte je súčasťou definície sociálneho podniku aj využívanie podnikateľských princípov na dosiahnutie spoločenskej zmeny (Austin, Stevenson a Wei-Skillern, 2006).

Ako však poukazuje Seelos a Mair (2005), nie vždy je možné, aby bol sociálny podnik ziskový. Napríklad z dôvodu, že ponúka produkty alebo služby takým zákazníkom, ktorí si ich kvôli svojej ekonomickej situácii nemôžu dovoliť. V prípade pracovno-integračných sociálnych podnikoch môže byť zase podnik v znevýhodnení, pretože zamestnáva ľudí s nižšou produktivitou a nedokáže tak konkurovať čisto komerčne založeným podnikom. Zameriavanie sa primárne na sociálny cieľ tak môže byť pre sociálny podnik znevýhodňujúce a môže znižovať tak jeho konkurencieschopnosť vo vzťahu k iným podnikom. Pridaná hodnota sociálneho podniku je však natoľko spoločensky významná, že s cieľom podporiť fungovanie sociálnych podnikov sa vytvárajú nástroje verejnej politiky, ktoré uvedené znevýhodnenia sociálneho podniku kompenzujú.

Sociálne podniky obyčajne vznikajú ako reakcia na chýbajúce služby alebo produkty, ktoré nie sú poskytované verejným a súkromným sektorom. Podľa Martina a Osberga (2007) sociálny podnikateľ alebo podnikateľka reaguje na neuspokojivú rovnováhu na trhu tovarov a služieb. Táto neuspokojivá rovnováha môže spôsobovať rôzne spoločenské problémy ako napríklad sociálne vylúčenie zraniteľných skupín. Sociálny podnikateľ tento problém identifikuje a vytvára novú rovnováhu, napríklad poskytovaním nových tovarov a služieb pre znevýhodnené skupiny v spoločnosti.

Sociálne podniky sú tak úzko spojené s konceptom inštitucionálnej prázdnoty (ang. institutional void) (Mair a Martí, 2009). Podľa Mair a Martí (2009) inštitucionálna prázdnota súvisí so zlyhaním alebo neprítomnosťou moderných trhových inštitúcií, ktoré nedovoľujú zraniteľným skupinám participovať na trhoch a tým zlepšiť svoje socioekonomické postavenie.

Sociálne podniky, ktoré sa zameriavajú na špecificky pracovnú integráciu ťažko zamestnateľných v tejto súvislosti reagujú na otázku účinnosť služieb zamestnanosti. V slovenskom kontexte viaceré štúdie poukazujú na nízku účinnosť vybraných opatrení zameraných na zvýšenie zamestnanosti a fakt, že nedostatočne odstraňujú bariéry pri integrovaní dlhodobo nezamestnaných a ľudí s viacnásobnými znevýhodneniami.

Častou motiváciou sociálnych podnikateľov a podnikateľiek pre založenie sociálneho podniku je ich presvedčenie, že miestni nezamestnaní nenachádzajú dostatočnú podporu pri svojej snahe o získanie kvalitného pracovného miesta v existujúcich službách zamestnanosti. Hoci finančná podpora, ktorú je možné použiť v prospech zamestnávania znevýhodnených a zraniteľných skupín v sociálnych podnikoch, sa nedávno stala súčasťou aktívnych politik trhu práce (APTP), odborná obec poukazuje na nutnosť existencie ďalších opatrení, ktoré budú zamerané najmä na zvyšovanie zručnosti aktuálnych a potenciálnych zamestnancov a zamestnaných sociálnych podnikov.

Politiky zamestnanosti osobitne zlyhávajú pri obyvateľoch a obyvateľkách vylúčených rómskych komunit. Podľa štúdie Inštitútu finančnej politiky (2018a) napriek klesajúcej nezamestnanosti na slovenskom trhu práce a zvyšovaní sa počtu voľných pracovných miest, nezamestnanosť Rómov neklesá rovnakým tempom ako nezamestnanosť tzv. väčšinovej populácie. Vysoké nezamestnanosti čelia najmä Rómovia a Rómky v koncentrovaných osídleniach, kde miera evidovanej nezamestnanosti dosiahla v roku 2017 až 40 % (IFP, 2018a).

Podobnú situáciu môžeme nájsť pri osobách so zdravotným znevýhodnením. V roku 2015 napríklad miera zamestnanosti ľudí so zdravotným postihnutím dosiahla len 16,6 %, zatiaľ čo miera zamestnanosti celej populácie bola 67,7 % (Ondrušová, Kešelová a Repková, 2017). Slovensko sa tak radí na chvost rebríčku krajín v pracovnej integrácii ľudí so zdravotným postihnutím (Európska komisia, 2016).

V tejto súvislosti odborná obec poukazuje na niekoľko kľúčových zlyhaní politik zamestnanosti na Slovensku. Ide predovšetkým o nedostatočne individualizované služby zamestnanosti (Duell a Kureková, 2013; World Bank, 2012), slabé prepojenie medzi terénnou sociálnou prácou a službami zamestnanosti (Gerbery a Džambažovič, 2011; Messing, 2012), slabé opatrenia pri prevencii a odstraňovaní diskriminácie na trhu práce (Messing, 2014) a nevyužívanie ani ďalších podporných nástrojov ako napríklad opatrenia týkajúce sa vyrovnávania šancí (Messing, 2014).

Osobitnej kritike sú podrobované aktivačné práce, ktoré sú považované za neúčinné z hľadiska uplatniteľnosti účastníkov na trhu práce po skončení svojej účasti na aktivačných prácach (Kureková, Salner a Farenzenová, 2013; Škobla, Csomor a Filadelfiová, 2018). Pri aktivačných prácach rezonuje najmä problém nedostatku možností zlepšiť si zručnosti potrebné pre primárny trh práce, potreba rozšírenia pracovných aktivít, či podpora možnosti prechodu do stabilnejších pracovných pozícií v rámci obce. Práve aktivačné práce pre obec sú opatrením, pri ktorom sa odhaduje, že väčšinu z jej účastníkov tvoria Rómovia. Napriek svojej nízkej účinnosti len 8 % Rómov evidovaných na úradoch práce sa v roku 2016 zúčastnilo iného aktívneho opatrenia trhu práce než boli aktivačné práce (IFP, 2018a).

Pri poskytovaní služieb zamestnanosti sa tiež málo berie na vedomie viacnásobné a kombinované znevýhodnenie, kedy dochádza k znevýhodneniam a diskriminácii založenej na etnicite, rode, veku a iných charakteristikách. Príkladom sú rómske ženy na Slovensku, ktoré dosahujú výrazne nižšiu zamestnanosť než rómski muži, pričom tento rozdiel medzi pohlaviami v prípade rómskeho obyvateľstva je výraznejší než medzi mužmi a ženami vo „väčšinovej“ populácii (IFP, 2018a). Viacnásobné znevýhodnenie si vyžaduje potrebu identifikácie jednotlivých bariér a poskytovanie na mieru šitej individuálnej podpory nezamestnaným uchádzačom a uchádzačkám pri ich integrácii na trhu práce. V súvislosti s týmto je potrebné zlepšiť metodológiu profilácie uchádzačov a uchádzačiek prostredníctvom zmapovania všetkých bariér, ktorým čelia pri vstupe na trh práce (Duell a Kureková, 2013).

V súvislosti s kumuláciou znevýhodnení sa tiež ukazuje, že faktorom úspechu pracovnej integrácie je zabezpečenie ďalších služieb a zlepšenie životných podmienok vrátane bývania (Škobla Csomor a Ondrušová, 2016), prístupu k zdravotnej starostlivosti (IFP, 2018b), či politikám na zladenie rodinného a pracovného života. Úspešná pracovná integrácia u znevýhodnených uchádzačov je tak založená na súbore politik, ktoré v rámci synergického efektu zvyšujú pravdepodobnosť zapojenia sa na pracovný trh.

Práve kombinácia viacerých zdrojov, prístupov a služieb je charakteristická aj pre tie sociálne podniky, ktoré majú záujem reagovať na problémy vyplývajúce z chýbajúcich inštitúcií (Mair a Martí, 2009). Sociálne podnikanie s týmto cieľom je tak spojené s konceptom *bricolage*, pri ktorom dochádza ku kombinovaniu prístupov, inštitúcií, nástrojov a zdrojov na to,

aby bola dosiahnutá sociálna zmena (Lévi-Strauss, 1966). Sociálna zmena a riešenie spoločenského problému sa tak uskutočňuje kombináciou dostupných zdrojov a podporných služieb v rôznych oblastiach života cieľovej skupiny. Sociálne podniky tak často vznikajú v prostrediach s menej aktívnymi vládami a politikami, neschopnými pružne reagovať na vypuklé sociálne problémy (Dacin, Dacin a Matear, 2010).

V slovenskom kontexte sú takými podnikmi práve tie, ktoré pri pracovnej integrácii využívajú viacero zdrojov a poskytujú rozličné služby s cieľom úspešne začleniť znevýhodnených nezamestnaných na trh práce. Okrem poskytovania samotného zamestnávania (teda zapojenia do pracovného procesu), tieto často poskytujú sociálne poradenstvo, či vzdelávanie. A to vďaka kombinácii rôznych zdrojov, akými sú ich sociálny kapitál, či finančný príjem získaný z grantovej pomoci. Z tohto hľadiska je pri pracovnej integrácii prostredníctvom sociálnych podnikov kľúčové skúmať práve podporné služby, ktoré okrem samotného zamestnávania, poskytujú, rovnako ako zdroje, ktoré majú sociálni podnikatelia a podnikateľky k dispozícii. To prináša implikácie nielen pre pochopenie fungovania sociálnych podnikov, ale aj pre skúmanie možností podpory, zameranej na pomoc sociálnym podnikom pri úspešnom naplňaní svojich pozitívnych sociálnych vplyvov.

42 / S cieľom zodpovedať výskumnú otázku *Akým legislatívnymi, administratívnymi a inými praktickými problémami sa pracovno-integračné sociálne podniky stretávajú pri integrácii ťažko zamestnateľných skupín?* sme použili dáta z polo-štrukturovaných rozhovorov s predstaviteľmi a predstaviteľkami 10 sociálnych podnikov na Slovensku. Zber dát prebiehal od januára 2017 do decembra 2017<sup>29</sup> a zahŕňal rozhovory s 13 respondentmi a respondentkami, ktorí boli vo vedení sociálneho podniku. Vo väčšine prípadov prebiehali rozhovory pri návšteve sociálneho podniku, bolo teda možné uplatniť aj etnografické pozorovanie pracoviska, vzťahov a komunikácie medzi vedením podniku a zamestnancami, či poskytovaní ďalších služieb a činností, ktoré sociálny podnik vykonával aj nad rámec svojej podnikateľskej činnosti (vedenie komunitného centra, poskytovanie sociálneho poradenstva a pod.).

Výskumným rozhovorom s predstaviteľmi a predstaviteľkami sociálnych podnikov predchádzali polo-štrukturované rozhovory s 8 odborníkmi a odborničkami na sociálne podnikanie na Slovensku, či už z prostredia verejnej správy, mimovládnych organizácií, akademickej sféry a iných oblastí. Väčšina z nich bola zároveň členmi pracovnej skupiny na Ministerstve práce sociálnych vecí a rodiny SR, ktorá pracovala na príprave zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch v období rokov 2017 – 2018. Títo respondenti a respondentky boli identifikovaní na základe svojej odbornosti a viditeľnosti v téme sociálneho podnikania (či už v médiách alebo odbornej verejnosti). Pri identifikovaní ďalších respondentov z tejto skupiny bola uplatnená metóda snehovej gule, kedy respondenti identifikovali ďalších potenciálnych respondentov.

Pri definovaní sociálneho podniku sme prebrali širšiu definíciu sociálneho podniku, reflektujúc jednak vyššie spomenutý odborný konsenzus o koncepte sociálneho podniku a jednak fakt, že sociálne podnikanie je na Slovensku stále málo rozvinutá oblasť s nízkym počtom registrovaných sociálnych podnikov. Pri definovaní sociálneho podniku bola teda kľúčovou charakteristikou orientácia na spoločenský cieľ a pracovnú integráciu a to buď (1) priamym vytváraním pracovných miest, alebo (2) poskytovaním školení a teda posilňovaním zručností potrebných pre integráciu na trh práce. Vzorka sociálnych podnikov bola vytvorená použitím metódy snehovej gule, kedy predstavitelia odbornej obce identifikovali

sociálne podniky, ktoré charakteristiky spĺňajú. Niektoré sociálne podniky boli okrem toho výskumníkom známe na základe predošlých výskumných skúseností alebo z médií.

Sociálne podniky sú rozmanitá oblasť, do ktorej patria subjekty rôznej právnej formy. Vzhľadom na to, že právna forma sociálneho podniku ovplyvňuje aj bariéry a skúsenosti, ktoré sociálne podniky zažívajú, pri výbere sociálnych podnikov do výskumnej vzorky boli vybrané podniky s rôznymi právnymi formami, konkrétne spoločnosti s ručením obmedzeným, či občianske združenia a družstvá.

Okrem právnej formy bolo pri výbere vzorky zohľadnené aj geografické rozmiestnenie sociálnych podnikov. Do vzorky sa tak dostali sociálne podniky z rôznych regiónov Slovenska s cieľom zahrnúť podniky z regiónov s vyššou nezamestnanosťou a celkovo komplikovanejšími podmienkami v oblastiach ovplyvňujúcich miestny trh práce, vrátane dostupnej infraštruktúry, kúpyschopnosti miestneho obyvateľstva, či prístupu k finančným zdrojom alebo verejným službám.

<sup>29</sup> Teda v období pred prijatím Zákona 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch

## Špecifické problémy pracovnej integrácie ťažšie zamestnateľných v sociálnych podnikoch na Slovensku

Každý zo sociálnych podnikov alebo aktivít, ktoré majú charakter sociálneho podnikania čelí špecifickým problémom spojeným s cieľovou skupinou klientov a klientok. Tieto problémy sú členené podľa toho, ako sú orientované samotné aktivity podniku. Predchádzajúca štúdia identifikovala niekoľko typov aktivít alebo podnikov majúci charakter sociálneho podnikania (Škobla, Kováčová a Ondoš, 2018). Sociálne podnikanie pracovnej integrácie je možné rozdeliť do niekoľkých skupín, aj keď, ako uvádzajú autori, hranice medzi jednotlivými kategóriami nie sú jednoznačné a jednotlivé segmenty činností sa často vzájomne prekrývajú, alebo sú vzájomne úzko prepojené (Ibid.):

- Aktivity, ktoré sú primárne zamerané na pracovnú integráciu;
- Aktivity, prostredníctvom ktorých sú poskytované sociálne služby a zároveň majú prvky sociálneho podniku pracovnej integrácie;
- Aktivity komerčného charakteru, ktoré generujú zisk, ale zároveň majú prvky sociálneho podniku pracovnej integrácie;
- Záujmové aktivity, ktoré majú prvky sociálneho podniku pracovnej integrácie, a ktoré môžu generovať malý zisk.

