



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Příloha projektové žádosti

Analýza cílové skupiny



Obsah

Úvod	4
1. Cílová skupina 1 - Zaměstnanci NNO a sociálních podniků	7
1.1. Definice/specifikace cílové skupiny	7
1.2. Důvod zařazení cílové skupiny do projektu	7
1.3. Zkušenosti žadatele s prací s cílovou skupinou	7
1.4. Sekundární cílové skupiny	8
1.5. Problémy primární cílové skupiny, jejich příčiny a důsledky.....	9
1.5.1. Okruh problémů: A. Nevhodný proces a výsledky plánování.....	10
1.5.2. Okruh problémů: B. Nevhodná kultura a nedostatečný lidský kapitál pro úspěšné naplňování cílů organizace	11
1.5.3. Okruh problémů: C. Nevhodná struktura financování (monetizace byznys/ neziskového modelu)	13
1.6. Potřeby cílové skupiny.....	14
1.6.1. Potřeby NNO a SP v oblasti strategie a plánování.....	14
1.6.2. Potřeby NNO a SP v oblasti kultury organizace a lidského kapitálu.....	15
1.6.3. Potřeby v oblasti NNO a SP v oblasti financování (monetizace byznys/neziskového modelu)	15
2. Cílová skupina 2 - Zaměstnavatelé	18
2.1. Definice/specifikace cílové skupiny	18
2.2. Důvod zařazení cílové skupiny do projektu	18
2.3. Zkušenosti žadatele s prací s cílovou skupinou	18
2.4. Předpokládané sekundární cílové skupiny a sociální inovace	19
2.5. Problémy primární cílové skupiny, jejich příčiny a důsledky.....	20
2.5.1. Okruh problémů: A. Omezené schopnosti realizovat sociální inovace	20
2.5.2. Okruh problémů: B. Nedostatečný rozvoj lidského kapitálu a firemní kultury pro sociální inovace	21
2.5.3. Okruh problémů: C. Ploché PR a CSR programy.....	22
2.6. Potřeby cílové skupiny.....	23
2.6.1. Potřeby v oblasti inovací	23
2.6.2. Potřeby v oblasti lidského kapitálu	23
2.6.3. Potřeby v oblasti PR a CSR programů.....	24
3. Cílové skupina 3 – Veřejnost (Malé začínající týmy)	25
3.1. Definice/specifikace cílové skupiny.....	25



3.2.	Důvod zařazení cílové skupiny do projektu	25
3.3.	Zkušenosti žadatele s prací s cílovou skupinou	25
3.4.	Předpokládané sekundární cílové skupiny a sociální inovace	26
3.5.	Problémy primární cílové skupiny, jejich příčiny a důsledky	26
3.5.1.	Okruh problémů: A. Kapacitní překážky	27
3.5.2.	Okruh problémů: B. Nevhodná organizace	28
3.5.3.	Okruh problémů: C. Nevhodná struktura financování	29
3.6.	Potřeby cílové skupiny	30
3.6.1.	Potřeby v oblasti kapacitních překážek	30
3.6.2.	Potřeby v organizační oblasti	31
3.6.3.	Potřeby v oblasti financování	31
Zdroje informací		33



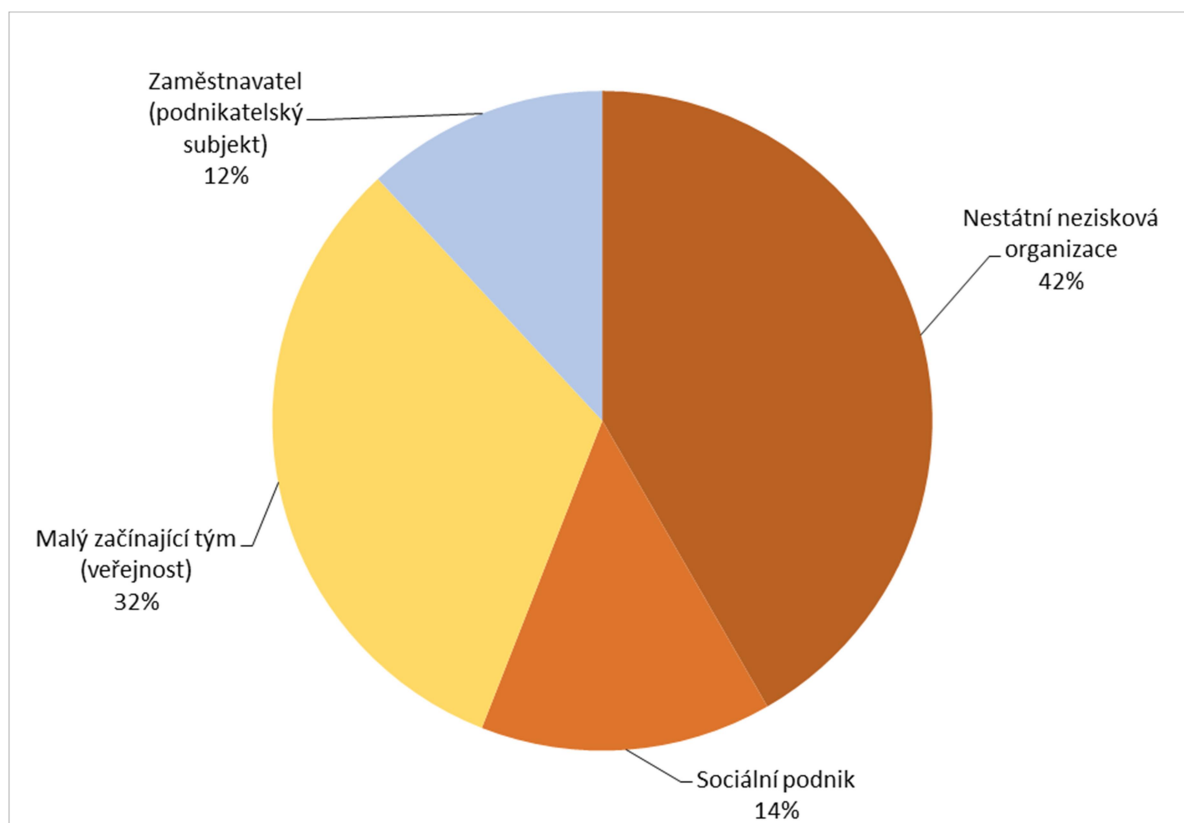
Úvod

Předmětem této analýzy je specifikace problémů a potřeb cílových skupin projektu Edison. Projekt se zaměřuje na tyto **3 primární cílové skupiny**, jakožto nejčastější nositele sociálních inovací:

- Zaměstnanci NNO a sociálních podniků (SP)
- Zaměstnavatelé
- Veřejnost

Definice těchto skupin pro potřeby projektu je uvedena v IS KP v záložce Cílové skupiny. Očekáváme, že nejvíce účastníků akceleračního programu bude patřit do cílové skupiny „**zaměstnanci NNO a sociálních podniků**“, která je nejvýznamnější cílovou skupinou projektu. Klíčová aktivita 2 Scouting konceptů však bude zacílena na koncepty, jejichž realizátory jsou příslušníci všech 3 uvedených cílových skupin. Do vlastní akcelerace konceptů a podpory získávání investičních zdrojů (KA 4 a KA 5) bude vybráno min. 10 projektů, které **nejlépe splní výběrová kritéria** (viz příloha Popis klíčových aktivit). Je přitom možné, že některá cílová skupina/skupiny z CS zaměstnavatelé a veřejnost nebude/nebudou mezi účastníky KA 4 a KA 5 zastoupena/zastoupeny.

Struktura primární cílové skupiny našich programů a projektů v oblasti podpory sociálních inovací v letech 2012 – 2016 je znázorněna níže v grafu č. 1.



Graf č. 1 – Struktura cílové skupiny našich akceleračních programů a projektů sociálních inovací v letech 2012 – 2016. Zdroj: Analýza Regiohub s.r.o., 2016.

Pro zařazení do uvedených skupin byl rozhodující **statut týmu v době podání přihlášky** do akceleračního programu nebo začátku spolupráce. Z grafu je patrné, že **nadpoloviční většinu**