Špecifické problémy pracovnej integrácie ťažšie zamestnateľných sa týkajú primárne troch typov (v rámci uvedenej typológie) podnikov. Sú to sociálne podniky, ktoré zamestnávajú (integrujú) relevantnejší počet pracovníkov a (1) sú to tie, ktoré sú primárne zamerané na pracovnú integráciu; (2) tie, ktoré poskytujú sociálne služby; a (3) tie, ktoré majú komerčný charakter, ale zároveň majú prvky sociálneho podniku pracovnej integrácie.

Špecifické problémy pracovnej integrácie ťažšie zamestnateľných sa dajú rozdeliť do dvoch skupín podľa:

- Otázky výberu, profilu a (osobnostných, zdravotných, vzdelanostných) dispozícií zamestnancov/klientov;
- Otázky finančných stimulov na rozbeh či prevádzku týchto podnikov.

### Profil zamestnancov (resp. klientov) pracovno-integračných sociálnych podnikov

Najprv sa budeme venovať okruhu otázok vo vzťahu k profilu zamestnancov a zamestnankýň. Sociálne podniky zamerané primárne na pracovnú integráciu (najmä obecné sociálne podniky alebo rôzne organizácie aktuálne fungujúce v režime chránenej dielne) zamestnávajú prevažne miestnych dlhodobo nezamestnaných alebo inak znevýhodnených ľudí.

Vo vzťahu ku svojim zamestnancom, ktorí spadajú do skupiny dlhodobo nezamestnaných a celkovo ťažšie zamestnateľných, čelia podobným problémom ako iné formy podpory zamestnanosti (napr. podľa konkrétneho paragrafu v rámci Zákona 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti). To znamená, že potenciálny klient, ktorý sa môže zamestnať v sociálnom podniku musí spĺňať určité podmienky, pričom medzi kľúčové patrí je jeho status v evidencii úradu práce (teda obyčajne musí spĺňať kritériá dlhodobo nezamestnaného uchádzača). Avšak, otázka, ktorá v praxi významne ovplyvňuje uchádzačovú motiváciu sa zamestnať, je situácia ohľadne zadĺženia. Teda to, či je v exekučnom konaní alebo nie. Ako potvrdzujú nezávislé štatistiky a rôzne výskumy (napr. Škobla, Grill a Hurrle 2015), rozhodujúca časť sociálne vylúčených a dlhodobo nezamestnaných je v takzvanom exekučnom konaní. To znamená, že v prípade získania oficiálneho pracovného príjmu, exekútor môže odobrať zamestnancovi sumu až po hranicu životného minima. Táto skutočnosť pri rozhodovaní či zamestnanie prijať alebo nie, predstavuje silne demotivačný faktor. Z pohľadu fungovania sociálneho podniku, je schopnosť nájsť dostatočný počet ľudí, ktorí by mali požadovaný status a zároveň boli bez exekúcií alebo boli ochotní pracovať za mzdu vo výške životného minima, aj vzhľadom na „pandemický“ výskyt zadĺženosti, pomerne častým problémom.

Fakt, že mnohí ľudia, ktorí sú dlhodobo mimo trhu práce nemajú v evidencii úradu práce štatút dlhodobo nezamestnaných vplýva aj na oprávnenosť voči rôznym aktívnym opatreniam trhu práce, ktoré poskytujú úrady práce. Podľa zistení nášho výskumu sa tento problém do veľkej miery týka predovšetkým ľudí bez domova, ktorí sa koncentrujú vo väčších mestách a nemôžu si kvôli svojej socioekonomickej situácii alebo iným dôvodom plniť svoje povinnosti voči úradom práce (napr. ich trvalý pobyt je mimo mesta, v ktorom aktuálne žijú). Následkom čoho sú vyradení z evidencie a aj napriek snahe o opätovnú integráciu na trh práce nemajú nárok na väčšinu príspevkov, ktorých poskytovanie je podmienené presne určeným statusom v evidencii úradov práce.

V oblasti zamestnávania zdravotne znevýhodnených tiež existujú prekážky v podobne nedostatočného množstva vhodných klientov. Na rozdiel od mnohých sociálnych podnikov, ktoré zamestnávajú miestnych nezamestnaných, chránené dielne často čelia problému pri hľadaní zamestnancov a zamestnankýň pre výkon jednotlivých aktivít. A to najmä preto, lebo niektoré činnosti sú viac alebo menej vhodné pre ľudí trpiacich zdravotným obmedzením určitého druhu. V priebehu výskumu sa nám potvrdzovalo, a bolo vedením chránených dielní často zdôrazňované, že nedostatok vhodných uchádzačov v lokalite alebo v rozumnej blízkosti umiestnenia podniku, predstavuje základnú bariéru rozvoja. Respondenti a respondentky uvádzali ako možnosť riešenia tohto problému vytvorenie registra možných uchádzačov o prácu so zdravotným znevýhodnením. Takýto register by tak umožnil jednoduchšie hľadanie budúcich zamestnancov a zamestnankýň.



Príbuzným problémom vo vzťahu k hľadaniu zamestnancov s vhodným profilom v rámci sociálnych podnikov pracovnej integrácie je aj to, že vo všeobecnosti je často ťažké presvedčiť štandardné firmy na trhu, že sociálne podniky dokážu produkovať subdodávky alebo polotovary na úrovni požadovanej kvality. Sociálne podniky pracovnej integrácie často narážajú aj na nepochopenie zo strany vlastných odborných zamestnancov zabezpečujúcich dohľad nad zaškolením znevýhodnených zamestnancov do procesov výroby. Manažment týchto sociálnych podnikov preto musí svojich majstrov často metodicky pripravovať na prácu s pracovníkmi s nižšími zručnosťami a slabšími pracovnými návykmi. Znevýhodnení zamestnanci si musia zvykávať aj na pracovnú disciplínu, často sa uplatňuje stratégia, že zamestnanci najprv trávia čas v „inkubátore“ a až potom prejdú do dielne, ktorá je umiestnená napríklad v štandardnej firme, výrobnej jednotke či továrni. Dĺžka času, ktorú trávia prípravou v „inkubátore“ môže byť rôzna. Niektoré sociálne podniky uplatňujú stratégiu, pri ktorej sa snažia zabezpečiť čo najbezprostrednejší kontakt pracovníkov sociálneho podniku s prostredím štandardnej firmy. Môže sa to uskutočniť napríklad lokalizáciou dielne priamo v priestoroch podniku, pre ktorý sociálny podnik zabezpečuje subdodávky.

Do skupiny otázok nachádzania vhodných zamestnancov pre sociálny podnik patria aj rodové špecifiká pracovníkov a pracovníčok, ktoré vyplývajú z nerovného postavenia mužov a žien v spoločnosti a nerovných rodových rolí vo vzťahu k starostlivosti o domácnosť a výchovu detí. Z hľadiska toho, že niektoré sociálne podniky sa orientujú (napríklad z dôvodu dlhodobej pracovnej migrácie mužov) na zamestnávanie miestnych žien, je dôležité aby tieto sociálne podniky zároveň zabezpečovali aj aktivity súvisiace so starostlivosťou o deti v predškolskom alebo školskom veku.

Forma zabezpečovania starostlivosti o deti môže byť rôzna. Niektoré sociálne podniky zabezpečujú mimoškolské aktivity pre školopovinné deti v poobedných hodinách v rámci komunitného centra. Môžu tiež napríklad spolupracovať aj s miestnou základnou školou prostredníctvom organizovania rodičovských stretnutí priamo v komunitnom centre, či sprostredkovania komunikácie medzi školou a rodinou v prípade riešenia problémov spojených so školskou dochádzkou. Vo všeobecnosti platí, že ženy ohrozené sociálnym vylúčením, predovšetkým Rómky, zdravotne znevýhodnené ženy, osamelé matky či staršie ženy, môžu kvôli svojej situácii čeliť osobitne vážnym problémom v oblasti zladovania pracovného a rodinného života, či už z hľadiska zabezpečovania starostlivosti o deti, alebo o starších alebo zdravotne znevýhodnených rodinných príslušníkov. Ženy z týchto zraniteľných skupín si často nemôžu finančne dovoliť služby starostlivosti o deti alebo iných príbuzných, ktorí môžu byť na ich pomoc odkázaní.

Osobitným problémom tiež čelia sociálne podniky, ktoré sa snažia integrovať ľudí bez domova. Na to, aby táto skupina ľudí mohla byť úspešne integrovaná do stabilného zamestnania, musí sociálny podnik poskytnúť

spektrum služieb od zaistenia bývania, zmapovania dlhov, dohodnutia splátkových kalendárov s exekútormi a poskytnutia pomoci pri zlepšovaní zdravotného stavu, ktorý je pobytom na ulici často značne zhoršený. Tento proces je však veľmi dlhý a vytvára zásadnú záťaž na sociálne podniky, ktoré tak musia zabezpečiť zdroje na pokrytie týchto všetkých služieb. V tomto kontexte vedenie sociálneho podniku pracujúceho s ľuďmi bez domova poukázalo na nedostatočné politiky v oblasti sociálneho bývania, realizačné problémy spojené s čerpaním príspevku na bývanie, či sociálnej terénnej práce.

Na záver tejto podkapitoly, je potrebné zmieniť aj rozporuplnú pozíciu štandardných firiem vo vzťahu k sociálnym podnikom pracovnej integrácie. Na jednej strane, veľké štandardné firmy dávajú sociálnym podnikom zákazky, alebo si ich zamestnancov „najímajú“, avšak nemajú záujem ich zamestnať ako svojich kmeňových zamestnancov. Takto sa firmy zbavujú zodpovednosti, pretože nemusia riešiť personálne otázky a otázky spojené s nižšou produktivitou práce. Štandardné firmy takto profitujú s určitého exploitatívneho vzťahu, nakoľko v prípade problémov s pracovníkom alebo pracovníčkou, firma kontaktuje sociálny podnik, ktorý konkrétnu pracovníčku alebo pracovníka môže „vymeniť“ za druhého. To isté sa stáva v prípade práceneschopnosti, pracovník na dočasnej práceneschopnosti je nahradený iným jednotlivcom. Firma teda nenesie náklady spojené s nemocenskou a podobne.

## Otázky finančných stimulov na rozbeh či prevádzku pracovno-integračných sociálnych podnikov

Z dôvodu, že pracovno-integračné sociálne podniky nesú pri pracovnej integrácii ťažko zamestnateľných ľudí vysoké náklady, pre tvorcov verejných politík sa otvára otázka akými nástrojmi podporiť sociálne podniky v ich činnosti, aby boli kompenzované. Ako vyplýva z nášho výskumu (Škobla, Kováčová a Ondoš 2018)<sup>30</sup> podpora sociálneho podniku by podľa odborníkov a odborníčok mala byť postavená na troch pilieroch: (1) finančná pomoc, tak návratná ako nenávratná, pričom by malo ísť o takú kombináciu návratnej (pôžičkovej) a nenávratnej (grantovej) pomoci, aby granty „nezdravo“ nekonkurovali pôžičkám; (2) podpora zručností (budúcich aj

<sup>30</sup> Výskumný projekt „Zvyšovanie zamestnanosti rómskej menšiny prostredníctvom sociálnej ekonomiky“, v rámci ktorého autor a autorka realizovali rozhovory, prebiehal od decembra 2016 do januára 2018, a teda pred prijatím Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnom podnikaní č. 112/2018 Z. z. Zistenia prezentované v tejto kapitole teda reflektujú stav bezprostredne pred zavedením legislatívnej úpravy sociálnych podnikov a teda aj nástrojov ich podpory.

súčasných) sociálnych podnikateľov a podnikateľiek vo forme poradenstva, poskytovania praktických služieb napríklad pri zakladaní podniku; (3) vhodnej legislatívy. Podľa odborníkov a odborníčok by sa tak mala vytvoriť celková infraštruktúra alebo akýsi „ekosystém“, v ktorom by sociálne podniky dostávali podporu na viacerých úrovniach.

Sociálny podnik by mal mať prístup ku kapitálu vo forme grantu, čo znamená nenávratnej finančnej pomoci. Toto by umožnilo vytvoriť taký model podnikania, ktorý nemusí nevyhnutne počítať s návratom investície, a ktorý nemusí za každú cenu vygenerovať príjem, aby vrátil počiatočnú investíciu.

Dôležitá je aj prevádzková podpora, najmä v prípade podnikov pracovnej integrácie, ktoré zamestnávajú znevýhodnených ľudí a majú tak zníženú produktivitu práce. Práve zníženú produktivitu práce by bolo potrebné kompenzovať takým spôsobom, aby sa nepretavila do znevýhodnenia voči vonkajšiemu trhovému prostrediu. Z hľadiska trvalej udržateľnosti je však zároveň dôležité, aby podnik zostal pevne ukotvený na trhu.

„Pluralita“ sociálneho podnikania vyplýva z diverzifikovaných podmienok v národnom hospodárstve, z regionálnych nerovností a iných lokálnych špecifik. Podľa niektorých odborníkov a odborníčok by nemal existovať len jeden model sociálneho podnikania a z neho vyplývajúci jeden nástroj finančnej podpory, nakoľko každý typ sociálneho podniku potrebuje špecifickú formu podpory podmienenú okrem iného aj lokalitou v ktorej sa sociálny podnik nachádza a jej špecifikami. V niektorých obciach a mestách, na štart sociálneho podnikania nie sú potrebné finančné nástroje, ale iná forma pomoci, napríklad „know-how“.