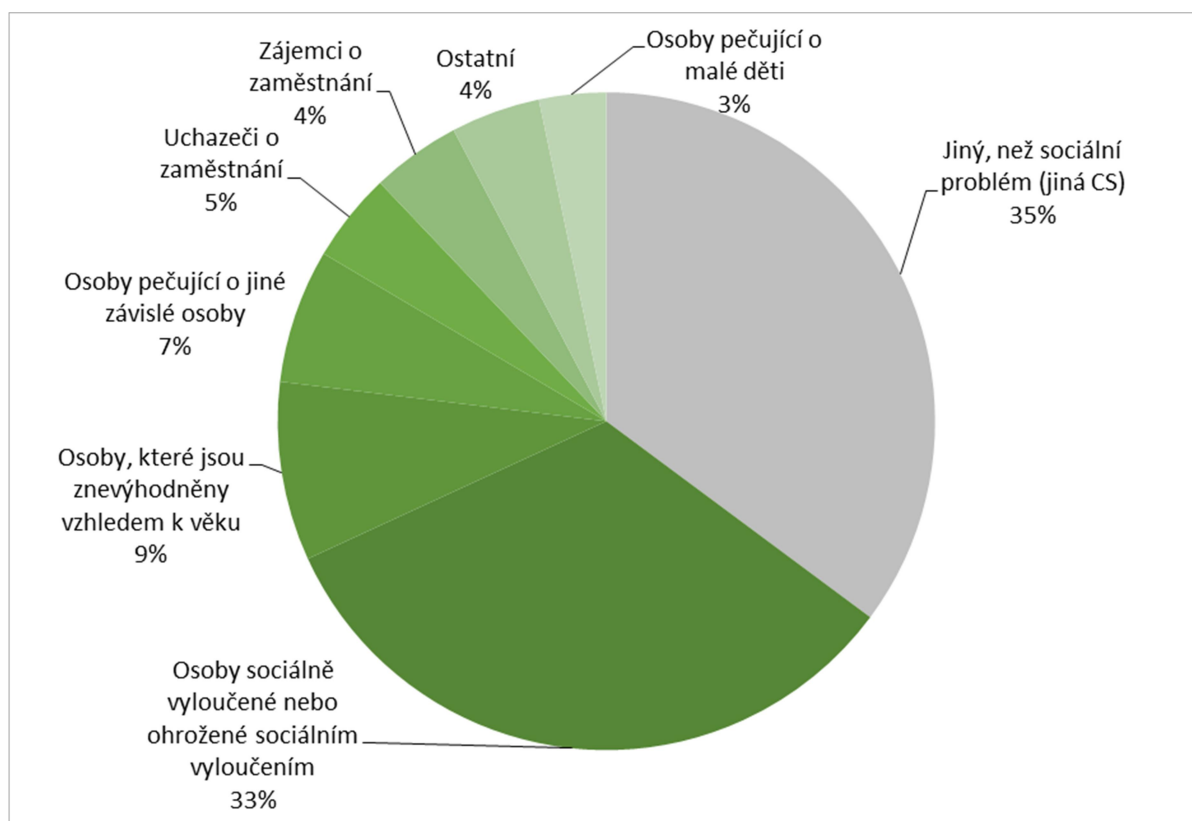


akcelerovaných projektů tvoří **NNO a sociální podniky** a další třetinu **malé začínající týmy**. Projekty spolupráce s firmami pak tvoří 12 %.

Za finální beneficianty projektu však lze považovat **klienty podpořených organizací**. V souladu s námi stanovenou definicí výběrových kritérií pro účast v akceleraci konceptů musí jít o následující cílové skupiny:

- uchazeči o zaměstnání, zájemci o zaměstnání
- uchazeči a zájemci o zaměstnání a neaktivní osoby ve věku 50 a více let
- osoby, které jsou znevýhodněny vzhledem k věku
- osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a chudobou
- osoby pečující o malé děti
- osoby pečující o jiné závislé osoby

Toto jsou **sekundární cílové skupiny projektu Edison**. Jsou blíže definovány v příloze č. 2 výzvy OPZ č. 03_15_124. Jejich společným definičním znakem je, že v rámci projektů primární cílové skupiny projektu Edison dostávají nebo mají začít dostávat určitou formu **pomoci či podpory**. Projekt Edison je tedy tematicky zaměřen na subjekty, které **inovačním způsobem řeší sociální problémy svých cílových skupin**. Hlavními odborníky na problémy a potřeby sekundárních cílových skupin projektu jsou zástupci naší primární cílové skupiny, tj. nositelé inovačních projektů.



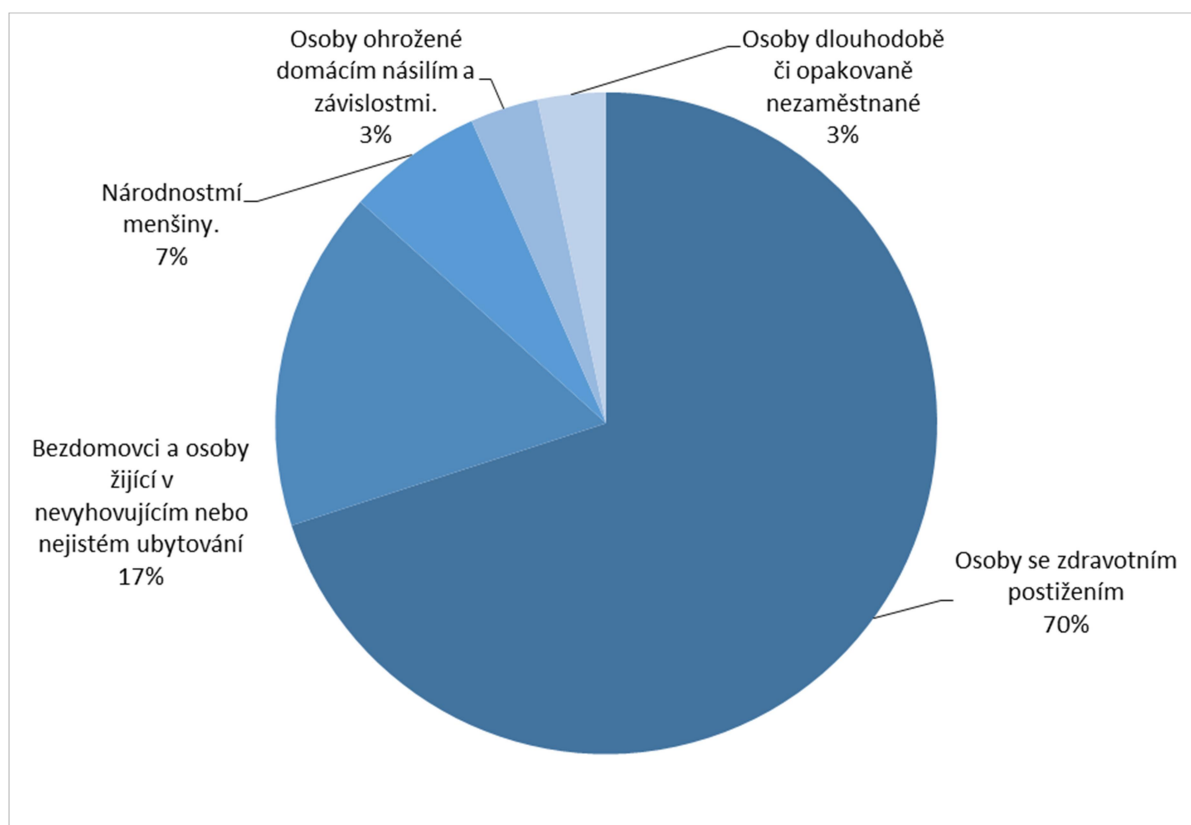
Graf č. 2 – Struktura sekundární cílové skupiny absolventů našich akceleračních programů v letech 2012 – 2016 (cílové skupiny 74 podpořených projektů). Zdroj: Analýza Regiohub s.r.o., 2016.

Z výše uvedeného grafu č. 2 je patrné, že **65 % cílových skupin** projektů podpořených našimi akceleračními programy (tj. projekty NNO či SP a malých začínajících týmů) v uplynulých letech se



shoduje s definicí sekundárních cílových skupin projektu Edison. Z těchto skupin tvoří největší 33% podíl osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením (podrobnější struktura níže) a osoby znevýhodněné vzhledem k věku (9 %).

Struktura nejčtenější cílové skupiny podpořených projektů (tj. sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením) je znázorněna v níže uvedeném grafu č. 3. Z něj vyplývá, že 2/3 cílových skupin připadá na osoby s různým typem **zdravotního postižení**.



*Graf č. 3 – Struktura sekundární cílové skupiny „osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením“ absolventů našich akceleračních programů v letech 2012 – 2016 (týkalo se 25 projektů).
Zdroj: Analýza Regiohub s.r.o., 2016.*

Pozn. – Do výše uvedených analýz zobrazených v grafech č. 2 a č. 3 byla zařazena data za 74 projektů, se kterými jsme v letech 2012 – 2016 pracovali. Zdrojová data k těmto grafům a hodnotám do úrovně jednotlivých projektů jsou uvedena v příloze projektové žádosti Přehled podpořených projektů.



1. Cílová skupina 1 - Zaměstnanci NNO a sociálních podniků

1.1. Definice/specifikace cílové skupiny

Jde o zaměstnance nestátních neziskových organizací a sociálních podniků, kteří v době vstupu do projektu realizují nebo plánují realizovat projekty zaměřené na systémové sociální inovace, jejichž cílem je řešení sociálního problému jejich cílové skupiny.

Pokud jde o počet a strukturu NNO, z níže uvedené tabulky č. 1 vyplývá, že v ČR v současné době existuje téměř 130 tis. neziskových organizací, které podle dat Centra pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) z roku 2014 zaměstnávají cca 50 – 60 tis. osob. Pokud jde o sociální podniky, vzhledem k různým definicím je určení jejich celkového počtu nejednoznačné, ale podle výše uvedeného zdroje dá se odhadovat v řádu stovek až nižších tisíc s počtem zaměstnanců v řádech tisíců osob.

Tabulka č. 1 – Struktura a počet NNO v ČR v září 2016 (neziskovky.cz)

Typ organizace	Počet
Nadace	510
Nadační fondy	1 592
Obecně prospěšné společnosti	2 814
Zapsané ústavy	626
Církevní organizace	4 170
Spolky	91 931
Pobočné spolky	26 359
Celkem	128 002

1.2. Důvod zařazení cílové skupiny do projektu

V současné době jsou nevládní neziskové organizace a sociální podniky **klíčovými realizátory systémových sociálních inovací** v ČR. Silnou stránkou těchto subjektů je velmi často dlouhodobá **zkušenost** se zlepšováním situace jejich cílových skupin. Řešení potřeb těchto sekundárních cílových skupin projektu Edison je smyslem existence a misí NNO a sociálních podniků a proto u jejich zaměstnanců lze očekávat silnou **osobní motivaci** na řešení problematice.

1.3. Zkušenosti žadatele s prací s cílovou skupinou

Zkušenosti s cílovou skupinou máme především díky **organizování či spoluorganizování** (v případě Laboratoře Nadace Vodafone) **třech akceleračních programů**, které jsou detailně popsány v příloze projektové žádosti Odborné kapacity aktérů. Cílová skupina NNO a sociálních podniků s námi **dlouhodobě spolupracuje** především formou **účasti v těchto akceleračních programech**.



Z celkového počtu 74 akcelerovaných týmů ze všech třech akceleratorů patřilo do skupiny nestátních neziskových organizací 47 týmů (z toho 35 NNO a 12 SP).