Činnosť sociálneho podniku pracovnej integrácie je spravidla kombináciou príspevkov od štátu (alebo VÚC), grantov, darov a príjmov z komerčnej činnosti. Pre sociálne podniky pracovnej integrácie, ktoré zároveň poskytujú sociálne služby, je situácia skomplikovaná niektorými pravidlami, na základe ktorých sa vyplácajú príspevky určené na výkon sociálnej služby. Napríklad príspevky z verejných zdrojov VÚC na sociálnu rehabilitáciu sa preplácajú na klienta a spätne sa kontroluje prítomnosť klienta na pracovisku. Za dni, v ktorých je klient dočasne práceneschopný sa príspevok neprepláca, a to čo dal kraj „navyš“ je potrebné vrátiť. Táto prax sa ukazuje pre sociálne podniky ako veľmi problematická, keďže ich cieľová skupina klientov vykazuje častú práceneschopnosť v dôsledku častých zdravotných problémov, alebo absolvovania rehabilitácie a pod.

Organizácie vykazujúce prvky sociálneho podniku, aj keď nie sú registrovanými sociálnymi podnikmi, využívajú viaceré opatrenia aktívnej politiky trhu práce, napríklad príspevkov na aktívnu činnosť formou dobrovoľníckej služby. Napriek tomu je však potrebné lepšie prepojiť služby zamestnanosti s podporou sociálneho podnikania. Podľa názoru autorky a autora tejto kapitoly, najbližšie k „ideálnemu typu“ sociálneho podniku pracovnej integrácie majú chránené dielne (bývalé výrobné družstvá invalidov),

z ktorých mnohé sú demokraticky spravované, majú sociálny cieľ v metóde produkcie, zapájajú do pracovného procesu ťažšie zamestnateľných a reinvestujú zisk. Napriek tomuto ideálu sa v praxi stáva, že chránená dielňa môže byť aj úplne bežný komerčný subjekt, ktorý má sociálne iba to, že s pomocou príspevkov aktívnej politiky trhu práce zamestnáva osoby so zdravotným postihnutím.

Zapojenie nezamestnaných prostredníctvom aktívnych prác však nie je možné považovať za plnohodnotnú pracovnú integráciu. Nezamestnaní na aktívnych prácach sú stále evidovaní na úrade práce ako uchádzači o zamestnanie a nemajú tak štandardnú zamestnaneckú zmluvu so všetkými výhodami ako je ochrana zamestnancov, sociálne odvody, a teda sporenie si na dôchodok a iné. Obce, ktoré organizujú menšie obecné služby sa teda finančne nemusia podieľať na odmene pre aktívneho pracovníka a zároveň sa tým nezaväzujú k vytvoreniu trvalého pracovného miesta. Mnohé obecné podniky však v súčasnosti využívajú aj iné príspevky ako napríklad príspevky na vytvorenie štandardných pracovných miest prostredníctvom projektov financovaných z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu zameraných na zvyšovanie zamestnanosti. Pre úspešnú pracovnú integráciu prostredníctvom obecných podnikov by preto bolo podstatné nastaviť finančnú podporu spojenú so zamestnávaním tak, aby obce vytvárali bežné pracovné miesta so zamestnaneckou zmluvou<sup>31</sup>.

Finančná podpora podnikov a podpora prostredníctvom aktívnych politik trhu práce je len jedným spôsobom ako podporiť sociálne podniky. Respondenti vo výskume sa zároveň zhodujú, že pracovná integrácia ťažko zamestnateľných skupín nie je možná bez zapojenia širšieho spektra nástrojov verejnej politiky. Poukazujú na potrebu podpory sociálneho bývania a zavedenia prístupu „housing first“, terénnej sociálnej práce, profilovania uchádzačov a uchádzačiek a iných. Týka sa to osobitne obyvateľov a obyvateľiek vylúčených rómskych komunít, ľudí bez domova a iných zraniteľných skupín, žijúcich v chudobe a subštandardných podmienkach, sú zadlžení a pod. Tí z pohľadu sociálnych podnikateľov a podnikateľiek nedostávajú dostatočnú podporu od špecializovaných podporných organizácií, akými sú napríklad aj úrady práce, sociálnej práce a rodiny.

<sup>31</sup> Takúto podporu de facto Zákon 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti už ponúka, rozhovory so sociálnymi podnikateľkami a podnikateľmi však boli realizované v čase tvorby Zákona 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, preto vývoj realizovaný v druhej polovici roka 2018 text nezohľadňuje.



Realizovaný výskum ukázal, že na to, aby sociálny podnik mohol pracovať integrovať dlhodobu nezamestnaných, resp. ľudí vzdialených od trhu práce, musí brať do úvahy ich viaceré znevýhodnenia a špecifickú životnú situáciu, v ktorej sa ich súčasní alebo budúci zamestnanci a zamestnankyne nachádzajú. Na základe toho musia rozšíriť svoje aktivity nad rámec podnikateľskej činnosti a napríklad poskytovať sociálne poradenstvo, zabezpečiť starostlivosť o deti zamestnancov, pomôcť im sa oddlížiť a mnohé ďalšie. Tieto všetky dodatočné aktivity a služby, bez ktorých by pracovná integrácia nebola úspešná, zvyšujú náklady pracovnej integrácie, čo núti sociálne podniky hľadať ďalšie zdroje na svoje fungovanie.

Na to, aby dokázali poskytnúť celé, alebo aspoň čo najširšie, spektrum služieb a podporných aktivít, musia kombinovať viaceré zdroje, či už sú to vyššie spomenuté príspevky z úradov práce, dobrovoľnícka činnosť (často vlastná v podobe nezaplatenej práce), podpora miestnych podnikateľských subjektov, ktorí im finančne alebo materiálne pomáhajú, či spolupráca s inými miestnymi mimovládny alebo komunitnými organizáciami.

V hľadaní a kombinovaní zdrojov je pritom kľúčová rola sociálneho kapitálu vo forme sociálnych kontaktov a vybudovaných sociálnych sietí. Podstatné je často tiež mocenské postavenie v komunite a miestnych hierarchických štruktúrach. Sociálny kapitál potrebujú sociálni podnikatelia a podnikateľky napríklad pri získaní vhodných priestorov pre podnikanie alebo prídavné komunitné aktivity, získanie zákaziek alebo vybudovanie väzieb na miestne firmy. Sociálny kapitál v sociálnom podnikaní na Slovensku hrá kľúčovú úlohu aj preto, lebo donedávna neboli sociálne podniky dostatočne legislatívne ukotvenou formou podnikania. Nový Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch bol prijatý len pomerne nedávno, praktická podpora sa postupne len rozbieha.

Spoliehanie sa na sociálny kapitál (ktorý často vlastní len jednotlivec – charizmatik sociálny podnikateľ alebo podnikateľka, na ktorom existencia podniku nezriedka závisí) vedie len ku krehkej stabilite sociálneho podniku. Pokiaľ fungovanie sociálneho podniku závisí len od jedného človeka (často jeho charizmy), môže byť ohrozená kontinuita podniku. Okrem toho tento fakt ohrozuje rozmach sociálneho podnikania v krajine, keďže mnohé podnikateľské aktivity sa nemusia kvôli nedostatku sociálneho kapitálu rozbehnúť.

Aj keď sociálne podniky podľa teórie inštitucionálnej prázdnoty (Dacin a kol., 2010; Mair a Martí, 2009) reagujú na problém slabých verejných politík nedostatočne reagujúcich na spoločenské problémy, niektorí autori a autorky otočili tento pohľad a poukazujú na to, že práve aktívne vlády podporujú vznik sociálnych podnikov prostredníctvom inštitucionálnej podpory (Stephan, Uhlaner a Stride, 2014; Zahra a Wright, 2011).

Táto inštitucionálna podpora umožní sociálnym podnikateľom a podnikateľkám dostať sa ku zdrojom a nástrojom, ktoré im pomôžu realizovať svoje nápady a inovatívnym spôsobom riešiť spoločenské problémy. Sociálne podniky často tým, že sú úzko prepojené s miestnymi komunitami, dokážu lepšie identifikovať miestne podmienky a problémy a prichádzať tak s efektívnejšími riešeniami než štátne authority. Aj cez optiku sociálnych podnikov sa ukazuje nutnosť prepojiť jednotlivé nástroje verejnej politiky a poskytnúť dlhodobu nezamestnaným na mieru šitú asistenciu, ktorej má predchádzať podrobné zmapovanie ich potrieb a tiež bariér, ktoré zažívajú nielen pri integrácii na pracovnom trhu, ale aj v ostatných oblastiach života.

## Zoznam literatúry

- AUSTIN, J. – STEVENSON, H. – WEI-SKILLERN, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30 (1), s. 1-22.
- DACIN, P. A. – DACIN, M., – MATEAR, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24 (3), s. 37–57.
- DUELL, N – KUREKOVÁ, L. (2013). Activating Benefit in Material Need Recipients in the Slovak Republic. Bratislava: Central European Labour Studies Institute, Research Report No. 3, Máj 2013.
- EURÓPSKA KOMISIA (2016). Disability and labour market integration. <<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16601&langId=en>>
- GERBERY, D. – DŽAMBAZOVIČ, R. (2011) Inovatívne orientácie v sociálnej politike: Perspektíva sociálnej inklúzie. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- HARDING, R. (2004). Social Enterprise. The new economic engine. *Business Strategy Review*, 15 (4), s.39-43.
- INŠTITÚT FINANČNEJ POLITIKY (IFP) (2018a). Inklúzia Rómov je celospoločenskou výzvou. <<https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/komentare/18-inkluzia-romov-je-celospolocenskou-vyzvou-august-2018.html>>
- INŠTITÚT FINANČNEJ POLITIKY (IFP) (2018b). Inklúzia Rómov je potrebná aj v zdravotníctve. <<https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/komentare/komentare-z-roku-2018/23-inkluzia-romov-je-potrebnaj-zdravotnictve-december-2018.html>>
- KUREKOVÁ, L. – SALNER, A. – FARENZENOVÁ, M. (2013). Implementation of activation works in Slovakia. Evaluation and recommendations for policy change. Bratislava: Slovak Governance Institute.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1966). The savage mind. Chicago: University of Chicago Press.
- MAIR, J.- MARTÍ, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), s. 419-435.
- MAIR, J., – MARTÍ, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), s. 36–44.
- MARTIN, R., – OSBERG, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, s. 29–39. <<https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL.php?fid=7288>>
- MESSING, V. (2014). Patterns in Roma employment in Europe. NEUJOBS, Policy Brief No.D19. 4. <[http://www.neujobs.eu/sites/default/files/publication/2014/04/D19.4\\_policybrief\\_review%20\(1\).pdf](http://www.neujobs.eu/sites/default/files/publication/2014/04/D19.4_policybrief_review%20(1).pdf)>
- MESSING, V. (ed.) (2012). Overview of the Labor Market Situation of Vulnerable Groups and Labour Market Regulations Affecting Their Employment Opportunities. NEUJOBS State of the Art Report No. D 19. 1. <[http://www.neujobs.eu/sites/default/files/publication/2013/02/NEUJOBS\\_D19.1\\_February2013.pdf](http://www.neujobs.eu/sites/default/files/publication/2013/02/NEUJOBS_D19.1_February2013.pdf)>
- Nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 346/2013. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R0346&from=EN>>
- ONDRUŠOVÁ, D. – KEŠELOVÁ, D. – REPKOVÁ, K. (2017). Akčný plán prechodu z chránených dielní na zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím na otvorenom trhu práce. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. <[https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Ondrusova/apozp\\_2017.pdf](https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Ondrusova/apozp_2017.pdf)>
- SEELOS, CH. – MAIR, J.(2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48 (3), s. 241-246
- STEPHAN, U. – UHLANER, L. H. – STRIDE, Ch. (2014). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3), s. 308-331.
- SUD, M. – VANSANDT, C. V. – BAUGOUS, A.M. (2009). Social entrepreneurship: The role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, s. 201-216.
- ŠKOBLA, D. – CSOMOR, G. – ONDRUŠOVÁ, D. (2016). Analýza systému viacstupňového prestupného bývania (so zameraním na existujúce formy poskytovaného bývania) a porovnanie s prístupom „housing first“. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny.
- ŠKOBLA, D. – KOVÁČOVÁ, L. – ONDOŠ, S. (2018). Sociálne podniky pracovnej integrácie na Slovensku. Súčasné skúsenosti a budúce perspektívy. Bratislava: Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť, 2018. 100 s. ISBN 978-80-972761-2-6.
- ŠKOBLA, D. – CSOMOR, G. – FILADELFIOVÁ, J. (2018). Dopady zmien v poskytovaní aktivačného príspevku v rámci pomoci v hmotnej núdzi. *Prognostické práce*, 10 (1), s. 46- 64.
- ŠKOBLA, D. – GRILL, J. – HURRLE, J. (2015). Terénna sociálna práca na Slovensku: evaluácia terénnej sociálnej práce financovanej z ESF v programovom období 2007-2013. Bratislava: Implementačná agentúra MPSVR SR, 2015. ISBN 978-80-970110-1-7.
- WORLD BANK (2012) Policy Advice on the Integration of Roma in the Slovak Republic. Social Safety Net and Marginalized Roma Communities. World Bank, ECA.
- ZAHRA, S. A. – WRIGHT, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *Academy of Management Perspectives*, 25 (4), s. 67–83.



**SOCIÁLNE PODNIKANIE  
NA SLOVENSKU  
V MEDZINÁRODNOM KONTEXTE  
A MERANIE SOCIÁLNEHO DOPADU  
(APLIKÁCIA ANALÝZY SROI)**

Anna Pilková a Juraj Mikuš

Sociálne podnikanie sa v uplynulých dvoch desaťročiach stalo témou, ktorej sa venuje čoraz viac pozornosti a to tak vo vyspelých, ako aj v rozvíjajúcich sa krajinách. Napriek tomu je však stále ešte málo publikácií, ktoré by sa výskumne venovali problematike sociálneho podnikania v jednotlivých krajinách a komparácii s určitými benchmarkmi. Vyplniť medzeru v oblasti analýzy stavu sociálneho podnikania na Slovensku a porovnať náš stav s európskymi krajinami bolo cieľom štúdie založenej na výsledkoch prieskumu Globálneho monitoru podnikania (GEM), ktorej výsledky sú obsahom prvej časti tejto kapitoly. V druhej časti podrobnejšie rozoberáme jednu z komplexných metód merania spoločenských dopadov sociálneho podnikania na praktickom príklade konkrétnej neziskovej organizácie.