Pokud jde o budoucí možné účastníky projektu Edison, očekáváme ohlas od **podobných projektů** jako v námi realizovaných akceleračních programech avšak **s důrazem na výběrová kritéria** definovaná v příloze Popis klíčových aktivit. V průběhu přípravy projektové žádosti jsme dále hovořili se zástupci organizací, které **projevily vážný zájem** se projektu Edison zúčastnit účastnit. Jde například o:

- Organizaci **Rubikon centrum**, která plánuje angažovat klíčové hráče v oblasti vězeňství pro systematictější **řešení recidivy** založené na potřebách a měření dopadu.
- **Organizace mobilních hospiců** (např. organizace Strom života), které v současnosti řeší svůj dlouhodobý model **udržitelnosti a škálování** svých dopadů i mimo velká města.
- Zahraniční organizace **Discovering Hands** (integrační sociální podnik pro nevidomé a slabozraké), který plánuje expanzi také do České republiky, má zpracovanou studii proveditelnosti od McKinsey a hledá vhodný lokální tým.

1.4. Sekundární cílové skupiny

Detailnější specifikaci týmů, kterým jsme pomohli při rozvoji jejich konceptů, obsahuje příloha projektové žádosti **Přehled podpořených projektů**. Zařazení do primární cílové skupiny projektu Edison je v této příloze uvedeno pod heslem „Realizátoři“, zatímco cílové skupiny realizátorů jednotlivých projektů (odpovídají sekundární CS projektu Edison) jsou v této příloze uvedeni pod heslem „Cílová skupina“.

Cílové skupiny nestátních neziskových organizací a sociálních podniků, kterým jsme v minulých letech pomáhali, mají následující strukturu. Podobnou strukturu CS (kromě pro Edison nerelevantní kategorie „Jiná cílová skupina“) očekáváme také u projektů sociálních inovací, které se stanou účastníky akceleračních aktivit projektu Edison. Níže uvedený přehled tedy odpovídá očekávané **struktuře sekundární CS projektu Edison** pro primární cílové skupiny NNO a SP:

- Osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením: 32 % (především osoby se zdravotním postižením, národností menšiny a bezdomovci či osoby žijící v nevyhovujícím nebo nejistém ubytování);
- Osoby pečující o jiné závislé osoby: 10 %
- Osoby pečující o malé děti: 3 %
- Osoby, které jsou znevýhodněny vzhledem k věku: 8%
- Uchazeči o zaměstnání: 3 %
- Zájemci o zaměstnání: 6 %
- Ostatní 1 %
- Jiný, než sociální problém (jiná CS): 37 %

Pozn. – Část organizací z této cílové skupiny se nezaměřuje pouze na jednu cílovou skupinu, ale na více skupin.

Očekávaný **charakter sociálních inovací**, které budou podpořeny realizátorům z řad NNO a SP v projektu Edison, odvozujeme na základě těchto 3 metod a poznatků:



- **Z rozhovorů se způsobilými potenciálními účastníky** akceleračních aktivit projektu Edison (viz kapitola 1.3. této přílohy).
- Na základě **zkušeností** s touto cílovou skupinou (viz heslo „popis“ v příloze Přehled podpořených projektů).
- Na základě **výběrových kritérií** pro akcel. program uvedených v příloze Popis klíčových aktivit.

Na základě uvedených 3 metod a poznatků lze očekávat následující charakter podpořených sociálních inovací. Jako „**Příklady projektů**“ zařazujeme výhradně projekty v minulosti námi podpořené nebo projekty, s jejichž zástupci jsme konzultovali jejich možnou účast v projektu Edison:

- Projekty zaměřené na zavedení systémového, ekonomicky udržitelného **řešení sociálního problému** cílové skupiny realizátora – např. zabezpečení dostatečných služeb, péče a příležitostí pro příslušníky dané skupiny. Příklady projektů: Terénní pečovatelská služba, People in Safety, možný projekt Rubikon centra na systematické snižování recidivy, možný projekt zaměřený na řešení udržitelnosti mobilní hospicové péče atd.
- Rozsáhlé projekty **sociálního podnikání** řešící **zaměstnávání osob znevýhodněných** na trhu práce (klienti vytváří ekonomickou hodnotu v podobě produktu či služby pro platícího zákazníka). Příklady projektů: Pragulic, Social Trade, Zelený ostrov, Amaro Records, možný projekt organizace Discovering Hands atd.
- Projekty zvyšování kompetencí a zaměstnatelnosti apod. cílových skupin čelících sociálním **problémům souvisejícím s trhem práce**. Příklady projektů: Czechitas, Můj potenciál, Hodinový ajťák atd.
- Projekty, jejichž cílem je významné **zlepšení kvality života** cílových skupin čelících specifickému sociálnímu problému (např. vytvoření produktů či služeb pro zdravotně hendikepované klienty, který snižuje jejich sociální izolaci nebo řeší problémy s mobilitou). Příklady projektů: Nabíječky do invalidních vozíků, Nadačník, BECA Trousers atd.

1.5. Problémy primární cílové skupiny, jejich příčiny a důsledky

Níže uvedené problémy a potřeby cílové skupiny NNO a SP byly definovány na základě naší dlouhodobé práce s touto cílovou skupinou a byly zjištěny následujícími **metodami a postupy** (liší se pro různé programy):

- konzultace stavu a projektového plánu před podáním přihlášky do programů
- dotazování na problémy, potřeby a plány týmu v rámci analýzy přihlášek (do našich akceleračních programů bylo v letech 2012 – 2016 podáno cca 302 přihlášek)
- diagnostika projektu na začátku účasti v programu a hodnocení posunu v jeho průběhu
- kontinuální konzultace a zpětná vazba mentorů a expertů analyzující problémy a příležitosti v rámci podporovaných projektů
- zpětná vazba projektů po ukončení programu
- setkávání se s Alumni po ukončení programu
- vyhodnocování dopadu a potřeb 1 rok po ukončení akceleračního programu

Na základě uvedených metod, zjištění z rozhovorů s potenciálními účastníky projektu Edison doplněných o fakta ze **zdrojů, které se NNO a SP zabývají**, jsme identifikovali klíčové problémy,



s nimiž se tato cílová skupina potýká. Tyto problémy lze rozdělit do tří okruhů, kterými jsou: A. Nevhodný proces a výsledky strategie a plánování; B. Nevhodná kultura a nedostatečný lidský kapitál pro úspěšné naplňování cílů organizace a C. Nevhodná struktura financování (monetizace byznys/neziskového modelu).

1.5.1. Okruh problémů: A. Nevhodný proces a výsledky plánování

Specifikace problému

- **A.1. Nízké ambice pro růst** – organizace poskytovatelů sociálních služeb se často spokojí se stávajícím řešením (např. provozovatel integrační kavárny se dvěma chráněnými místy nezakládal kavárnu s ambicí postavit síť franchisových kaváren, které by se škályovaly napříč ČR, a vytvořily tak řádově více chráněných pracovních míst). Prosazení systémových změn vyžaduje řadu předpokladů - ambici, vytrvalost, profesionalitu, propojení atd., ale je zřejmé, že na počátku tohoto řetězce je ambice jednotlivců dosáhnout velké změny. (MPSV, 2016, s. 23)
- **A.2. Nejasná či nevhodná teorie změny** – nedostatečně analyzovaný společenský problém, včetně analýzy příčin, nejasné vztahy v řetězci dopadu řetězci organizace.
- **A.3. Nevhodná či nejasná strategie pro realizaci zvolené teorie změny** – podle *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR (2015)* má strategický plán vypracováno pouze 39 % NNO, přičemž velká část z nich se tímto plánem v praxi neřídí.
- **A.4. Nevhodné plánování a cílování podle funkčních oblastí** – značka, marketing, obchod/FR, provoz, lidské zdroje, informační technologie. Podceňování plánování v těchto klíčových funkčních oblastech snižuje provozní efektivitu NNO a SP a oslabuje jejich schopnost naplňovat stanovenou misi.
 - Zhruba 50 % respondentů ze *Sondy do ekosystému sociálních inovací* tvrdí, že „Dobrá HR management je základem a že tento bod často podcenili a následně museli změnit a přetvořit organizační strukturu, aby vše fungovalo“ (Ashoka, 2016, s. 18).
- **A.5. Nevhodné nastavení, řízení, měření a komunikace impaktu organizace** – podceňování této oblasti může mít negativní dopady na schopnost organizace zdůvodnit poskytovatelům prostředků (ať už veřejným či soukromým) potřebu finanční podpory činnosti organizace. (MPSV, 2016, s. 25)

Příčiny problémů skupiny A

- Provozní financování sociálního sektoru je nepropojené, krátkodobé, nespolehlivé a často nepodporující investice do inovací. Existenční nejistota a nutnost řešení financování v krátkodobém horizontu může vést k nedostatku motivace k dlouhodobému plánování a nízkým ambicím organizací.
- Nepoužívání metody z byznysu: Metody jako Lean Startup, Human-centered design, Behavioral Research či Agile se teprve dostávají do povědomí cílové skupiny NNO a SP, ale tyto organizace je zatím většinou neumějí využít pro design a implementaci sociálních inovací (MPSV, 2016, s. 18).



- Malé propojení NNO a SP na korporace, startupy a jednotlivce: Tzn. nedostatečné propojení na ostatní sektory i na jednotlivce (vizionáře, lídry, manažery, zkušené podnikatele, specialisty, konzultanty); (MPSV, 2016, s. 28)
- Nevhodné či nefunkční způsoby řízení: Řada neziskových organizací a sociálních podniků nemá funkční governance struktury, např. správní rady nejsou angažované, scházejí se formálně a neplní svou řídicí a kontrolní funkci.
 - Tisková zpráva „České neziskovky trápí finanční řízení, naopak nejvíce si věří v PR“ potvrzují, že malé neziskovky dokážou naplnit toto kritérium jen na 33% (NROS, 2013).
- Zaměstnanci NNO jsou odborníci na sociální témata, ale chybí jim vzdělání a praxe z oblasti financí a řízení.
- Inovace jsou často taženy poskytovateli prostředků, nikoliv realizátory, tj. NNO a SP: Poskyvatelé sociálních služeb i NNO / SP obecně často rezignují na vlastní inovace a podněty z práce se svou cílovou skupinou a reaktivně se přizpůsobují grantovým výzvám. (Nadace Partnerství, 2009, s. 8)
- Absence kultury a historie měření dopadu

Důsledky problému

- **DA.1. Nestabilita NNO a SP** – organizace trpící problémy specifikovanými v okruhu A fungují v reaktivním módu a jsou nuceny své aktivit (a strategii) odvozovat od vnějších faktorů, především od aktuálně vyhlášených dotačních výzev, popř. dalších příležitostí financování. Tato nestabilita pak ohrožuje udržitelnost stávajících výsledků práce organizace. (Nadace Partnerství, 2009, s. 9)
- **DA.2. Malý rozsah společensky prospěšných aktivit** – organizace (NNO i SP) v důsledku nízkých ambic (např. ochoty a schopnosti škálovat) a nedostatečného plánování často řeší potřeby pouze velmi malého podílu příslušníků cílové skupiny, na kterou se zaměřuje, nebo má malý (pouze lokální) dosah. (Nadace Partnerství, 2009, s. 8)
- **DA.3. Nízká efektivita společensky prospěšných aktivit** – organizace nevyužívají všechny příležitosti ke zvyšování efektivity a dopadu své činnosti a dostatečně nevyužívají potenciál sociálních inovací (úspěšná řešení ze zahraničí, efektivní postupy z jiných sektorů, používání technologií apod.).

1.5.2. Okruh problémů: B. Nevhodná kultura a nedostatečný lidský kapitál pro úspěšné naplňování cílů organizace

Specifikace problému

- **B.1. Hodnoty a kultura organizace nepodporují velké změny a růst/rozvoj organizace** – Nastavení kultury na čerpání dotací a kultura založená na očekávání, že veřejnost a stát by



měly filantropické a charitativní projekty přirozeně financovat. Příkladem může být poznatek, že většina pracovníků NNO má přirozenou averzi ke tvorbě zisku – očekává, že jejich služby by měli beneficianti automaticky dostávat zdarma. V určitých případech to je opodstatněné – sociální služby zaměřené na nízko příjmové sociálně vyloučené skupiny by měly být zdarma, aby plnily svůj účel. V jiných případech to však vede k situaci, kdy si beneficianti poskytovaných služeb nevážejí, a nevzniká zdravý partnerský vztah; toto vede např. k nevhodnému nastavení cen (typicky jsou ceny příliš nízké) nebo k poskytování velmi hodnotných služeb či produktů zdarma, za které by byli přímo beneficianti či jiné subjekty ochotny zaplatit. Příkladem vhodného přístupu z námi akcelerovaných projektů mohou být projekty POINTE, z.s., Czechitas, BECA trousers či Pragulic.

- **B.2. Nedostatečný nebo zcela chybějící leadership, management a rozvoj lidských zdrojů:** U mnoha poskytovatelů NNO je typická reaktivita, stagnace, averze k riziku a zaměstnanecké nastavení, zatímco inovace vyžadují proaktivitu, samostatnost, schopnost přijímat a řídit rizika a podnikavost (entrepreneurship). (MPSV, 2016, s. 16)
- **B.3. Nízké kompetence (zkušenosti, znalosti, dovednosti a vlastnosti) především v oblasti podnikání** – podstupování a řízení rizik, koncentrace na právní a daňový rámec a další inspirativní přístupy ze světa podnikání. V prostředí českých NNO a SP zatím není dostatek lidí, kteří chtějí zlepšovat svět kolem sebe a zároveň mají kompetence pro podnikání, tj. vedení a řízení finančně soběstačné organizace. Například častou kompetencí chybějící v potřebném rozsahu i kvalitě je finanční řízení, strategické řízení, PR nebo marketing, řízení rizik. (MPSV, 2016, s. 23)
- **B.4. Neschopnost organizací zmobilizovat zdroje, udržet pozornost a profesionalitu** – tj. předpoklady pro realizaci středních a velkých inovací vedoucích k posílení finanční udržitelnosti: Např. provozovatelé progresivní školy zvládají udržet ekonomiku jedné školy, ale chybí jim ambice a zároveň schopnosti na to, aby jejich funkční koncept soukromé školy naškálovali např. do každého okresního města. (Eds., 2016, s. 35)
- **B.5. Neschopnost organizací vytvořit týmy na míru**, které by dokázaly řešit složitější problémy ohledně finanční udržitelnosti ležící mimo standardní agendu organizace (např. postavení franchisového modelu pro existující sociální podnik čistírny a prádelny oděvů). (MPSV, 2016, s. 19)

Příčiny problémů skupiny B

- Nedostatečná zkušenost z realizace projektů, které používají metody z byznysu
- Malé propojení poskytovatelů sociálních služeb na korporace, startupy a jednotlivce: Tzn. nedostatečné propojení na ostatní sektory i na jednotlivce (vizionáře, lídry, manažery, zkušené podnikatele, specialisty, konzultanty)
- Nevhodná či nefunkční governance: Řada neziskových organizací a sociálních podniků nemá funkční governance struktury, např. správní rady nejsou angažované, scházejí se formálně a neplní svou řídicí a kontrolní funkci. Analýza potřeb nestátních neziskových organizací (2009) uvádí, že organizace se potýkají se špatnou dělbou či organizací práce a kompetencí nebo vnitřní komunikací, což je dáno nedostatkem kapacit pro vnitřní řízení organizace. Uvedené



doplňuje *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR (2015)*, ve které 81 % respondentů z řad NNO uvádí, že jasně stanovené pracovní náplně mají pouze pro některé vybrané pozice. Ze citované studie je dále patrné, že často opomíjena je také komunikace se zaměstnanci a jejich zapojení do plánování a rozhodování.

- Nízká platová úroveň v českých NNO a SP oproti jiným oborům (neziskové instituce zaznamenávají o cca 12 % nižší mzdy v porovnání s ostatními subjekty národního hospodářství; CVNS, 2015).

Důsledky problému

- **DB.1. Nevyužití potenciálu organizací** – organizace řešící významné společenské problémy a mající v daném tématu zkušenosti i určité výsledky mají díky nevhodné kultuře a nedostatečnému lidskému kapitálu limitovaný pozitivní společenský dopad (např. v důsledku velké fluktuace zaměstnanců či chybějícím klíčovými kompetencím).
- **DB.2. Malý rozsah společensky prospěšných aktivit** – organizace (NNO i SP) v důsledku chybějících kompetencí pro škálování často řeší potřeby pouze velmi malého podílu příslušníků cílové skupiny, na kterou se zaměřuje (MPSV, 2016, s. 23).

1.5.3. Okruh problémů: C. Nevhodná struktura financování (monetizace byznys/ neziskového modelu)

Specifikace problému

- **C.1. Nedostatečná výše příjmů** často neumožňuje realizovat úspory z rozsahu a dosáhnout kritickou hranici pro kvalitativní rozvoj: Tzn. malé a střední NNO a SP nemohou růst kvalitativně, protože jsou příliš malé na to, aby se mohly specializovat a investovat čas a další zdroje do dlouhodobějšího rozvoje (Nadace partnerství, 2009, s. 8).
- **C.2. Úzce definovaný účel příjmů** a striktní pravidla pro NNO neumožňují realizovat synergie mezi programy ani zvýšit hrubou marži (tj. krycí příspěvek na fixní náklady ani na investice do rozvoje organizace).
 - *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR (2015)* zahrnovala průzkum, z jakých zdrojů jsou nejčastěji NNO financovány. Výsledkem průzkumu je konstatování o bezprostřední závislosti neziskového sektoru na veřejných zdrojích.
- **C.3. Nízká celková hrubá marže** (krycí příspěvek na fixní náklady a investice pro rozvoj organizace)

Příčiny problémů skupiny C

- Průběžné financování sociálního sektoru je nepropojené, krátkodobé, nespolehlivé a často nepodporující investice do inovací. Dle zprávy o stavu a rozvoji občanského sektoru (OS) v ČR, který zpracovává USAID, je oblast financování **dlouhodobě nejslabším místem** neziskových organizací. Zatímco celkový index pro ČR dosahuje hodnoty 2,7, téma financí je hodnoceno



horší hodnotou 3,2. Číslo 1 v tomto indexu označuje velmi pokročilou úroveň rozvoje a 7 naopak nízkou úroveň rozvoje (USAID, 2016).

- Absence dostupnosti alternativních zdrojů financování: Alternativní formy financování sociálních inovací jsou v ČR teprve v počátcích: půjčky od Sociální banky České spořitelny začaly teprve v roce 2015, crowdsourcing (např. na Hit Hit) má malou tradici (významně podpořeno Nadací Vodafone), impakt investorů je zatím malé množství. Navíc tyto zdroje jsou mezi NNO a SP málo známé a tato cílová skupina není příliš ochotná je využívat.
 - Na toto téma se zaměřuje také Analýza potřeb nestátních neziskových organizací (2009), která uvádí, že: *“Malým neziskovým organizacím realizujícím svoje aktivity na dobrovolné bázi chybí krom vlastního zázemí také stabilní zdroj financování, tyto organizace většinou realizují svoji činnost na základě získaných grantů, po ukončení realizace projektu bývá ukončena i samotná aktivita.”*
- Absence dostupných aktérů, kteří by byli schopni asistovat při zajištění správné struktury financování (hybridní financování) NNO i SP: Chybí aktivní subjekt, který by uměl poskládat strukturu financování dle rizikového profilu a kontextu nositele sociální inovace, např. kombinací grantů, bankovní či nebankovní půjčky, crowdfundingu a impact investice od jednotlivce či instituce.