	Autor	Definícia
1.	Alvord, Brown a Letts (2004)	Vytvára inovatívne riešenia akútnych sociálnych problémov, mobilizuje ideí, kapacity, zdroje a sociálne zriadenie s cieľom udržateľnej sociálnej transformácie.
2.	Haugh (2006)	Sociálne podniky je kolektívny názov pre škálu organizácií, ktoré fungujú so zreteľom sociálneho cieľa. Môžu nadobudnúť rôznu právnu formu, avšak ich spoločnou charakteristikou sú podnikateľské riešenia s cieľom tvorby sociálnej hodnoty a reinvestície zisku v prospech komunity. Zameriavajú sa na sociálne vyžadované, nefinančné ciele, merané cez nefinančné metriky.
3.	Mair a Martí (2006)	Sociálne podnikanie je proces zahŕňajúci inovatívne využitie a kombináciu zdrojov s cieľom využitia príležitostí na podnietenie sociálnej zmeny, respektíve na riešenie sociálneho problému.
4.	Perrini & Vurro (2006)	Dynamický proces tvorenia a riadenia jednotlivcom alebo tímom (inovatívny sociálny podnikateľ), ktorý sa snaží využiť sociálnu inováciu s podnikateľským myslením a silnou potrebou úspechu, s cieľom vytvoriť novú sociálnu hodnotu na trhu a v komunite ako takej.
5.	Yunus (2007)	Akúkoľvek inovatívnu iniciatívu na pomoc ľuďom, možno označiť ako sociálne podnikanie. Táto iniciatíva môže byť ekonomická či neekonomická, zisková, alebo nezisková.

Tabuľka 1: Príklady definícií sociálneho podnikania v literatúre

Zdroj: vlastné spracovanie autorov podľa Dacin a kol. (2010).

Problematika sociálneho podnikania sa stáva atraktívnou témou rôznych výskumov a článkov na národnej, ale aj regionálnej a globálnej úrovni. Záujem o sociálne podnikanie je v prvom rade podmienený rastúcou pozornosťou venovanou problémom súčasného sveta a to tak environmentálnym, ako aj sociálnym (Nicholls, 2008). Sociálne podnikanie sa tak stáva atraktívnou

alternatívou pre jednotlivcov, respektíve potenciálnych podnikateľov, ktorí sa snažia reagovať na problémy vo svojom prostredí. Na druhej strane sa tvorcovia politík, ale aj verejnosť, vo vyspelých krajinách dožadujú podnikateľských aktivít s environmentálnymi a sociálnymi cieľmi a zodpovedným prístupom k prostrediu (Bosma a kol., 2016). Tento rastúci záujem sa odráža v početných definíciách sociálneho podnikania, ktoré sa v jednotlivých regiónoch odlišujú. V tabuľke 1 uvádzame najčastejšie používané definície.

Uvedené definície sociálneho podnikania majú spoločné predovšetkým to, že sa v nich spomína tvorba a poskytovanie spoločenskej hodnoty, resp. riešenie spoločenských problémov. Dôležité je tiež chápanie významu slova zisk, respektíve ekonomická aktivita podniku. Niektorí autori považujú ekonomickú činnosť podniku za nepodstatnú, avšak existujú aj definície vnímajúce ekonomický výstup podniku ako dôležitý, pri sociálnom podnikaní nie však prvoradý (Mair a Martí, 2006; Zahra a kol., 2009). Tvorba spoločenskej hodnoty a zmena v spoločnosti sú považované za prvoradý cieľ sociálnych podnikov, avšak ekonomická činnosť podniku je do veľkej miery spojená so schopnosťou podniku tvoriť spoločenskú hodnotu a dopad na spoločnosť. Sociálny podnik práve vďaka tvorbe ekonomickej hodnoty zabezpečuje svoju udržateľnosť a samostatnosť, pričom v mnohých prípadoch práve tvorba zisku je kľúčom k rastu, ale aj schopnosti sociálneho podniku dosahovať svoje ciele a poslanie (Neck a kol., 2009; Dacin a kol., 2010; Abu-Saifan, 2012). Napriek tomu, že už existuje množstvo článkov, ale aj publikácií, ktoré prezentujú rôzne teórie z oblasti sociálneho podnikania, stále je nedostatok komparatívnych štúdií založených na empirických výskumoch z jednotlivých krajín (Terjessen a kol., 2016). Vzhľadom na uvedené, výskum, ktorý sme uskutočnili na základe výsledkov špeciálneho prieskumu realizovaného v roku 2015 v rámci prieskumu Globálny monitor podnikania, prispieva k rozšíreniu poznatkovej bázy v danej oblasti. V ďalšej časti prezentujeme výsledky komparatívnej analýzy sociálnych podnikateľských aktivít podľa širšej a užšej definície metodiky GEM<sup>32</sup> na Slovensku a v porovnávaných krajinách.

<sup>32</sup> Globálny monitor podnikania (GEM) je svetovo najvýznamnejším zdrojom dát o podnikaní, ktorý ako projekt začal svoje aktivity od roku 1999. Zakladateľmi projektu GEM boli London Business School (Veľká Británia) a Babson College (USA). Na správe GEM 2015 (sedemnástej v poradí) participovalo 62 krajín z celého sveta. Dáta sú získavané z dvoch základných prieskumov, ktoré sa konajú každoročne: prvým je prieskum na dospelé populácii (APS – Adult Population Survey), ktorý v príslušnej krajine zabezpečuje nezávislá profesionálna prieskumná agentúra. V roku 2015 to bola agentúra AKO, s. r. o. Ide o reprezentatívny prieskum vzhľadom na vek, pohlavie a regionálne rozloženie, ktorého minimálna vzorka je 2000 náhodne navolaných účastníkov. Druhým je expertný prieskum (National Expert Survey – NES), ktorý zhromažďuje názory expertov príslušnej krajiny na určité aspekty a podmienky podnikania. Na Slovensku je národným koordinátorom projektu Fakulta manažmentu Univerzity Komenského v Bratislave a hlavným partnerom projektu je Slovak Business Agency. Bližšie o GEM viď: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)



## Stav sociálneho podnikania na Slovensku podľa Globálneho monitoru podnikania

Pod sociálnymi podnikateľskými aktivitami sa v prieskume GEM rozumie akákoľvek činnosť, organizácia alebo iniciatíva, ktorá sa zameriava na riešenie problémov v sociálnej oblasti, životnom prostredí alebo určitej komunite. Definícia sociálnej podnikateľskej aktivity podľa GEM sa nutne nemusí zhodovať s definíciou sociálneho podnikania v zmysle Zákona 112/2018 o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Sociálne podnikateľské aktivity v zmysle metodiky GEM môžu zahŕňať napríklad poskytovanie sociálnej pomoci alebo humanitárnej starostlivosti, ochranu životného prostredia alebo zdravia obyvateľstva, vzdelávanie, výchovu a rozvoj telesnej kultúry, atď. Metodológia GEM zohľadňuje dva prístupy k meraniu úrovne sociálnych podnikateľských aktivít v rámci danej krajiny. Tie sa skúmajú na úrovni populácie, čo znamená, že sa zisťuje, či sa jednotlivci zapájajú do podnikateľskej aktivity a ak áno, či vyvíjajú túto iniciatívu s cieľom v sociálnej oblasti, životného prostredia alebo komunity. Prvý prístup vychádza z tzv. širšieho chápania sociálnych podnikateľských aktivít a zahŕňa akýchkoľvek začínajúcich podnikateľov ako aj vlastníkov a manažérov už etablovaných biznisov. V rámci prvého prístupu sa teda záujem nesústreďuje len na podnikateľov, ktorí podnikajú za účelom riešenia nejakého spoločenského problému, ale na akýchkoľvek podnikateľov. Druhý prístup vychádza z *užšieho chápania* sociálneho podnikania a jeho aktivít, kedy sa u podnikateľov špecificky zisťuje, či *tvorba* spoločenskej hodnoty má prioritu pred *získaním* ekonomickej hodnoty (finančný efekt) a či sa táto tvorba realizuje za trhových alebo netrhových podmienok.

### Sociálne podnikateľské aktivity – širšia definícia

V súlade so širšou definíciou sa sociálne podnikateľské aktivity v metodike GEM merajú podľa dvoch skupín podnikateľov. Prvá skupina sú *začínajúci podnikatelia*, ktorí sa definujú ako osoby, ktoré sú buď sami alebo s inými ľuďmi v súčasnosti zapojené do podnikateľskej aktivity a v ostatných 12 mesiacoch zrealizovali konkrétne činnosti, ktoré im napomohli začať tento druh podnikania. Druhá skupina sú vlastníci a/alebo manažéri, ktorí už reálne zabezpečujú činnosti (operácie) v rámci etablovaného podnikania. Miera sociálnej podnikateľskej aktivity pre každú z týchto skupín vyjadruje percento, ktoré predstavujú z danej skupiny podnikateľov. V tejto súvislosti je treba zdôrazniť, že širšia definícia sociálneho podnikania zahŕňa tých podnikateľov, ktorí sa jednak prioritne venujú sociálnym aktivitám v podnikaní, ako aj tých, ktorí majú vo svojom podnikaní sociálne aj komerčné aktivity a sociálne aktivity realizujú len ako doplnkové.

Tabuľka 2 ilustruje mieru sociálnej podnikateľskej aktivity u začínajúcich podnikateľov, etablovaného podnikania, ako aj spolu, teda podiel tých podnikateľov, ktorí sa nachádzajú v niektorej z uvedených fáz. Ako z tabuľky 2 vyplýva, Slovensko má v porovnaní s európskym priemerom<sup>33</sup> ako aj s krajinami, ktorých rozvoj je založený na inováciách<sup>34</sup> vyššiu mieru sociálnej podnikateľskej aktivity v etape začiatočného podnikania (3,9 % v porovnaní s 3 %). Avšak lídrom medzi krajinami V4+ (Slovensko, Maďarsko, Poľsko, Česko a Slovinsko) je Maďarsko s 9,7 %.

Ukazovateľ	Angažovaní v sociálnej podnikateľskej aktivite, začiatočná fáza, širšia definícia	Angažovaní v sociálnej podnikateľskej aktivite, etablovaná fáza, širšia definícia	Angažovaní v sociálnej podnikateľskej aktivite začiatočná a etablovaná fáza, širšia definícia
Hodnota Slovensko	3,9 %	4,1 %	6,4 %
Priemer skupina V4+ /poradie Slovenska	4,2 %/2.	4,3 %/2.	7,5 %/3.
Priemer Európa (24 krajín) /poradie Slovenska	3,0 %/7.	3,8 %/9.	5,7 %/10.
Priemer skupina krajín, ktorých rozvoj je založený na inováciách (24 krajín) /poradie Slovenska	3,0 %/8.	4,5 %/11.	6,1 %/10.

Tabuľka 2: Sociálne podnikateľské aktivity (širšia definícia) na Slovensku a v medzinárodnom kontexte v roku 2015

Zdroj: Dáta GEM 2015, vlastné spracovanie autorov.

<sup>33</sup> 24 krajín Európy, ktoré boli zapojené do projektu GEM v roku 2015 – Slovensko, Maďarsko, Poľsko, Slovinsko, Grécko, Holandsko, Belgicko, Španielsko, Taliansko, Rumunsko, Švajčiarsko, Veľká Británia, Švédsko, Nórsko, Nemecko, Portugalsko, Luxembursko, Írsko, Fínsko, Bulharsko, Lotyšsko, Chorvátsko, Estónsko, Macedónsko.

<sup>34</sup> Innovation driven countries – IDC, podľa klasifikácie Svetového ekonomického fóra – koncept konkurencieschopnosti. V roku 2015 bolo v GEM projekte zapojených 21 krajín, ktorých rozvoj je založený na inováciách – Belgicko, Estónsko, Fínsko, Nemecko, Grécko, Írsko, Taliansko, Luxembursko, Holandsko, Portugalsko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko, Švédsko, Švajčiarsko, Veľká Británia, Portoriko, Austrália, Južná Kórea, Tajvan, Izrael. Pozri tiež správu o globálnej konkurencieschopnosti: [https://www.snice.gob.mx/~oracle/SNICE\\_DOCS/WEFGlobalComp2015-2016-INDICES\\_20170524-20150101.pdf](https://www.snice.gob.mx/~oracle/SNICE_DOCS/WEFGlobalComp2015-2016-INDICES_20170524-20150101.pdf)



Miera sociálnej podnikateľskej aktivity Slovenska v kategórii už etablovaných (fungujúcich) biznisov je však nižšia (4,1 %) a to v porovnaní s V4+ krajinami (4,3 %), ako aj krajinami, ktorých rozvoj je založený na inováciách (4,5 %).

Zaujímavé zistenie je, že v tejto fáze podnikania má spomedzi V4+ krajín najvyššiu mieru sociálnych podnikateľských aktivít Poľsko (6,9 %), pričom má najnižšiu mieru začínajúcej sociálnej podnikateľskej aktivity.

Z uvedeného vyplýva, že celková miera sociálnych podnikateľských aktivít (6,4 %) je na Slovensku nad európskym priemerom (5,7 %), ako aj priemerom krajín, ktorých rozvoj je založený na inováciách (6,1 %), avšak výrazne pod priemerom V4+ krajín (7,5 %).

## 60 / Sociálne podnikateľské aktivity – užšia definícia

Užšia definícia sociálnych podnikateľských aktivít v GEM prieskume vychádza z tzv. pozitívnej teórie sociálneho podnikania (Santos, F., 2012). U tých podnikateľov, ktorí sú súčasťou širšej definície sociálnej podnikateľskej aktivity ďalej identifikuje, akú mieru prioritizácie predstavujú ciele v sociálnej oblasti a oblasti životného prostredia pred finančnými. V rámci GEM metodológie sa v rámci širšie zadefinovaných sociálnych podnikateľov skúmajú viaceré charakteristiky sociálneho podnikania. V ďalšej časti sa budeme podrobnejšie zaoberať vybranými charakteristikami, ktoré ďalej špecifikujú sociálne podnikateľské aktivity.

### Sociálna misia (ciele), tvorba hodnoty a získanie hodnoty

Podľa Santosa (2012) sociálni podnikatelia sa konzistentne orientujú na tvorbu spoločenskej hodnoty. Znamená to, že spoločenské ciele sú dominantné. Napriek tomu, pokiaľ je to nevyhnutné z hľadiska dlhodobého zabezpečenia sociálnych cieľov, získanie ekonomickej hodnoty (finančný cieľ) z krátkodobého hľadiska môže byť tiež akceptovateľné. V metodológii GEM (Bosma a kol. 2016) sa záväzok podnikateľa, pokiaľ ide o tvorbu spoločenskej hodnoty, posudzuje podľa kladnej odpovede na výrok: „Pre moju organizáciu generovanie hodnoty pre spoločnosť a životné prostredie je dôležitejšia než generovanie finančnej hodnoty pre firmu“.