Důsledky problému

- **DC.1. Omezené zdroje na rozvoj stávajících aktivit** – Zvyšování kvality i zvětšování rozsahu stávajících aktivit organizací je v důsledku nedostupnosti flexibilních zdrojů významně omezeno. Tím je pak limitován také společenských přínos NNO a SP (Nadace Partnerství, 2009, s. 8).
- **DC.2. Omezené zdroje na testování a realizaci inovací** – Proces zavádění inovací (vč. inovací sociálních) je charakterizován nízkou předvídatelností a nutností reakce na nové příležitosti i nově identifikovaná rizika/omezení. Tato skutečnost vyžaduje dostatečně flexibilní finanční zdroje nejen z pohledu možného účelu použití, ale také z hlediska potřebného objemu prostředků v daném okamžiku a především z pohledu míry ručení poskytovateli prostředků. V současnosti jsou takové zdroje NNO a SP v ČR k dispozici pouze ve velmi omezené míře, což snižuje schopnost tohoto sektoru testovat a úspěšně zavádět sociální inovace (NROS, 2014, s. 2).

1.6. Potřeby cílové skupiny

Z výše uvedených problémů cílové skupiny vyplývají konkrétní potřeby, která na dané problémy reagují a přispívají k jejich řešení.

1.6.1. Potřeby NNO a SP v oblasti strategie a plánování

- **1-PO.A.1. Adaptování funkčních konceptů sociálních inovací** do své organizace a do místního kontextu (na základě aktivního vyhledávání inovačních příležitostí)



- **1-PO.A.2. Zrychlení inovačního cyklu** – posun od plánování k prototypování, sběrů zpětné vazby od klienta a propojení na existující funkční komponenty cílového řešení
- **1-PO.A.3. Škálování existujících řešení a aktivit** (Nadace Partnerství, 2009, s. 10)
- **1-PO.A.4. Řízení rizik pro strategické rozvojové projekty** – získání sebedůvěry a ujištění, že nositelé sociálních inovací zvládnou uřídit celý projekt (MPSV, 2016, s. 28).
- **1-PO.A.5. Sledování dopadu** – naučit se zjistit, řídit a komunikovat svůj dopad pro dárce, partnery a další stakeholdery.

1.6.2. Potřeby NNO a SP v oblasti kultury organizace a lidského kapitálu

- **1-PO.B.1. Napojení vedoucích pracovníků na zkušené mentory a experty** – vedoucí pracovníci potřebují zpětnou vazbu, propojení a pomoc s plánováním, řešením otevřených otázek a implementací rozvojových projektů.
- **1-PO.B.2. Sestavení a motivace týmů** – vedoucí pracovníci potřebují pomoc se sestavením a motivací vhodných týmů stojících za sociální inovací. Pestrý tým se může skládat ze zaměstnanců, dobrovolníků, nadšenců, zástupců cílové skupiny, partnerů, zaměstnanců korporací, zástupců dárců atd. (Nadace Partnerství, 2009, s. 8).
- **1-PO.B.3. Získání a používání kompetencí z komerčního sektoru** – pro projekty sociálního podnikání, zavádění sociálních inovací a rozvoj finanční udržitelnosti potřebují pracovníci NNO a SP více používat standardní metody z byznysu (např. řízení dle klíčových ukazatelů úspěchu, plány kariérního růstu, nastavení jasných hodnotících a motivačních systémů apod.).

1.6.3. Potřeby v oblasti NNO a SP v oblasti financování (monetizace byznys/neziskového modelu)

- **1-PO.C.1. Používat ekonomicky udržitelné modely** – potřeba testování a zavádění takových řešení společenských problémů, která jsou ekonomicky udržitelná, tj. jsou schopna generovat prokazatelnou ekonomickou hodnotu hrazenou externím zákazníkem, např. pokrývat významnou část zdrojů potřebných na řešení bez závislosti na externích. Příkladem mohou být některé úspěšné sociální podniky, které řeší znevýhodnění klientů na trhu práce tím, že je zaměstnávají v produkci výrobku či služby, za které jsou ochotni platit zákazníci.
- **1-PO.C.2. Zvyšovat příjmy organizace** – nárůst příjmů (dotace, fundraising ze soukromých zdrojů, sociální podnikání) a marže (krycí příspěvek); (Nadace Partnerství, 2009, s. 8)
- **1-PO.C.3. Zavádění sociálních inovací jako zdrojů vlastního příjmu** – plánování a získání finančních zdrojů odpovídajících svou strukturou a velikostí charakteru sociální inovace

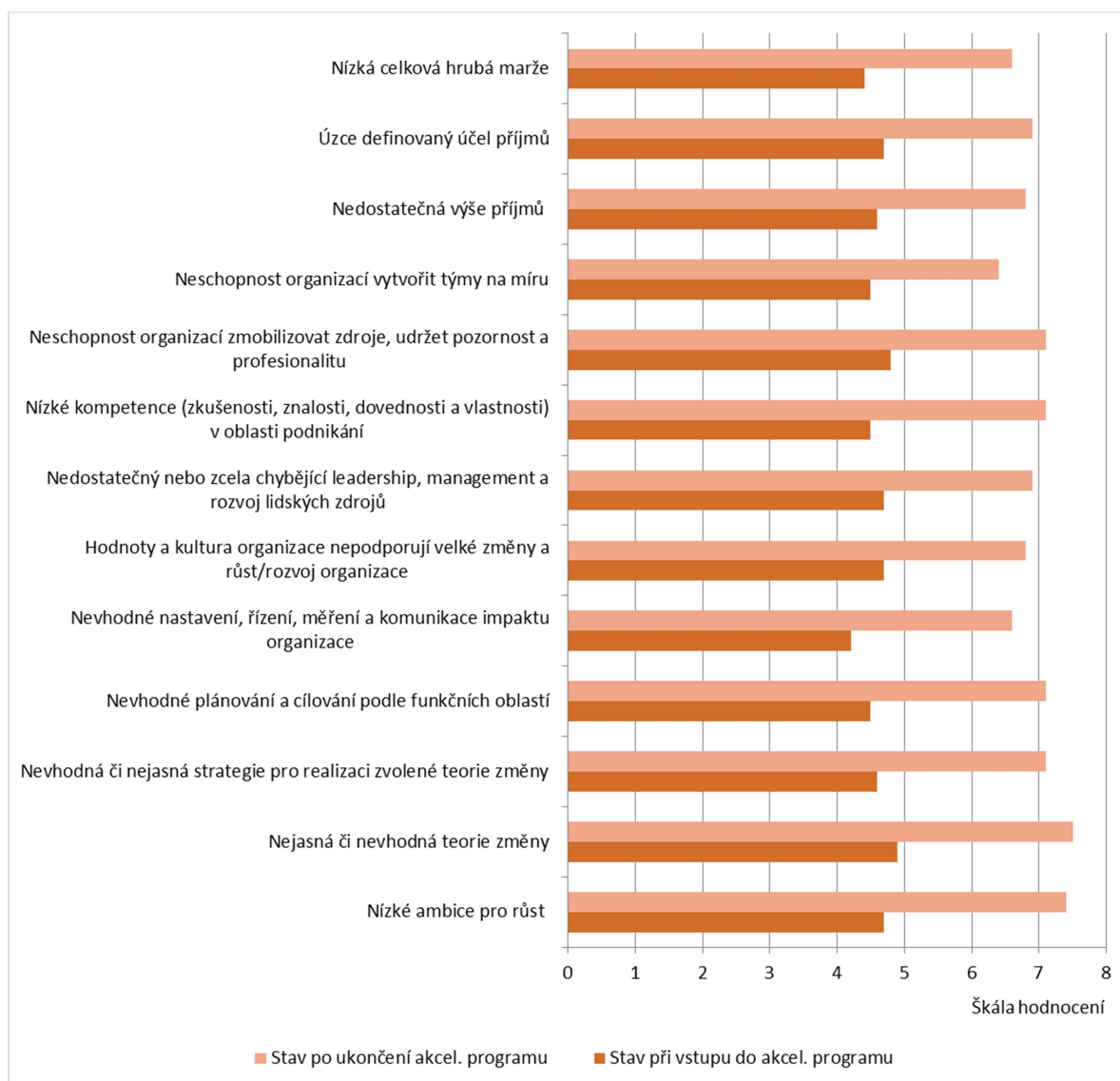
K řešení výše uvedených potřeb cílové skupiny NNO a SP přispívá také podpora v rámci námi dosud realizovaných programů podpory sociálních inovací (Nadace Via, Nadace Vodafone, Impact Hub, Nadace Karla Janečka apod.). Oproti plánované podpoře v předkládaném projektu Edison jsou však



do stávajících intervencí našich programů věnovány nižší lidské zdroje, které často neumožňují dlouhodobou intenzivní všestrannou podporu týmu klienta při realizaci jeho sociálně inovačního projektu.

Ve stávajících programech jde řádově o cca 10 - 20 hod/měs. podpory v průběhu několika měsíců, zatímco program Edison účastníkům poskytne podporu různých členů týmu v rozsahu až 120 hod/měs. po minimálně dobu 1 roku. (Další výhodou projektu Edison oproti našim stávajícím programům je možnost realizace sofistikovanějších, ale velmi potřebných aktivit – aktivní scouting konceptů z ČR i zahraničí, kompletní pokrytí potřeb akcelerovaných projektů experty, zahraniční exkurze účastníků za podobnými koncepty či systémová asistence s měřením dopadu a investicemi do lidských zdrojů).

U 47 organizací NNN a SP, které se v posledních 5 letech zúčastnily našich akceleračních programů, byla provedena analýza pokroku v jednotlivých výše definovaných problémových oblastech (část prostřednictvím expertního odhadu realizačního týmu provedeného pro každou organizaci a část prostřednictvím ex-post dotazování zástupců organizací samotných). Na deseti-bodové škále (1 – nejhorší; 10 nejlepší) byl hodnocen počáteční stav dané organizace při vstupu do našeho akcelérátoru a následně posun na stav výchozí po skončení účasti v akcelérátoru. V průměru šlo nejčastěji o **zlepšení o cca 50 % oproti výchozímu stavu** v každé z hodnocených oblastí. Výsledky pro jednotlivé problémy jsou prezentovány níže.



Graf č. 4 – Pokrok účastníků akceleračních programů z řad NNO a SP v letech 2012 – 2016 (celkem 47 projektů). Zdroj: Analýza Regiohub s.r.o., 2016.

Dalším z výstupů této analýzy bylo zjištění, u jakého podílu NNO a SP představoval daný okruh problémů **významnou překážku v rozvoji**. Do výpočtu takového podíly byly zařazeny týmy s průměrným hodnocením dílčích problémů daného problémového okruhu pod 5 body. Z analýzy vyplývá, že významnou překážkou v rozvoji byly pro **64 %** týmů **nevhodný proces a výsledky plánování**, pro **49 %** týmů **nevhodná kultura a nedostatečný lidský kapitál** a pro **43 %** týmů nevhodná struktura **financování**.



2. Cílová skupina 2 - Zaměstnavatelé

2.1. Definice/specifikace cílové skupiny

Cílová skupina „zaměstnavatelé“ je pro potřeby projektu Edison definována jako **podnikatelské subjekty**, které jsou zároveň právníckými osobami s min. 1 zaměstnancem (dále také „firemní subjekty“, „korporace“), které v době vstupu do projektu realizují nebo plánují realizovat či aktivně podporovat projekty zaměřené na systémové sociální inovace, jejichž cílem je řešení sociálního problému konkrétní cílové skupiny definované v Úvodu této přílohy. Pro potřeby projektu Edison je tato cílová skupina specifikována na subjekty, které sami sebe nedeklarují jako sociální podnik (takové subjekty spadají do cílové skupiny 1).

Podle statistických údajů existovalo k 31. 12. 2015 v ČR celkem 849 akciových společností a 26.104 společností s ručením omezených, přičemž ostatní typy právníckých osob hrají mezi podnikatelskými subjekty z hlediska ekonomické činnosti zanedbatelnou roli (Bisnode.cz, 2016).

2.2. Důvod zařazení cílové skupiny do projektu

Firemní subjekty jsou potenciálně významnými aktéry v oblasti sociálních inovací. Jejich silnou stránkou je zaprvé **dostupnost vlastních zdrojů flexibilně použitelných** na inovační projekty (ať už vlastní či realizované ve spolupráci s partnerem, např. z neziskového sektoru) a zadruhé schopnost dosahovat **vysoké provozní efektivity** (kvalifikované týmy, funkční procesy, mezinárodní vazby apod.).

Hlavním cílem obchodních korporací je samozřejmě komerční úspěch v podobě zvyšování jejich tržní hodnoty, avšak podíl na podpoře či realizaci sociálních inovací bývá často důležitým předpokladem zachování jejich **dlouhodobé konkurenceschopnosti**. Sociální inovace totiž často reagují na rozmanité **počínající trendy ve společnosti** (např. personalizace a individualizace služeb pro seniory, rostoucí tlak veřejnosti na odpovědné jednání firem či nedostatek IT odborníků), které se mohou brzy začít týkat značné části klientů či zaměstnanců firmy a to jak v podobě příležitosti, tak rizika. Proto se některé firmy snaží tyto klíčové trendy identifikovat a **podílet se** na jejich využití (příležitosti), resp. **řešení s nimi souvisejících problémů** (rizika) - viz. např. popis námi realizovaného projektu spolupráce Czechitas – Konica Minolta – Impact Hub v příloze Odborné kapacity aktérů.

Z hlediska zapojení firemních subjektů do projektu Edison nejsou tyto subjekty pouze možnými realizátory / nositeli sociálních inovací, ale často také **klíčovými partnery a podporovateli** ostatních organizací a týmů při realizaci jejich konceptů.

2.3. Zkušenosti žadatele s prací s cílovou skupinou

Již více než 4 roky spolupracujeme s významnými společnostmi na realizaci a podpoře sociálních inovací. Příklady partnerů a s nimi v minulosti realizovaných projektů jsou následující:



- Hub Innovation, spolek: spolupráce s **Nadací České spořitelny** na organizaci akceleračního programu pro sociální inovace Social Impact Award; (realizovány 4 ročníky 2013 – 2016, bude pokračovat do budoucna); ročník 2012 realizován firmou Hub s.r.o.
- Hub Innovation, spolek: spolupráce s **Nadací České spořitelny** na organizaci akceleračního programu pro podnikatelské aktivity neziskových organizací Impact First; (realizovány 2 běhy 2015 – 2016, 3. Běh zahájen, program má pokračovat do budoucna).
- Hub Innovation, spolek: spolupráce s **Nadací Vodafone** na organizaci technologicky zaměřeného akceleračního programu pro sociální inovace Laboratoř Nadace Vodafone (realizovány 2 ročníky 2014 a 2015, ročník 2016 zahájen).
- Regiohub s.r.o.: spolupráce se společností Because s.r.o. a s **Českou spořitelnou a. s.** na zavedení Sociálního bankovníctví České spořitelny v ČR (dlouhodobý projekt 2015 – 2017)
- Regiohub s.r.o.: spolupráce se společností Hub s.r.o. a s **Českou spořitelnou a. s.** na realizaci série prezentačních eventů Mash up pro začínající podnikatele s důrazem na šíření sociálních inovací (ročník 2016)
- Regiohub s.r.o.: spolupráce se společností Hub s.r.o. a s **Konica Minolta Europe** na projektu zlepšení postavení žen na trhu práce v podobě jejich většího uplatnění v IT oborech (2 ročníky 2015 – 2017)
- Regiohub s.r.o. – spolupráce na projektu konference „odstartuj!“ zaměřené na podporu samostatného podnikání se společnostmi **Forbes a Zonky** (2015)
- Regiohub s.r.o. spolupráce na vytvoření a 90ti denního akceleračního programu Tieto Nerds se společností **Tieto** zaměřeného na podporu samostatného podnikání na Ostravsku

Na základě minulé zkušenosti žadatele a partnerů s uvedenou cílovou skupinou lze konstatovat, že tato cílová skupina **má zájem s žadatelem a jeho partnery spolupracovat** na realizaci projektů sociálních inovací a jejich podpory. Cílová skupina oceňuje především naše zkušenosti z projektů na podporu sociálních inovací, na výsledky zaměřené projektové řízení a rozsáhlou komunitu podnikatelů a sociálních inovátorů v síti Impact Hub v ČR (ke 30. 11. 2016 šlo o 1.240 aktivních členů v Praze, Brně a Ostravě) i ve světě (přes 15.000 členů).

2.4. Předpokládané sekundární cílové skupiny a sociální inovace

Na základě dosavadní spolupráce s cílovou skupinou firemních subjektů (dále také „korporace“) lze pro akcelerační program Edison očekávat následující typy sociálních inovací:

- Projekty zaměřené na systémové **zlepšení situace konkrétní cílové skupiny** čelící sociálnímu problému – např. zlepšení přístupu ke vzdělání, poradenství či zdravotní péči pro některou z cílových skupin, blízkých oborů podnikání dané společnosti (příklad z našich aktivit: realizovaný projekt s Konica Minolta Europe zaměřený na zvýšení uplatnění žen v IT oborech).
- Projekty podporující **systémovou změnu v oboru** působení podnikatele, která má pozitivní dopad na řešení sociálních problémů (příklad z našich aktivit: systém podpory podnikatelských záměrů neziskových organizací a sociálních podniků zvažujících bankovní



financování svých aktivit – v rámci projektu zavedení Sociálního bankovníctví České spořitelny a.s.).

- Projekty zaměřené na významné zvýšení dopadu stávajících **aktivit společenské odpovědnosti firmy** se zaměřením na řešení sociálních problémů a podporu dalších sociálních inovací (příklad z aktivit žadatele / partnerů – 2 akcelerační programy realizované ve spolupráci s Nadací České spořitelny).

2.5. Problémy primární cílové skupiny, jejich příčiny a důsledky

Problémy firemních subjektů, které jim brání v účinné participaci na realizaci a podpoře sociálních inovací, lze na základě našich zkušeností shrnout do následujících 3 okruhů: A. Omezené schopnosti realizovat sociální inovace, B. Nedostatečný rozvoj lidského kapitálu a firemní kultury pro sociální inovace a C. Ploché PR a CSR programy.

2.5.1. Okruh problémů: A. Omezené schopnosti realizovat sociální inovace

Specifikace problému

- **A.1.** Zvláště střední a velké korporace mají problém s nastavením **kultury kontinuálního zlepšování** svých procesů a produktů / služeb pro zákazníky
- **A.2.** Korporace bojují s tím, že jejich interní **inovační snahy jsou ploché** a nezajišťují konkurenční výhody.
- **A.3.** Korporace typicky **neumí realizovat inovační programy v sociální oblasti** a obecně realizace společensky prospěšných aktivit finančně udržitelným způsobem.

Příčiny problémů skupiny A

- Korporace často stále aplikují top-down přístup při iniciaci a zavádění inovací (řada korporací se teprve seznamuje s metodami startupového světa (např. lean startup, human centred design, agilní vývoj), neumí se pohybovat v prostoru vyššího rizika (např. neumí se posunout od plánování inovací k experimentování a hbitého řízení inovačního portfolia vč. rychlého ukončování inovačních projektů).
- Korporace neumějí navázat malá, rychlá partnerství a spolupráce se subjekty mimo svůj obor (specificky jde o odpojení od neziskového sektoru, tj. zaměstnanci korporací jej neznají, nikdy v něm nepracovali, neví přesně, oč v tomto sektoru jde, často podléhají stereotypům – např., že v NNO pracují lidé, kteří se jinde nemohou uplatnit a parazitují na daních/grantech).