Podľa výsledkov uvedených v tabuľke 3, preferencia sociálnych cieľov pred finančnými je u slovenských podnikateľov, ktorí sú zapojení v sociálnej podnikateľskej aktivite (1,1 %) z celkovej populácie, mierne vyššia než je priemer V4+ (0,9 %) ako aj Európy (1,0 %), avšak je nižšia, než je priemer krajín, ktorých rozvoj je založený na inováciách (1,4 %). Z uvedeného je zrejmé, že necelých 27 % podnikateľov zapojených v sociálnej podnikateľskej aktivite na Slovensku preferuje sociálne ciele pred finančnými. Tento pomer je viac-menej zhodný s ostatnými porovnávanými krajinami.

## Sociálna podnikateľská aktivita a vysoká trhová aktivita

Podľa názorov viacerých akademikov ako aj takých inštitúcií ako je OECD a EC (Bosma a kol. 2016), sociálne podniky by mali byť aktívne na trhu a nie pôsobiť mimo neho. Miera tejto aktivity sa v rámci metodológie GEM skúma u podnikateľov zapojených v sociálnej podnikateľskej aktivite (užšia definícia) ich kladným vyjadrením sa k výroku: „Moja organizácia pôsobí na trhu prostredníctvom produkcie tovarov a služieb“ (Bosma a kol. 2016, s. 15). Z tabuľky 3 vyplýva, že slovenskí podnikatelia zapojení v sociálnej podnikateľskej aktivite podľa užšej definície majú pomerne vysokú trhovú aktivitu (2,3 %), ktorá je najvyššia medzi V4+ krajinami, štvrtá najvyššia v Európe a šiesta medzi krajinami, ktorých rozvoj je založený na inováciách.

/ 61

Ukazovateľ	Aspekty užšej definície				
	Užšia definícia – sociálne ciele a trhovú aktivita	Angažovaní v sociálnej podnikateľskej aktivite a vysoká trhovú aktivita	Angažovaní v sociálnej podnikateľskej aktivite a inovácie	Angažovaní v sociálnej podnikateľskej aktivite a intenzívne reinvestovanie zisku	Angažovaní v sociálnej podnikateľskej aktivite a dôraz na meranie sociálneho dopadu
Hodnota Slovensko	1,1 %	2,3 %	1,9 %	1,7 %	1,9 %
Priemer skupina V4+ /poradie Slovenska	0,9 % / 1.	1,6 % / 1.	1,3 % / 1.	1,5 % / 1.	1,7 % / 1.
Priemer Európa (24 krajín) /poradie Slovenska	1,0 % / 5	1,6 % / 4.	1,3 % / 3.	1,7 % / 5.	1,7 % / 4.
Priemer skupina krajín v štádiu rozvoja založenom na inováciách (24 krajín) /poradie Slovenska	1,4 % / 7.	2,3 % / 6.	2,0 % / 5.	2,3 % / 7.	2,5 % / 6.

Tabuľka 3: Sociálna podnikateľská aktivita (užšia definícia) etablovaného biznisu a jej charakteristiky na Slovensku v roku 2015

Zdroj: Dáta GEM 2015, vlastné spracovanie autorov

### Sociálna podnikateľská aktivita (užšia definícia) a inovácie

Inovácie sú dôležitým faktorom rozvoja podnikania ako takého, a teda aj sociálneho podnikania. Ak sociálni podnikatelia nebudú inovovať svoje produkty/služby/prístupy k riešeniu spoločenských problémov, tak miera ich úspešnosti sa bude znižovať.

Podľa GEM metodiky sa inovatívnosť podnikateľov zapojených v sociálnej podnikateľskej aktivite podľa užšej definície meria na základe kladnej odpovede na výroky: „Moja organizácia ponúka nový produkt alebo službu“ a „Moja organizácia ponúka nový spôsob tvorby produktu alebo služby“. Podnikatelia zapojení v sociálnej podnikateľskej aktivite na Slovensku sú najinovatívnejší (1,9 %) medzi krajinami V4+, tretí najinovatívnejší v Európe a piaty medzi krajinami, ktorých rozvoj je založený na inováciách.

## Reinvestovanie ziskov

V akademických výskumoch, ako aj medzi praktikmi neexistuje jednotný názor na mieru reinvestovania ziskov, teda či vlastníci sociálnych podnikov si majú vyplácať dividendy a ak áno, tak do akej miery. Ako sa v práci Bosma a kol. (2016) uvádza, laureát Nobelovej ceny Muhammad Yunus (2006, 2007) prezentuje skôr extrémny názor, že žiadne dividendy by sa nemali vyplácať vlastníkom, ale že celý zisk by sa mal reinvestovať v záujme dosiahnutia vytýčených sociálnych cieľov. Na Slovensku je v zmysle zákona 112/2018 o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch za sociálny podnik považovaný subjekt sociálnej ekonomiky, ktorý ak zo svojej činnosti dosiahne zisk, použije viac ako 50 % zo zisku po zdanení na dosiahnutie vytýčeného sociálneho cieľa.

V GEM metodike sa meria miera reinvestovania na základe toho, či respondenti nesúhlasia alebo úplne súhlasia s výrokom: „Zisky budú reinvestované s cieľom, aby v mojej organizácii slúžili sociálnym účelom alebo životnému prostrediu“. Ako vyplýva z tabuľky 3, na Slovensku je percentuálny podiel podnikateľov zapojených v sociálnej podnikateľskej aktivite podľa užšej definície, ktorí reinvestujú zisky (1,7 %) nad priemerom V4+ krajín (1,5 %), identický s priemerom Európy (1,7 %) avšak pod priemerom krajín, ktorých rozvoj je založený na inováciách (2,3 %). Z uvedeného vyplýva, že na Slovensku iba 41,1 % podnikateľov zapojených v užšej sociálnej podnikateľskej aktivite uvažuje s plným reinvestovaním zisku späť do priestoru sociálnej ekonomiky, čo je hlboko pod svetovým priemerom 52 % (Bosma a kol. 2016, s. 16).

## Meranie sociálneho dopadu aktivít vo fungujúcich sociálnych podnikoch

V teórii i v empirických výskumoch sa čoraz častejšie zdôrazňuje dôležitosť merania dopadov sociálnych aktivít, ktoré vyvíjajú podnikatelia vo svojich firmách. Ide o tému, ktorá sa klasifikuje ako „vynárajúca sa“, avšak veľmi dôležitá a to ako z hľadiska samotných podnikateľov a merania ich výkonnosti, tak aj investorov, ktorí investujú peniaze do sociálneho podnikania.

V prieskume GEM sa v roku 2015 zisťovala miera, do akej sa podnikatelia vo fáze etablovaných biznisov venujú meraniu spoločenských

dopadov, ako aj dopadov na životné prostredie prostredníctvom kladnej odpovede na výrok: „Moja organizácia vyvíja veľké úsilie na meranie dopadov svojich aktivít do sociálnej oblasti a životného prostredia“.

Ako z tabuľky 3 vyplýva, úsilie, ktoré vyvíjajú podnikatelia zapojení do užšej sociálnej podnikateľskej aktivity na to, aby merali dopady aktivít v oblasti sociálnej ekonomiky je na Slovensku (1,9 %) najvyššie medzi krajinami V4+ (1,7 %), tak isto je nad priemerom Európy (1,7 %), avšak je pod priemerom krajín, ktorých rozvoj je založený na inováciách (2,5 %). Treba však konštatovať, že iba 46 % našich podnikateľov zapojených do sociálnej podnikateľskej aktivity v zmysle užšej definície, vyvíja snahu na meranie dopadov ich aktivít v oblasti sociálnej ekonomiky.

Z výsledkov výskumu v rámci prieskumu GEM vyplynulo, že kľúčovými charakteristikami pre sociálnu podnikateľskú aktivitu v užšej definícii sú rozhodujúce ciele pre organizáciu, ktorými je skôr tvorba spoločenskej hodnoty než ekonomickej hodnoty (finančný efekt) a organizácia je viac trhovo ako netrhovo orientovaná. Ako však z analýz vyplýva (tabuľka 3), podiel tých podnikateľov zapojených v sociálnej podnikateľskej aktivite, ktorí sa prioritne orientujú na napĺňanie spoločenských cieľov je menší ako 30 %. Konkrétne na Slovensku je to 27 % z tých, ktorí spadajú pod širšiu definíciu sociálneho podnikania. Toto percento rastie so stupňom vývoja ekonomík. Z analýzy ďalej vyplýva, že Slovensko má relatívne dobrú pozíciu v širšom chápaní sociálnej podnikateľskej aktivity a nezaostáva ani za Európou ani za krajinami, ktorých rozvoj je založený na inováciách. Úsilie o meranie spoločenských dopadov je na Slovensku pomerne veľké, nezaostáva ani za krajinami V4 ani Európou, ale aj napriek tomu sa hovorí o potrebe efektívnejšieho a účelnejšieho hospodárenia iniciatív v priestore sociálnej ekonomiky. Na to, aby tieto iniciatívy mohli maximalizovať a riadiť tvorbu spoločenskej hodnoty, musia byť schopné túto hodnotu merať.

Spoločenská hodnota je hodnota, ktorú vytvárajú mimovládne organizácie, sociálne podniky, nadácie alebo sociálne programy realizované inými subjektami. Dopyt po metrikách na meranie spoločenských dopadov prichádza zo všetkých sektorov: nadácie chcú smerovať svoju pomoc smerom k najefektívnejším programom a projektom; verejní činitelia, politici a vládne organizácie zodpovedajú za efektívne vynaloženie prostriedkov; investori požadujú informácie, ktoré sú obdobné ako v komerčnom sektore a neziskové organizácie musia preukazovať vytvorené spoločenské dopady svojim sponzorom, partnerom alebo zainteresovaným stranám. Meranie spoločenskej hodnoty, resp. spoločenského dopadu vôbec, je zložitá, nakoľko táto hodnota nie je vnímaná objektívne, nie je pevne definovaná a jej vývoj nie je stabilný. Spoločenský dopad je zvyčajne definovaný na základe štyroch kľúčových elementov (Clifford, 2014):

- hodnota vytvorená v dôsledku konkrétnej aktivity,
- hodnota, ktorú vnímajú príjemcovia a všetky dotknuté strany,
- hodnota, ktorá zahŕňa pozitívne aj negatívne dôsledky,
- hodnota, ktorá sa porovnáva na základe toho, aká by bola situácia bez realizácie danej činnosti.

Spoločenský dopad je odrazom vytvorenej spoločenskej hodnoty v dôsledku vykonania určitej aktivity. Táto hodnota by mala zohľadňovať dlhodobé aj krátkodobé efekty, efekty dosiahnuté inými aktivitami (alternatívny zdroj), efekty, ktoré by nastali aj bez realizácie danej aktivity, negatívne efekty a efekty, ktoré klesajú postupom času (GECES, 2014).

Vo svete existujú rôzne štandardy a odporúčania, ktoré výrazne pomáhajú v procese merania spoločenskej hodnoty. K takým patrí napríklad „*Sedem princípov merania toho, na čom záleží*“, ktoré odporúčajú dodržiavanie nasledovných princípov (NEF, 2009):

- *Zameranie sa na ekonomické, environmentálne a spoločenské hodnoty;*
- *Meranie v spolupráci so zainteresovanými stranami;*
- *Hodnotenie dopadov, na ktorých záleží najviac;*
- *Podpora v rámci organizácie;*
- *Vyhýbanie sa prehnanému zveličovaniu;*
- *Transparentnosť a zodpovednosť;*
- *Zohľadnenie silných stránok, ako aj deficitov a rizík.*

Existujú početné spôsoby, ako merať spoločenské dopady. Sú výsledkom veľkého záujmu o meranie dopadu organizáciami, ktoré poskytujú rôzne aktivity, pôsobia v rôznych sektoroch, sú rôznej veľkosti a organizačnej štruktúry. Navyše Molecke a Pinkse (2017) vo svojej štúdii poukazujú na to, že väčšina inštitúcií, ktoré merajú svoje sociálne dopady tak nerobí výlučne

jedným nástrojom alebo metódou, ale využívajú kombináciu viacerých, navyše častokrát si vyberajú len elementy jednotlivých nástrojov (napr. podľa dostupnosti dát alebo interpretácií) a potom si vytvárajú vlastný systém merania. Aj uvedené potvrdzuje, že meranie dopadov je téma vysoko aktuálna. Jej cieľom je ešte presnejšie určiť aktivity, ktoré sú jednoznačne v súlade so spoločenským poslaním konkrétnych podnikov. Podrobnejšie je systematizácia metód merania spoločenského dopadu uvedená vo viacerých publikáciách (napr. Mikuš, Pilková, 2018).

V nasledovnej časti sa podrobnejšie venujeme jednej z metód merania spoločenského dopadu a to *spoločenskej návratnosti investície (SROI)* a jej aplikácii v podmienkach konkrétnej neziskovej organizácie. SROI je metóda založená na meraní výsledkov, ktorá pomáha organizáciám pochopiť a kvantifikovať spoločenské, environmentálne a ekonomické efekty, ktoré vytvárajú. Ide o participatívny prístup k meraniu spoločenskej hodnoty, ktorý je schopný zachytiť v monetizovanej forme hodnotu širokej škály efektov a to aj keď výstupy nemajú finančnú hodnotu. SROI analýza vypovedá o tom, kde organizácia vytvára hodnotu a kde ju ničí / stráca v procese tvorby zmeny v spoločnosti. Výstupom je ukazovateľ, ktorý vypovedá o tom, koľko spoločenskej hodnoty produkuje napríklad 1€ investície, resp. percento získanej hodnoty alebo straty.

Základom metodického postupu aplikácie metódy SROI je „Príručka spoločenskej návratnosti investície – A guide to Social Return on Investment (Nicholls, 2011). Podľa uvedenej príručky a ďalších zdrojov literatúry relevantných pre danú problematiku bol zostavený model aplikácie metodiky SROI. Tento model bol aplikovaný na program, ktorý poskytovala analyzovaná organizácia.