Důsledky problému

- **DA.1. Společenský přínos** firemních subjektů při realizaci sociálních inovací je **limitovaný** v důsledku omezené schopnosti testovat, zavádět a zlepšovat inovační aktivity.
- **DA.2.** Sociální inovace, které firemní subjekty iniciují (nebo ve kterých hrají klíčovou roli), mohou narážet **na nedostatečnou nebo dokonce negativní odezvu** od svých zamýšlených beneficentů v důsledku nedostatečného porozumění realizátorů cílové skupině.
- **DA.3.** Obchodním společností hrozí **ztráta konkurenceschopnosti** v důsledku ignorování či zanedbání zájmů některého z aktérů (stakeholderů) významných pro dlouhodobě udržitelný úspěch obchodní společnosti (stávající /potenciální zákazníci, veřejnost, subjekty veřejného sektoru apod.) nebo zanedbání významného společenského trendu – viz výše kap. 2.2.

2.5.2. Okruh problémů: B. Nedostatečný rozvoj lidského kapitálu a firemní kultury pro sociální inovace

Specifikace problému

- **B.1.** Mnozí především kvalifikovaní zaměstnanci hledají **širší smysl** (společenský přesah) ve své práci a neberou ji tedy pouze jako zdroj obživy. Zaměstnavatelům dochází, že jejich zaměstnancům **přestává stačit vydělávání peněz**, ale neumí tento trend využít při realizaci/podpoře sociálních inovací (VŠE, 2013, s. 99).
- **B.2.** HR oddělení mají problém s **návrhem a realizací rozvojových programů** pro top talenty, které by byly jak atraktivní, tak přinášely kýžený **rozvoj kompetencí**. (VŠE, 2013, s. 46)
- **B.3.** Korporace si uvědomují, že příčiny mnoha jejich problémů s lidským kapitálem tkví v **nezdravé firemní kultuře**. V řadě firem si uvědomují, že čistá orientace pouze na zisk pro vlastníka je dlouhodobě neudržitelná strategie a začínají do své firemní DNA zapracovávat hlubší zodpovědnost k zaměstnancům, klientům, komunitám, dodavatelům a Planetě (tzv. přechod od shareholder modelu k **stakeholder modelu / shared value**). Často jim však v tomto procesu chybí uvěřitelnost, obsah a výsledky.

Příčiny problémů skupiny B

- Dlouhodobá a jednosměrná orientace na potřeby vlastníka (tzv. shareholder mindset): viz specifikace problému č. B.3.
- Zaměstnanci Generace Y nastupují na trh práce s novou sadou očekávání: Generace Y již od první práce očekává, že bude zábavná, budou se v ní moci učit a zároveň bude mít jasný smysl, tj. sociální či environmentální přesah. Zároveň tato generace je mnohem méně loajální, než byly korporace doposud zvyklé, což má mimo jiné za následek častější střídání práce (vyšší fluktuaci) za účelem maximalizace hodnoty kariéry a také balancování osobního a pracovního života.
- Negativní image práce v korporaci: Ještě před několika lety bylo pro absolventy prestižních univerzit jasnou prioritou pracovat pro korporace, ale dnes tomu tak již zdaleka není - práce



v korporaci bývá asociována s nesmyslností, svázaností, nudou, interní politikou atd. (VŠE, 2013, s. 307)

- Rostoucí konkurence mezi zaměstnavateli v soutěži o talentované zaměstnance: Velké korporace utrácí stále větší objemy prostředků i vlastní pozornosti na nábor lidí s vysokými kompetencemi nejen specifickými (znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti nutné pro danou pozici) ale také stále více v oblasti charakteru, hodnot a postojů (integrita, zodpovědnost, důvěra atd.).
- Nízká míra nezaměstnanosti: V současné fázi ekonomického cyklu (rok 2016) je v ČR podprůměrná míra nezaměstnanosti (Český statistický úřad, 2016).

Důsledek problému

- **DB.1.** Obchodní společnosti mohou čelit **vyšší nežádoucí fluktuaci** svých zaměstnanců, pokud těm, kteří o to mají zájem, nenabízejí širší smysl práce. Ti pokud jej nenaleznou, odcházejí za jinou příležitostí.

2.5.3. Okruh problémů: C. Ploché PR a CSR programy

Specifikace problému

- **C.1.** Firemní CSR programy jsou často **ploché a odpojené od byznysu**: Darování zlomku disponibilních prostředků na charitativní účely přestává stačit a firmy si začínají uvědomovat, že největší pákou na minimalizování jejich negativních dopadů a rozvoji pozitivních dopadů je jejich core business (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2014, str. 8).
- **C.2.** Pozitivní PR komunikace přestává fungovat: PR komunikace založená na věnovaných částkách nebo obecných proklamacích přestává být tak zajímavá tak legitimní. Korporace potřebují **silnější příběhy** pro své PR a budování značky.
- **C.3.** **Neznalost konceptu sociálního podnikání**: Na rozdíl od západní a severní Evropy, korporace v ČR koncept sociálního podnikání neznají a až na výjimky nepřicházejí s žádnými interními projekty či spin-offy tohoto charakteru.
- **C.4.** Korporace jsou žádány o granty a dary velkým počtem subjektů, ale **propracovaných nabídek na partnerství** v sociálním podnikání se jim nedostává.

Příčiny problémů skupiny C

- Dlouhodobá a jednosměrná orientace na potřeby vlastníka (tzv. shareholder mindset): viz specifikace problému č. B.3.
- Odpojenost od neziskového sektoru: Korporace jsou historicky odpojené od neziskového sektoru, tj. jejich zaměstnanci jej neznají, nikdy v něm nepracovali, neví přesně, oč v tomto sektoru jde, často podléhají stereotypům (např. v neziskovkách pracují lidé, co je jinde nemohou uplatnit a „parazitují“ na daních/grantech).



- Představa, že společensky prospěšné aktivity a podnikání jsou vzájemně se vylučující se koncepty.

Důsledky problému

- **DC.1.** Skutečný pozitivní společenský dopad obchodních společností je mnohem **nižší porovnání s jejich potenciálem a dostupnými zdroji.**
- **DC.2.** Může se zhoršovat **vnímání konkrétních obchodních společností** ze strany veřejnosti či dalších významných stakeholderů.

2.6. Potřeby cílové skupiny

Z výše uvedených problémů cílové skupiny vyplývají konkrétní potřeby, která na dané problémy reagují a přispívají k jejich řešení. V důsledku naplnění těchto potřeb budou korporace schopné lépe realizovat či podporovat sociální inovace a dlouhodobě posilovat svou konkurenceschopnost.

2.6.1. Potřeby v oblasti inovací

- **2-PO.A.1.** Korporacím potřebují být nabídnuty konkrétní možnosti **zapojení se do sociálního podnikání**: Korporace typicky neumí vymyslet inovaci od stolu, zvláště u cílové skupiny, kterou vůbec neznají, ale velmi dobře umí reagovat na konkrétní návrh spolupráce (např. partnerské využití technologie a zázemí call centra pro potřeby prototypování a škálování existujícího call centra ve věznici)
- **2-PO.A.2.** Korporace potřebují být **propojeny na "unlikely allies"**: Korporace jsou uzavřeny ve svých světech se svými byznys problémy, nejsou napojeny na aktéry, bez kterých je design a implementace funkčních, velkých sociálních inovací málo pravděpodobná.
- **2-PO.A.3.** Korporace by se rády podrobněji seznámily s **metodami používanými mezi startupy**
- **2-PO.A.4.** Korporace jsou více připraveny **investovat do konceptu sociálního podnikání** než do standardní charity
- **2-PO.A.5.** Korporace k rozvoji svého inovačního potenciálu se potřebují naučit **inovovat i mimo své tradiční oblasti**

2.6.2. Potřeby v oblasti lidského kapitálu

- **2-PO.B.1.** Korporace potřebují svým potenciálním i stávajícím zaměstnancům nabídnout **projekty, které mají smysl** (VŠE, 2013, s. 155).
- **2-PO.B.2.** Korporace potřebují **rozvíjet kompetence** svých zaměstnanců v oblasti inovací a podnikání.



2.6.3. Potřeby v oblasti PR a CSR programů

- **2-PO.C.1.** Korporace potřebují **znásobit dopady svých filantropických aktivit**: Většina korporací bude blíže investovat své zdroje do projektů, které mají naději na finanční udržitelnost (oproti závislosti na darech) a zároveň realizovat větší společenské dopady.
- **2-PO.C.2.** Korporace potřebují **silné příběhy s přesahem pro své PR**.



3. Cílové skupina 3 – Veřejnost (Malé začínající týmy)

3.1. Definice/specifikace cílové skupiny

Cílovou skupinou **veřejnost** jsou míněny občané ČR, kteří realizují nebo plánují realizovat projekt zahrnující sociální inovaci, jejímž cílem je řešení **sociálního problému** jedné z cílových skupiny uvedených v Úvodu této přílohy. Do této skupiny jsou zařazeny všechny osoby, které nerealizují projekt jako zaměstnanci NNO či sociálního podniku (viz Cílová skupina 1) ani v rámci firemního subjektu (viz Cílová skupina 2).

V této analýze a projektové žádosti cílovou skupinu „veřejnost“ nazýváme pro kontext projektu Edison přesnějším termínem „**Malé začínající týmy**“. Pojem „týmy“ reflektuje předpoklad, že akceleračního programu Edison se nebudou moci účastnit jednotlivci, ale pouze týmy lidí, které budou schopny garantovat dostatečnou lidskou kapacitu pro práci na svém projektu.

Podle naší zkušenosti malé začínající týmy v určité fázi rozpracování svého konceptu z organizačních důvodů založí NNO, obchodní společnost či jinou právní entitu. Pro zařazení do příslušné cílové skupiny projektu Edison je však **rozhodující statut** těchto osob **v době prvního kontaktu s projektem** v rámci klíčové aktivity 2 Scouting konceptů – pokud v této rozhodné době vyvíjejí činnost jako NNO či sociální podnik, jsou zařazeny pod cílovou skupinu Zaměstnanci NNO a sociálních podniků. Pokud v této rozhodné době vyvíjejí činnost jako obchodní společnost, která není sociálním podnikem, jsou zařazeny pod cílovou skupinu Zaměstnavatelé. V opačném případě budou náležet do cílové skupiny veřejnost neboli malé začínající týmy“.