Základné informácie o organizácii Medzinárodná cena vojvodu z Edinburghu Česká Republika (The Duke of Edinburgh's International Award, Czech Republic – DofE), ktorá bola predmetom skúmania, sú:

- spoločnosť DofE Česká Republika vznikla v roku 2012, pričom v súčasnosti zamestnáva 7 interných zamestnancov a pracuje pre ňu aj niekoľko externých zamestnancov;
- poskytuje rozvojový a motivačný program pre mladých ľudí vo veku 14 – 24 rokov, realizovaný školami a ďalšími organizáciami pracujúcimi s mládežou;
- zmyslom programu je priviesť mladých ľudí k rozmanitým voľnočasovým aktivitám a pomôcť im získať cenné zručnosti a kontakty, súčasťou programu je vykonávanie dobrovoľnej práce prospešnej pre komunitu, v ktorej mladí ľudia žijú a dobrodružná expedícia, ktorá pozostáva z viacdňovej aktivity, ktorú si účastníci sami vyberú.

Vzorku tvorilo 30 účastníkov a 40 dobrovoľníkov, ktorí boli následne interviewovaní prostredníctvom telefonických a osobných štruktúrovaných rozhovorov. Účastníci programu identifikovali jeho dopady, ktoré na sebe pociťovali. Dobrovoľníci, identifikovali dopady na seba a inštitúciu, s ktorou spolupracovali. Metóda SROI bola aplikovaná v šiestich krokoch a to nasledovne:

- stanovenie rozsahu a identifikácia zúčastnených strán;
- mapovanie vstupov;
- evidencia výstupov a ich hodnotenie;
- stanovenie dopadov;
- výpočet spoločenskej návratnosti investície;
- spracovanie záverečnej správy.

## Aplikácia štádia 1.: Stanovenie rozsahu a identifikácia zúčastnených strán

Cieľom tejto etapy je oboznámiť vedenie organizácie s aplikovanou metódou SROI a zahrnúť ju do procesu interného rozhodovania. Počas tejto fázy sa v rámci poskytovania programu identifikujú aktivity, ktoré prinášajú spoločnosti DofE najväčšiu pridanú hodnotu. Získané informácie poskytujú podklady pre manažment, ktoré môžu byť použité pri hodnotovom riadení spoločnosti, ako aj prezentácii aktivít a ich sociálnych dopadov dozornej rade spoločnosti, jej donorom a investorom. Využívajú sa verejne dostupné informácie ako účtovná závierka, výkaz ziskov a strát a výročná správa. Vzhľadom na kapacitné možnosti výskumu, rozsah analýzy bol obmedzený na hlavnú aktivitu spoločnosti, ktorou je poskytovanie programu pre mladých ľudí. SROI analýza je vypracovaná retrospektívne a to za rok 2014. Celkovým výstupom analýzy je mapa dopadov, výpočet ukazovateľa SROI a záverečná správa o výsledkoch a dopadoch.

V rámci identifikácie zainteresovaných strán je vytvorený zoznam tých, ktorí sú do analýzy zahrnutí ako i dôvod ich zapojenia:

- **Účastníci programu** – sú hlavnou cieľovou skupinou programu. Účastníci uviedli ako dôvod zapojenia sa do programu rozvoj nových zručností, samostatnosti, zodpovednosti, zvýšenie sebadôvery a sebavedomia, nájdenie si nových záujmov, priateľov a príležitostí, zlepšenie sociálnych zručností, dobrý pocit z dosiahnutia niečoho pozitívneho a konštruktívneho. Navyše po absolvovaní programu účastníci získajú spoločenské ocenenie v podobe medzinárodne uznávaného certifikátu.
- **Zapojené školy a organizácie** – tieto poskytujú vzdelávací program, ktorý sa odohráva mimo priestorov škôl a vzdelávacích inštitúcií a spájajú mladých ľudí priamo s ich bezprostredným okolím. Poskytovanie programu je prestížnou záležitosťou aj pre samotnú vzdelávaciu inštitúciu. Realizácia programu dokáže prilákať nových študentov ako i finančné prostriedky potrebné pre poskytovanie nových iniciatív. Mladí ľudia sa podieľajú na unikátnom vzdelávacom programe, získavajú nové zručnosti a pracovné skúsenosti.
- **Komunita** – účastníci prispievajú dobrovoľnou prácou, ktorá predstavuje rôzne benefity pre lokálnu komunitu. Typ benefitov závisí od konkrétnych prípadov.
- **Dobrovoľníci** – predstavujú dôležitú súčasť programu, hlavne pri vedení dobrodružných expedícií, pri podpore programu a jeho fungovaní. Výhody, ktoré získavajú samotní dobrovoľníci sú nové a praktické zručnosti vedúce k zlepšeniu ich zamestnateľnosti alebo ďalším dobrovoľníckym príležitostiam. Dobrovoľníci získavajú príležitosti pre sociálnu interakciu a tým získavajú nových priateľov a istotu pri riešení náročných situácií. Službou komunite sa zlepšuje sebedomie dobrovoľníkov a získavajú pocit vlastnej hodnoty a účelu.

Z analýzy sú vylúčené tie zúčastnené strany, ktoré pre ňu nie sú relevantné, a teda dopad programu na tieto skupiny je zanedbateľný alebo sa nedá určiť. V prípade, že by boli zahrnuté všetky zúčastnené strany, analýza by bola len veľmi ťažko realizovateľná a jej rozsah by bol nekontrolovateľný. Zúčastnené strany, ktoré v našom prípade sú z analýzy vylúčené:

- **Členovia správnej rady** – neidentifikovali sme žiadne významné zmeny/dopady.
- **Zamestnanci** – môžu si nájsť zamestnanie inde a nie sú priamymi prijímateľmi dopadov programu.

- **Rodičia účastníkov programu** – môžu nájsť pre svoje deti iné mimoškolské aktivity, priamo ovplyvnení programom nie sú.
- **Lokálne samosprávy** – zníženie kriminality mladistvých, zlepšenie školskej dochádzky, zdravia a všeobecného blaha, zvýšenie záujmu o občiansky život a environmentálne problémy. Benefity by boli veľmi ťažko merateľné a chýbajú nám potrebné údaje na ich vyčíslenie.
- **Organizácie, ktoré spolupracujú s DoFE alebo ich sponzorujú** – program na nich nemá priamy dopad a preto sme ich z analýzy vylúčili.

Informácie, potrebné na úspešné dokončenie štádia 1, sú zobrazené v tabuľke č. 4.

Zainteresaná strana	Positívna / negatívna zmena	Zahrnutá do analýzy?	Dôvod	Metóda zapojenia	Počet respondentov
Účastníci programu	+ rozvoj zručností, samostatnosti, zodpovednosti, + zvýšenie sebadôvery, + noví priatelia, + vystúpenie z komfortnej zóny, + sociálna interakcia, + rozvoj mäkkých zručností	Áno	Cieľová skupina programu	Štúdium dopadov, dotazník, rozhovory	30
Zapojené školy	+ zvýšený počet záujemcov o štúdium, + poskytovanie aktivít mimo priestorov školy, + poskytovanie nových iniciatív + zlepšenie dobrého mena	Áno	Sprostredkovane poskytujú program	Dotazník	40
Komunita	+ benefity dobrovoľnej práce	Áno	Priamy prijímateľ úžitku dobrovoľnej práce účastníkov	Nepriama, spracovanie sekundárnych údajov	/
Dobrovoľníci	+ nadobudnutie nových skúseností, zručností, + zlepšenie zamestnateľnosti, + sociálne benefity	Áno	Spoluprácou získavajú nové skúsenosti a znalosti	Individuálne rozhovory, dotazník	40
Členovia správnej rady	– menej voľného času	Nie	Vplyv nie je dokázaný	/	/
Zamestnanci	+ zvýšenie kvalifikácie a zlepšenie pracovných skúseností	Nie	Vedľajší vplyv, ktorý by nastal aj keby pracovali inde	/	/
Rodičia účastníkov	+ viacej voľného času	Nie	Riziko dvojitého započítania prínosu	/	/
Lokálne samosprávy	+ menšie výdavky na vzdelanie a mimoškolské aktivity, + nižšia kriminalita mladistvých a zlepšenie školskej dochádzky, + zlepšenie zdravia a všeobecného blaha	Nie	Nedostatok dát	/	/
Organizácie, ktoré spolupracujú alebo sponzorujú DoFE	+ naplnenie cieľov CSR a fondov na podporu miestnych komunít	Nie	Investori projektu, ale neprijímajú sociálnu hodnotu	/	/

Tabuľka 4: **Zainteresované strany**

Zdroj: verejne dostupné podklady, dotazník, interview, vlastné spracovanie autorov podľa (KRÁTKÝ, 2012).



## Aplikácia štádia 2.: Mapovanie vstupov

V tomto štádiu je vytvorená mapa dopadov, ktorá je základným nástrojom a zdrojom pre výskumnú správu. V nej sú identifikované najprv vstupy, výstupy a nakoniec výsledky aktivít.

**Identifikácia vstupov a ich nacenenie** – v tejto časti vyčíslujeme jednotlivé vstupy, ktoré organizácia DofE využíva na poskytovanie programu. Identifikované vstupy sú nasledovné:

- Náklady spoločnosti DofE vynaložené na činnosť spoločnosti, výplatu miezd zamestnancom, reprezentáciu programu a jeho rozširovanie, fundraisingové akcie a podporu účastníkov programu v roku 2014 dosiahli 2 657 000 Kč.
- Nefinančným vstupom je aj dobrovoľnícka činnosť lídrov a školiteľov expedícií, títo sú väčšinou zamestnanci miestnych centier, preto možné personálne náklady neboli zohľadnené.
- Poskytovanie priestorov, auta a telefónov od spoločnosti OKIN Group, a. s. je nefinančným vstupom. Podľa interných zdrojov vstup bol odhadnutý na sumu vo výške 200 000 Kč ročne.

Celkové vstupy teda predstavovali čiastku 2 857 000 Kč.

**Stanovenie výstupov** – výstupom programu, ktorý poskytuje spoločnosť DofE je (DOFE, 2014):

- zapojenie sa 739 účastníkov, z toho 260 ocenených,
- zapojenie sa 74 miestnych centier (školy a mládežnícke organizácie), ktoré program priamo poskytovali,
- 21 000 hodín dobrovoľnej práce v lokálnych komunitách,
- 187 vyškolených lídrov a školiteľov dobrodružných expedícií.

**Výsledky aktivít** – popisujú zmenu, ku ktorej došlo vplyvom aktivity. Výsledky sa zisťujú na základe komunikácie so zainteresovanými stranami.

Zainteresované strany uviedli nasledovné výsledky programu DofE:

### Účastníci programu:

- nájdenie nových priateľov a spoznanie nových miest,
- cítia sa motivovaní, aktívni a robia niečo pre svoje zdravie,
- uvedomenie si príležitostí, ktoré majú k dispozícii a dôležitosť byť aktívny v komunite (pracovať pre blaho spoločnosti),
- budovanie sociálnych zručností, komunikatívnych, zodpovednosti, kreativity a spolupráce.

### Zapojené školy a organizácie:

- vyššia aktivita mladých ľudí a motivácia, zlepšenie vzťahov,
- lepšie povedomie o inštitúcii, zvýšenie prestíže,
- zlepšenie spolupráce a vzťahov medzi učiteľmi a účastníkmi.

### Komunita:

- spoločenská hodnota vo forme odpracovaných hodín dobrovoľnej práce.

### Dobrovoľníci:

- zvýšenie motivácie pracovať a vykonávať zmysluplnú prácu,
- možnosť socializácie s kolegami a stretávanie zaujímavých ľudí,
- zmysluplné trávenie času a zlepšenie kvalifikácie,
- zlepšenie plánovacích, komunikačných a organizačných schopností,
- outdoorové príležitosti.

70 /

/ 71

Zainterosovaná strana	Výsledky			Rozsah dopadu	Doba trvania	Merateľný ukazovateľ	Vyčíslená hrubá hodnota	Zdroj informácií
	Popis zmeny	Ukazovateľ	Spôsob získania informácií					
Komunita	Spoločenská hodnota vo forme odpracovaných hodín dobrovoľnej práce	Počet hodín dobrovoľnej práce	Ročenka DofE 2014	21000 h	1 rok	Priemerná mzda vo vekovej kategórii 15 – 24 rokov v ČR = 108,95 * počet hodín	2 287 950 Kč	ŠR MPaSV, 2014

Tabuľka 5: **Vyčíslenie hrubej hodnoty dopadu pre zainteresovanú stranu komunita**  
Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

### Aplikácia štádia 3.: Evidencia výsledkov a ich ocenenie

V tomto štádiu sa priradujú jednotlivým výsledkom finančné hodnoty. Ocenenie výsledkov aktivít je najdôležitejšou a najťažšou časťou SROI analýzy. Každému výsledku treba priradiť adekvátnu možnosť prevodu na finančnú hodnotu.

Celková aplikácia štádia 3 je obsiahnutá v prílohe 1. Ilustrácia vypracovania tejto časti aplikácie je uvedená na príklade zainteresovanej strany – komunita (tabuľka 5). V rámci nej účastníci programu vykonávajú dobrovoľnú prácu. Popísaná zmena je všeobecne definovaná ako, „spoločenská hodnota vo forme odpracovaných hodín dobrovoľnej práce.“ Ukazovateľom, ktorý kvantifikuje výsledok je počet hodín dobrovoľnej práce. Rozsah dopadu je údaj o množstve odpracovaných hodín, ktorý sme získali z ročenky DofE 2014. Doba trvania, ktorý má tento výsledok, je jeden rok, pretože po jeho uplynutí komunita prestane prijímať úžitky. Kategória merateľný ukazovateľ popisuje vyčíslením hrubej hodnoty dopadu. Posledným stĺpcom je zdroj informácií, ktorý nás informuje o spôsobe získania údajov potrebných na uskutočnenie výpočtu. Tento proces sa opakujeme pri všetkých aktivitách, ktoré boli určené v štádiu 2.

### Aplikácia štádia 4.: Stanovenie dopadov

Toto štádium slúži na zvýšenie dôveryhodnosti analýzy, nakoľko určuje do akej miery je výsledok skutočne spôsobený danou aktivitou organizácie. K tomu sú určené nástroje nulovej varianty, vytesnenia, privlastnenia a časový úbytok. Všetky sú vyjadrené v percentách a to podľa toho, ako ovplyvňujú výsledok. Po určení všetkých premenných vypočítame z vyčíslenej hrubej hodnoty čistý dopad jednotlivých výsledkov.

Nulový variant slúži na očistenie hrubého dopadu o výsledok, ktorý by nastal aj keby projekt nebol realizovaný. Konkrétne odhady sú súčasťou mapy dopadov (Príloha 1), ku ktorým sme dospeli na základe rozhovorov so zainteresovanými stranami a národnou kanceláriou DofE. V tomto prípade by bolo najlepšie zbieranie konkrétnych údajov (pomocou spätnej väzby) a vytvorenie štatistiky, ktorá však nie je k dispozícii. V prípade kategórií vytesnenia (v prípade, že doručovaná aktivita vytesňuje dopady inej aktivity) a privlastnenia (nárokovanie si dopadov vytvorených inou aktivitou) sme postupovali obdobne. Pri určovaní ich výšky sme boli skôr skeptickí, aby sme nedospeli k nadsadeným výsledkom. To, že nie sú k dispozícii konkrétne hodnoty týchto ukazovateľov, znižuje výpovednú hodnotu analýzy, ale organizácia, ktorá túto metódu začne aplikovať potrebuje skúsenosti pri jej vypracovaní a tiež zvládnutie procesov zberu údajov, ktoré potrebuje na jej vypracovanie.

Mapu dopadov demonštruje tabuľka č. 6. Z nej je zrejmé, že čistý dopad sa od hrubého dopadu zmenil len mierne a to preto, lebo premenné privlastnenia a vytesnenia majú hodnotu 0 %. Nulový variant je 10 % a to preto, že sa predpokladá, že niektorí mladí ľudia by robili dobrovoľníkov aj bez účasti v programe. Na presnejšie posúdenie tejto premennej by sme potrebovali odpoveď každého účastníka na otázku, či by robil dobrovoľnú prácu aj bez účasti v programe.

Dopad, ktorý má program by nastal z 10 % aj bez realizácie programu, a preto ho nemôžeme započítať. Na rovnakom princípe fungujú premenné privlastnenia a vytesnenia. Tie sa rovnajú nule, pretože sme nezistili účasť na realizovaní aktivity žiadnou inou organizáciou a aktivita dobrovoľníkov nevytesňuje dopady iných organizácií a ich aktivít.

Zainteresovaná strana	Vyčíslená hodnota (hrubý dopad)	Nulový variant	Privlastnenie	Vytesnenie	Čistý dopad	Časový úbytok
Komunita	2 287 950 Kč	10 %	0 %	0 %	2 059 155 Kč	100 %

Tabuľka 6: Vyčíslenie čistého dopadu zainteresovanej strany komunita

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Po odčítaní nulovej varianty, privlastnenia a vytesnenia od hrubého dopadu dostaneme dopad čistý, s ktorým budeme ďalej pracovať v nasledujúcom štádiu.

Časový úbytok je 100 %, pretože dopady tejto aktivity sú doručované len pokiaľ sa aktivita vykonáva. Ďalšie roky nie je dopad na komunitu žiadny. V prípade, že doba trvania je dlhšia ako jeden rok, s časovým úbytkom pracujeme v ďalšom štádiu, kde odhadujeme hodnoty dopadu na nasledovné roky.

### Aplikácia štádia 5.: Výpočet spoločenskej návratnosti investície

Výstupom tohto štádia je ukazovateľ SROI, ktorý vychádza zo štádií 1 – 4. Pred samotným výpočtom je ešte potrebné vyčíslíť dopady, ktoré sa prejavujú neskôr ako v prvom roku alebo trvajú dlhšiu dobu. K tomu sa používa premenná časový úbytok, ktorý sme určili v predchádzajúcom štádiu a hovorí o tom, ako sa bude dopad meniť v nasledujúcich rokoch.

Doba trvania dopadu (viď tabuľka 7) je dva roky. Avšak časový úbytok je 60 %, a teda čistý dopad v roku 2 je o tento podiel znížený. V roku 3 už

dopad aktivity neočakávame. Doba trvania a časový úbytok bol stanovený po konzultácii s vedením organizácie, napriek tomu je to len hrubý odhad. Exaktnejšia metóda by bola pozorovať účastníkov a dospieť k určitému priemeru, koľko tieto benefity trvajú a ako sa postupom času efekty vytrácajú.

Zainteresované strany	Popis zmeny	Doba trvania (roky)	Čistý dopad	Časový úbytok	Čistý dopad		
					Rok 1	Rok 2	Rok 3
Zapojené školy a organizácie	Vyššia aktivita mladých ľudí a motivácia, zlepšenie vzťahov	2	323 005 Kč	60 %	323 005 Kč	129 202 Kč	0 Kč

Tabuľka 7: **Výčíslenie čistého dopadu do budúcich rokov**  
Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Ďalším krokom v postupe je spočítanie čistých dopadov za jednotlivé roky a výpočet ich súčasnej hodnoty. Súčasná hodnota berie do úvahy časovú hodnotu peňazí. Na jej výpočet potrebujeme poznať diskontnú sadzbu, ktorá je určená Európskou komisiou na 5 % pre sociálne projekty v kohéznych krajinách EÚ. Hodnotu vstupov poznáme zo štádia 2. Z týchto údajov je možné vypočítať hodnotu SROI ukazovateľa. Ten hovorí o tom, že 1 Kč vytvára 3,66 Kč dopadov. Celý výpočet je súčasťou tabuľky č. 8 podľa nasledujúcich vzorcov:

$$\text{Súčasná hodnota} = \frac{\text{Hodnota dopadu rok 1}}{(1+r)} + \frac{\text{Hodnota dopadu rok 2}}{(1+r)^2} + \frac{\text{Hodnota dopadu rok n}}{(1+r)^n}$$

\* r = diskontná sadzba  
SROI = Súčasná hodnota

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Čistý dopad	7 878 655 Kč	2 474 425 Kč	806 270 Kč
Súčasná hodnota dopadov	7 503 481 Kč	2 244 377 Kč	696 487 Kč
Diskontná sadzba	5,0 %		
Hodnota vstupov	2 857 000 Kč		
Súčasná hodnota spolu	10 444 345 Kč		
SROI	3,66		

Tabuľka 8: **Výpočet ukazovateľa SROI**  
Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Analýza citlivosti** – vzhľadom na fakt, že do SROI analýzy vstupuje viacero zainteresovaných strán, neaplikujeme odporúčaný postup vyhotovenia analýzy citlivosti, ktorý hovorí o zmene predpokladov, aby bol pomer hodnoty vstupov a hodnoty dopadov 1:1. Čiastkové hodnoty dopadov sa totiž pomerne výrazne líšia zmenou predpokladov nulovej varianty, privlastnenia, vytesnenia, finančných odhadov, množstva výsledku alebo hodnotením nefinančných vstupov. Táto zmena by musela ovplyvniť viacero zainteresovaných strán aby sa výsledok ukazovateľa SROI výrazne zmenil. Preto môžeme konštatovať, že analýza vo všeobecnosti nie je citlivá na zmeny jednotlivých premenných, nakoľko zachytáva pomerne širokú škálu dopadov.

Napriek tomu, že SROI analýza nie je taká „citlivá“ na zmeny premenných, ukázalo sa, že najväčší sociálny dopad tvorí spoločenská hodnota vo forme odpracovaných hodín dobrovoľnej práce. Tú priamo ovplyvňuje počet účastníkov programu a nakoľko tí vstupujú aj do ďalších výpočtov dopadu a nepriamo ovplyvňujú aj počet zapojených organizácií a dobrovoľníkov, dá sa konštatovať, že množstvo výstupov je „najcitlivejšou“ premennou analýzy.

Druhou „najcitlivejšou“ premennou sú finančné odhady. Tie sa vo výpočte ukazovateľa SROI násobia pomerne veľkým množstvom výstupov (účastníci programu, zapojené školy a organizácie poskytujúce program a dobrovoľníci) a teda aj menšia zmena vo finančných odhadoch výraznejšie ovplyvní ukazovateľ SROI.

## Aplikácia štádia 6.: Spracovanie záverečnej správy

Posledným štádiom aplikácie metódy SROI je zostavenie záverečnej správy. Záverečné štádium spočíva v reportovaní zainteresovaným stranám, využití výsledkov analýzy a jej overenie.

Pri reportovaní zainteresovaným stranám je potrebné sa uistiť, že spôsob akým sú komunikované výsledky analýzy je pre jednotlivé zainteresované strany relevantný. Zistenia môžu byť použité na interné riadenie, na verejnú distribúciu, alebo môžu slúžiť ako podklad pre rôzne diskusie v rámci organizácie aj mimo nej. Záverečná správa by mala zahŕňať kvalitatívne, kvantitatívne a finančné aspekty sociálnej hodnoty, ktorá je vytváraná v priebehu sledovanej činnosti.

Záverečná správa rozpráva príbeh sociálnej zmeny a zároveň vysvetľuje rozhodnutia, ktoré boli vykonané v priebehu tvorby analýzy. Komplexná záverečná správa by mala obsahovať nasledovné informácie:

- informácie o organizácii, vrátane toho, čomu sa venuje, hlavne zainteresované strany a aktivity;
- opis rozsahu analýzy, podrobnosti o zapojení zainteresovaných strán, metódy zberu dát a všetky predpoklady a obmedzenia súvisiace s analýzou;

- mapu dopadov s príslušnými ukazovateľmi výsledkov;
- prípadové štúdie, alebo citácie účastníkov, ktoré ilustrujú konkrétne výsledky;
- podrobnosti výpočtov a diskusiu o prípadných odhadoch a predpokladoch, analýzu citlivosti;
- audit rozhodovania, teda informáciu o tom, ktoré zainteresované strany, výsledky alebo ukazovatele boli zahrnuté do analýzy a ktoré nie, zdôvodnenie týchto rozhodnutí;
- zhrnutie informácií zamerané na široké publikum.

Overenie analýzy je proces, v ktorom sú informácie nachádzajúce sa v záverečnej správe verifikované. Zvyčajne sa vyžaduje nezávislé overenie výsledkov analýzy. Existujú dva druhy:

- uistenie, že analýza spĺňa zásady dobrej praxe SROI;
- uistenie o dodržaní princípov zhotovenia analýzy a kvality vstupných dát.

Príklad aplikácie štádia 6 je uvedený v nasledovnej časti.

Spoločnosť Medzinárodná cena vojvodu z Edinburghu sa venuje neformálnemu vzdelávaniu mladých ľudí. Ponúka im možnosť zúčastniť sa unikátneho programu, v ktorom sa venujú športovým aktivitám, pomáhajú miestnym komunitám a absolvujú dobrodružnú expedíciu. Do programu sa zapája aj množstvo dobrovoľníkov.

*„Môžem sa realizovať v programe, ktorý má obrovskú cenu pre mladých ľudí a spoločnosť ako celok. Práca s DofE ma často naplňuje ďaleko viac ako klasické učiteľovanie a uvítal by som, keby sa ho zúčastnilo ešte viac mladých ľudí a prinášalo by im to zážitky a výzvy, ktorých majú v dnešnom pretechnizovanom svete tak málo. Vďaka tomuto programu som spoznal veľa nových ľudí, ktorí majú podobné hodnoty a tak sa nám ide lepšie spoločne dopredu. Taktiež som mal možnosť sa zúčastniť mnohých zaujímavých školení a výjazdov do zahraničia.“ / Dobrovoľník DofE*

Z programu DofE priamo benefitujú štyri zainteresované strany, ktorými sú účastníci programu, dobrovoľníci, zapojené školy, mládežnícke organizácie a miestne komunity. Rozsah analýzy sme obmedzili na tieto štyri zainteresované strany, ktoré sú priamymi prijímateľmi dopadov. Do analýzy boli zapojení prostredníctvom rozhovorov a rozposlaných dotazníkov, v ktorých identifikovali dopady programu.

*„Absolvoval som program DofE počas strednej školy a bol to jeden z najlepších zážitkov môjho akademického života. Naučil som sa ako sa vysporiadať s problémami a uspieť v akejkoľvek danej úlohe. Počas expedícií som spoznal vlastnú krajinu a získal skúsenosti pobytu v prírode. Program ma donútil pomáhať ľuďom v núdzi, čo bola úžasná skúsenosť a rád to robím*

*doposiaľ. Tento program by mal byť povinný pre mladých ľudí, pretože získajú znalosti a skúsenosti, z ktorých budú mať v budúcnosti len benefity.“ / Absolvent programu DofE*

Súčasťou záverečnej správy je mapa dopadov a výpočet ukazovateľa SROI, ktoré sú súčasťou prílohy 1.

Analýza ukázala, že ukazovateľ SROI sa rovná 3,66. Znamená to, že 1 Kč vyprodukuje 3,66 Kč hodnoty dopadov. Diskontná sadzba je Európskou komisiou stanovená na 5 %. Analýza citlivosti ukázala, že ukazovateľ SROI je „najcitlivejší“ na množstvo výstupu, teda účastníkov, dobrovoľníkov a zapojených organizácií. V druhom rade sú to finančné odhady. Na Slovensku a v Českej Republike nie sú skúsenosti s meraním sociálnej hodnoty také rozsiahle a neexistujú databázy sociálnych dopadov, ako je tomu v zahraničí, a preto aj finančné odhady v tejto práci sú intuitívne, keďže v našich podmienkach nie sú oficiálne benchmarky, aké sú napr. vo Veľkej Británii.

Analýza spĺňa zásady dobrej praxe SROI a princípy zhotovenia (pozri Nicholls, J. a kol., 2011). Kvalita vstupných dát ako aj celkový proces tvorby bol priebežne konzultovaný s riaditeľom, manažérom a absolventom všetkých troch úrovní programu.



Téma sociálneho podnikania a problematika merania dopadov sú v súčasnosti vysoko aktuálne, pretože ich dôležitosť a rozsah sa v našich podmienkach zvyšuje. Sociálne podnikanie zohráva nezastupiteľnú úlohu pri vytváraní spoločenskej zmeny. Ako vyplýva z analýzy stavu sociálnej podnikateľskej aktivity, Slovensko má dobrú pozíciu v porovnaní s Európou ako i krajinami, ktorých rozvoj je založený na inováciách. V organizáciách aktívnych v priestore sociálnej ekonomiky je však dôležité zaviesť systém ich hodnotového riadenia. V rámci neho je možné využiť metódy a nástroje, ktoré sú schopné zachytiť rôznorodé vytvárané dopady, ktoré často-krát nie sú finančného charakteru. Spoločenská návratnosť investície je nástroj, ktorý sa nápadne podobá návratnosti investície, ktorú poznajú všetci investori. Ide o unikátny ukazovateľ, ktorý vyjadruje pomer medzi vytvorenou hodnotou a investovanými prostriedkami, ktoré boli vynaložené na jej generovanie. Iniciatívy realizované v priestore sociálnej ekonomiky môžu ním nielen demonštrovať svoje dopady, ale aj osloviť potenciálnych sponzorov. Tieto dva aspekty sú považované za najväčšie benefity metódy SROI. Navyše SROI zlepšuje proces interného rozhodovania, pretože manažment má informácie o tom, ktoré aktivity vytvárajú hodnotu a teda, ako je možné ich riadiť tak, aby hodnota rástla. Umožňuje tiež budúce projektovanie hodnoty, ako dôležitého nástroja strategického riadenia podnikov. Najväčšou výzvou SROI analýzy je okrem komplikovaného stanovovania merateľných ukazovateľov jej rozsah. Čím väčší je rozsah analýzy, tým sú väčšie nároky na kvalitu zbieraných dát a exponenciálne sa zvyšuje množstvo dopadov na zainteresované strany. Tie, ak chceme zodpovedne oceniť, potrebujeme spracovať viacero menších SROI analýz. V prezentovanej prípadovej štúdii existuje viacero limitácií, odstránením ktorých by bolo možné vylepšiť vypracovanú SROI analýzu. Ide najmä o zameranie sa na konkrétne kraje resp. regióny, rôznych typ škôl, jednotlivé zainteresované strany alebo užšie podskupiny. To by prispelo k zvýšeniu presnosti vypracovanej analýzy, ale pri miere ďalšej detailnosti je potrebné brať do úvahy cost/benefit analýzu, teda mieru efektivity dodatočne vynaloženého úsilia.

- ABU-SAIFAN, S. (2012). *Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries, Technology Innovation*. Management Review, vol. 2: 22 – 27.
- ALVORD, S. H., BROWN, D. L., LETTS, C. W. (2004). *Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study*. Journal of Applied Behavioural Science, 40, 260 – 282.
- BOSMA, N. S., SCHOTT, T., TERJESEN, S. A., KEW, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Research Association.
- CLIFFORD, J. (2014). *Impact Evaluation by Social Enterprises: Measuring the un-measurable?*, 10th annual meeting of the OECD LEED forum on partnerships and local development, Stockholm, [online]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/cfe/leed/10th-fplg-meeting.htm>
- DACIN, P. A., DACIN, M. T., MATEAR, M. (2010). *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, In: Academy of Management Perspectives 24 (3): 37 – 57.
- DOFE. (2015). *Výročná zpráva roku 2014*. [online]. Dostupné na: <http://www.dofe.cz/upload/File/propagacni/dofe-vyrocní-zprava-2014-digital.pdf>
- GECES SUB-GROUP ON IMPACT MEASUREMENT. (2014). *European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI*. [online]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/social\\_impact/140605-sub-group-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf)
- HAUGH, H. (2006). *Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns*. Mair, J., Robinson, J. & K. Hockerts (eds.), Social entrepreneurship. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- KRÁTKY, J. (2012). *Pruvodce analýzou spoločenskej návratnosti investice*. [online]. Dostupné na: [http://www.sroi.cz/images/stories/Pruvodce\\_analyzou\\_spolecenske\\_navratnosti\\_investice\\_web.pdf](http://www.sroi.cz/images/stories/Pruvodce_analyzou_spolecenske_navratnosti_investice_web.pdf)
- MAIR, J., MARTÍ, I. (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of World Business, 41 (1), 36 – 44.
- MIKUS, J., PILKOVA, A. (2018). *Overview of impact evaluation methods of public sector initiatives*. Comenius Management Review, 12 (1). p. 5-21.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÝCH VECÍ CZ. (2015). *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálnych vecí 2014*. Prvé vydanie, Česká Republika, Praha, Tiskárna Bílý slon, S. 26-27 ISBN 978-80-7421-104-1
- MOLECKE, G. A PINKSE, J. (2017). *Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises*. Journal of Business Venturing 32, 550 – 568
- NECK, H., BRUSH, C. ALLEN, E. (2009). *The landscape of social entrepreneurship*, Business Horizons 52, 13 – 19.
- NEF. (2009). *Seven Principles for Measuring What Matters*. [online]. Dostupné na: [http://b3cdn.net/nefoundation/8a00225ba456155613\\_xum6bzye0.pdf](http://b3cdn.net/nefoundation/8a00225ba456155613_xum6bzye0.pdf)
- NICHOLLS, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press, ISBN 978-0-19-928387-3.
- NICHOLLS, J. A KOL. (2011). *A guide to Social Return on Investment*. [online]. Dostupné na: [http://b3cdn.net/nefoundation/aff3779953c5b88d53\\_cpm6v3v71.pdf](http://b3cdn.net/nefoundation/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf)
- PERRINI, F., VURRO, C. (2006). *Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice*. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), Social entrepreneurship. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- SANTOS, F. M. (2012). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. Business Ethics, 2012. 111, p. 335 – 351.
- TERJESEN, S., HESSELS, J., LI, D. (2016). *Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda*. Journal of Management. 42(1): 299 – 344.
- YUNUS, M. (2006). *Nobel Laureate acceptance speech*. Oslo. December 10. [online]. Dostupné na: [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/yunuslecture-en.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunuslecture-en.html)
- YUNUS, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs, New York, 2007, ISBN-13: 978-158648-493 4 (hardcover).
- ZAHRA S. A., GEDAJOVIC, E., NEUBAUM, D. O., SHULMAN, J. M. (2009). *A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges*. Journal of Business Venturing 24 (5): p. 519 – 532



## Príloha 1: Mapa dopadov štádium 1 – 3

Spoločenská návratnosť investície – Mapa dopadov

Organizácia	DofE CZ				Meno	Juraj Mikuš		
Ciele	Poskytnúť program DofE čo najviac mladým ľuďom				Dátum	2016 Apríl		
Rozsah	Aktivita	Podpora účastníkov programu, organizácia fundraisingových akcií, zapájanie miestnych centier a marketingové a PR akcie			Cieľ aktivity	Časový rámec		1 rok (2014)
	Podpora	Sponzori a donori DofE			Účel analýzy	Typ		Hodnotiaca SROI
Štádium 1	Štádium 2	Štádium 3						
Zaintereso- vané strany	Popis zmeny	Ukazovateľ	Spôsob získania informácií	Rozsah dopadu	Doba trvania (roky)	Merateľný ukazovateľ	Vyčíslená hodnota (hrubý dopad)	Zdroj informácií
Účastníci programu	Noví priatelia	Cena mimoškolských aktivít	Dotazník / osobné rozhovory	141 účastníkov zlatej úrovne, 170 striebornej a 428 bronzovej / trvanie: 3 mesiace bronzová, 6 mesiacov strieborná, 12 mesiacov zlatá	1	Priemerná cena mimoškolských aktivít = 300 Kč* počet uchádzačov v jednotlivých úrovniach	1198 800 Kč	Porovnanie cien členských príspevkov najmäsovejších športov (futbal, hokej, basketbal)
	Cítia sa motivovaní, aktívni a robia niečo pre svoje zdravie							
	Uvedenie si príležitostí, ktoré majú k dispozícii a dôležitosť byť aktívny v komunite	Koľko by stálo sedenie s výchovným poradcom	Dotazník/ osobné rozhovory	141 účastníkov zlatej úrovne, 170 striebornej a 428 bronzovej / trvanie: 3 mesiace bronzová, 6 mesiacov strieborná, 12 mesiacov zlatá	3	Priemerná cena mzdy vysokoškolsky vzdelanej osoby = 252,6 Kč* (množstvo odpracovaných hodín/20)	265 230 Kč	ŠR MPaSV 2014
Budovanie sociálnych zručností, komunikatívni, zodpovednosť, kreativity a spolupráce	Koľko by stála alternatíva dobrodružnej expedície/ tábora	Dotazník/ osobné rozhovory	33 ocenených zlatej úrovne, 50 striebornej a 177 bronzovej / trvanie: bronzová 3d,2n; strieborná 5d,4n; zlatá 6d,5n	3	Priemerná cena dobrodružnej aktivity/tábora 1d,1n = 400 Kč* počet dní, nocí* množstvo účastníkov	287 600 Kč	Porovnanie dostupných cien pobytov v prírode	
Zapojené školy a organizácie	Vyššia aktivita mladých ľudí a motivácia, zlepšenie vzťahov	Cena, ktorú by škola/ organizácia musela platiť výchovným poradcom	Dotazník	74 inštitúcií	2	Priemerná cena mzdy vysokoškolsky vzdelanej osoby = 252,6* jedno sedenie týždenne* počet týždňov školského roka* počet zapojených inštitúcií	672 926 Kč	ŠR MPaSV 2014
	Lepšie povedomie o inštitúcii, zvýšenie prestíže	Cena alternatívnych marketingových a PR aktivít	Dotazník	74 inštitúcií	3	Zamestnanec na 10h týždenne venujúci sa marketingu a PR* 36 týždňov* počet inštitúcií	4 872 456 Kč	ŠR MPaSV 2014
	Zlepšenie spolupráce a vzťahov učiteľov	Cena aktivity (teambuildingové akcie) na zlepšenie vzťahov zamestnancov	Dotazník	74 inštitúcií	3	Cena teambuildingu* počet(každé 8 týždne)	370 000 Kč	Priemerná čiastka uvedená inštitúciami
Komunita	Spoločenská hodnota vo forme odpracovaných hodín dobrovoľnej práce	Cena odpracovaných hodín práce	Ročenka DofE 2014	21000 h	1	Priemerná mzda vo vekovej kategórii 15 – 24 rokov v ČR= 108,95 * počet hodín	2 287 950 Kč	ŠR MPaSV 2014

Dobrovoľníci	Zvýšenie motivácie pracovať a vykonávať zmysluplnú prácu	Cena, ktorú by škola/ organizácia platila za spoluprácu so psychológom	Dotazník	187 vyškolených účastníkov	2	Priemerná mzda vysokoškolsky vzdelanej osoby* počet týždňov* počet účastníkov	1700503 Kč	ŠR MPaSV 2014
	Možnosť socializácie s kolegami a stretávanie zaujímavých ľudí	Cena školení pre zamestnancov	Dotazník	187 vyškolených účastníkov	3	Priemerná cena školenia* počet účastníkov* počet školení (každých 8 týždňov)	1496000 Kč	Porovnanie dostupných cien školení pre pedagógov
	Zmysluplné trávenie času a zlepšenie kvalifikácie							
	Zlepšenie plánovacích, komunikačných a organizačných schopností							
Outdoorové príležitosti	Koľko by stála alternatíva dobrodružnej expedície/ tábora	Dotazník	187 vyškolených účastníkov	1	Priemerná dĺžka aktivity*cena aktivity*počet účastníkov	448800 Kč	Porovnanie dostupných cien pobytov v prírode	

## Príloha 1: Mapa dopadov štádium 4 – 5

Spoločenská návratnosť investície – Mapa dopadov

Organizácia	DofE CZ				Meno	Juraj Mikuš		
Ciele	Poskytnúť program DofE čo najviac mladým ľuďom				Dátum	2016 Apríl		
Rozsah	Aktivita	Podpora účastníkov programu, organizácia fundraisingových akcií, zapájanie miestnych centier a marketingové a PR akcie			Cieľ aktivity	Časový rámec		1 rok (2014)
	Podpora	Sponzori a donori DofE			Účel analýzy	Typ		Hodnotiaca SROI
	Štádium 4				Štádium 5			
Popis zmeny	Nulový variant	Privlastnenie	Vytesnenie	Čistý dopad	Časový úbytok	Čistý dopad		
					Rok 1	Rok 2	Rok 3	
Nový priatelia								
Cítia sa motivovaní, aktívni a robia niečo pre svoje zdravie	50 %	50 %	0 %	299700 Kč	0 %	299700 Kč	0 Kč	0 Kč
Uvedenie si príležitostí, ktoré majú k dispozícii a dôležitosť byť aktívny v komunite	20 %	10 %	0 %	190966 Kč	50 %	190966 Kč	95483 Kč	47741 Kč
Budovanie sociálnych zručností, komunikatívnosti, zodpovednosti, kreativity a spolupráce	30 %	20 %	0 %	161056 Kč	40 %	161056 Kč	96634 Kč	57980 Kč
Vyššia aktivita mladých ľudí a motivácia, zlepšenie vzťahov	40 %	20 %	0 %	323005 Kč	60 %	323005 Kč	129202 Kč	0 Kč
Lepšie povedomie o inštitúcii, zvýšenie prestíže	40 %	30 %	0 %	2046432 Kč	50 %	2046432 Kč	1023216 Kč	511608 Kč
Zlepšenie spolupráce a vzťahov učiteľov	30 %	30 %	0 %	181300 Kč	50 %	181300 Kč	90650 Kč	45325 Kč
Spoločenská hodnota vo forme odpracovaných hodín dobrovoľnej práce	10 %	0 %	0 %	2059155 Kč	0 %	2059155 Kč	0 Kč	0 Kč
Zvýšenie motivácie pracovať a vykonávať zmysluplnú prácu	20 %	0 %	0 %	1360403 Kč	50 %	1360403 Kč	680201 Kč	0 Kč
Možnosť socializácie s kolegami a stretávanie zaujímavých ľudí	40 %	0 %	0 %	897600 Kč	60 %	897600 Kč	359040 Kč	143616 Kč

Zmysluplné trávenie času a zlepšenie kvalifikácie								
Zlepšenie plánovacích, komunikačných a organizačných schopností	20 %	0 %	0 %	359 040 Kč	0 %	359 040 Kč	0 Kč	0 Kč
Outdoorové príležitosti								
				Čistý dopad		7 878 655 Kč	2 474 425 Kč	806 270 Kč
				Súčasná hodnota dopadov		7 503 481 Kč	2 244 377 Kč	696 487 Kč
				Diskontná sadzba		5,0 %		
				Hodnota vstupov		2 857 000 Kč		
				Súčasná hodnota spolu		10 444 345 Kč		
				SROI		3,66		