3.2. Důvod zařazení cílové skupiny do projektu

Malé týmy jsou významnými realizátory sociálních inovací. Jde většinou o osoby rozvíjející aktivně svůj koncept sociální inovace na základě individuální iniciativy a angažovanosti. Z našich zkušeností z ČR i ze zkušeností nám obdobných podporovatelů sociálních inovací v zahraničí vyplývá, že malé týmy mají **vysokou šanci na úspěšnou realizaci** svých projektů. Důvodem bývá především vysoká **motivovanost** daným tématem (často osobní zaangažovanost), schopnost rozvíjet projekt **flexibilně a rychle** dle aktuálních potřeb bez omezení vyplývajících z již existující organizace a často také **odbornost a profesní zkušenosti** z předchozí pracovní kariéry.

3.3. Zkušenosti žadatele s prací s cílovou skupinou

Našimi akceleračními programy v letech 2012 – 2016 prošlo 27 projektů, které se v době vstupu do akceleračního programu řadily do skupiny malé týmy dle výše uvedené definice. Na základě takové zkušenosti z akceleračních programů lze konstatovat, že tato cílová skupina má zájem s námi spolupracovat na realizaci projektů sociálních inovací a účastnit se akceleračního programu.



3.4. Předpokládané sekundární cílové skupiny a sociální inovace

Detailnější specifikaci 27 týmů, se kterými jsme pracovali, obsahuje příloha projektové žádosti Přehled podpořených projektů. Cílové skupiny realizátorů jednotlivých projektů jsou v **příloze Přehled podpořených projektů** specifikovány pod heslem „Cílová skupina“.

Cílové skupiny nestátních malých začínajících týmů, kterým jsme v minulých letech pomáhali, mají následující strukturu. Podobnou strukturu CS (kromě pro Edison nerelevantní kategorie „Jiná cílová skupina“) očekáváme také u projektů sociálních inovací, které se stanou účastníky akcelerace konceptů v projektu Edison. Níže uvedený přehled tedy odpovídá očekávané **struktuře sekundární CS projektu Edison** pro primární cílovou skupiny Malé začínající týmy (CS veřejnost):

- Osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením: 35 % (především osoby se zdravotním postižením, národností menšiny a bezdomovci či osoby žijící v nevyhovujícím nebo nejistém ubytování);
- Osoby pečující o jiné závislé osoby: 9 %
- Osoby pečující o malé děti: 5 %
- Osoby, které jsou znevýhodněny vzhledem k věku: 9%
- Uchazeči o zaměstnání: 5 %
- Zájemci o zaměstnání: 9 %
- Ostatní 7 %
- Jiný, než sociální problém (jiná CS): 21 %

Pozn. – Část organizací z této cílové skupiny se nezaměřuje pouze na jednu cílovou skupinu, ale na více skupin.

Pokud jde o očekávaný **charakter sociálních inovací**, které budou v rámci projektu Edison podpořeny, pro realizátory z řad malých začínajících týmů platí z důvodu podobné struktury sekundárních cílových skupin stejný charakter předpokládaných inovací, jaký je uveden v kapitole 1.4. pro cílovou skupinu NNO a sociálních podniků.

3.5. Problémy primární cílové skupiny, jejich příčiny a důsledky

Níže uvedené problémy a potřeby cílové skupiny Malé začínající týmy (veřejnost) byly definovány na základě naší dlouhodobé práce s těmito skupinami a byly zjištěny následujícími **metodami a postupy** (liší se pro různé programy):

- konzultace stavu a projektového plánu před podáním přihlášky do programů
- dotazování na problémy, potřeby a plány týmu v rámci přihlášek
- diagnostika projektu na začátku účasti v programu a hodnocení posunu v jeho průběhu
- kontinuální konzultace a zpětná vazba mentorů a expertů analyzující problémy a příležitosti v rámci podporovaných projektů
- zpětná vazba projektů po ukončení programu
- setkávání se s Alumni po ukončení programu
- vyhodnocování dopadu a potřeb 1 rok po ukončení akceleračního programu



Na základě uvedených metod doplněných o zjištění ze **zdrojů, které se touto problematikou**, jsme identifikovali klíčové problémy, se kterými se tato cílová skupina potýká. Tyto problémy lze rozdělit do tří okruhů, kterými jsou: A. Kapacitní překážky; B. Nevhodná organizace a C. Nevhodná struktura financování.

3.5.1. Okruh problémů: A. Kapacitní překážky

Specifikace problému

- **A.1.** Sociální inovace často míří na pouze na **omezené či lokální řešení** – malé začínající týmy často řeší problémy ve svém okolí a mají malou motivaci hledat hluboká, systémová řešení nebo řešení, která mají regionální či národní rozsah.
- **A.2.** Sociální inovace mají **vysokou úmrtnost** – malé týmy často nedosáhnou kritickou masu, jak z pohledu velikosti tak pestrosti týmu, nedosáhnou na potřebné zdroje, jak finanční tak lidské, aby přestály běžné osobní změny (stěhování klíčového jednotlivce, příchod rodiny, změna práce, osobní problémy atd.).
- **A.3.** Sociální inovace jsou **dlouho v rané fázi** – sociální inovace malých začínajících týmů se příliš dlouho nalézají ve své rané fázi a týmy mají problém je posunout na vyšší úroveň.
- **A.4.** Sociální inovacím taženým několika osobami **chybí zázemí organizace** – s tím se pojí nízká nahraditelnost klíčových jednotlivců, absence plánování nebo investic do rozvoje (MPSV, 2016, s. 20).
- **A.5.** Projekty malých týmů často nabízí standardní řešení s **malou mírou inovativnosti** – vzhledem k nízké propojenosti a znalosti trendů a inovativních metod jsou sociální inovace tažené jednotlivci nebo jejich skupinami často nerozvinuté z pohledu hloubky a šířky jejich dopadu.

Příčiny problémů

- Malé týmy nemají formální strukturu – z definice této cílové skupiny vyplývá, že se ještě nezorganizovali do neziskové či jiné organizace či nepřipojili k existujícím organizacím. To má následně negativní efekt na schopnost získat finanční zdroje nebo prohloubit dopad své činnosti.
- Malé týmy mají často smíšené důvody vzniku – některé takovéto skupiny vznikly nejen na bázi vnitřního zájmu přispět k řešení sociálního problému, který se jich nějakým způsobem dotýká, ale také na bázi přátelství či historických důvodů.
- Malé začínající týmy jsou často izolované – zvláště mimo velká města jsou lidé, kteří mají vnitřní motivaci hledat a implementovat řešení pro společenské problémy, izolovaní, tzn., jsou obklopeni především svou sociální vrstvou, přičemž pro sociální inovace je důležité propojení na klíčové aktéry i na "unlikely allies".
- Angažovaní jednotlivci nebo jejich skupina nemají zkušenosti s realizací větších sociálních inovací podnikatelskou cestou – v ČR zatím chybí generace zkušených profesionálů, kteří by se rozhodli přesunout z firemního do neziskového sektoru.



- Malé propojení na NNO, korporace a startupy – nedostatečné propojení na ostatní sektory i na jednotlivce (vizionáře, lídry, manažery, zkušené podnikatele, specialisty, konzultanty); (MPSV, 2016, s. 31).
- Malá tradice organizování do neformálních tematických komunit – na rozdíl od západního světa, v ČR ještě neexistuje hlubší povědomí o organizování do neformálních, tematických komunit, které by společně pracovaly na řešení sociálních problémů.

Důsledky problému

- **DA.1. Malý rozsah sociálních inovací** – malé týmy často řeší potřeby pouze velmi malého podílu příslušníků cílové skupiny, na kterou se zaměřují.
- **DA.2. Nízká efektivita sociálních inovací** – malé týmy nevyužívají všechny příležitosti ke zvyšování efektivity a dopadu své činnosti a dostatečně nevyužívají potenciál sociálních inovací (úspěšná řešení ze zahraničí, efektivní postupy z jiných sektorů, používání technologií apod.).
- **DA.3. Nestabilita malých týmů** – v důsledku závislosti projektu na několika málo jednotlivcích je při osobní změně či ztrátě zázemí ohrožen celý projekt.

3.5.2. Okruh problémů: B. Nevhodná organizace

Specifikace problému

- **B.1.** Malé začínající týmy často plánují založit **nevhodnou právní formou** – takto jsou zakládány typicky zapsané spolky a ústavy, nicméně často by bylo z hlediska obsahu činnosti vhodnější založit spíše družstvo nebo s.r.o. (MPSV, 2016, s. 24).
- **B. 2.** Provozní model založený na **dobrovolnictví není** typicky **dlouhodobě udržitelný** – práce s dobrovolníky vyžaduje zkušenosti a dostatečné zázemí, v němž ideálně pracují placení zaměstnanci, kteří poskytují profesionální podporu, motivaci a rozvoj organizace. Toto platí tím více, čím déle má být model založený na dobrovolnících udržitelný (např. to ukazuje fungování Amnesty International, kde jsou stovky dobrovolníků organizovaní do místních skupin, např. školní místní skupiny, ale mají silné zázemí centrály a přiměřené zdroje na své místní fungování); (Nadace partnerství, 2009, s. 8).
- **B.3.** Nevhodný a/nebo nefunkční **governance model** – Malé začínající týmy nemají v následujících fázích svého rozvoje zvolen vhodný model governance, tj. správní radu, dozorčí radu, poradní sbory, tělesa a nástroje angažující cílové skupiny či komunity do rozhodování, nízké zapojení zaměstnanců do rozhodování atd. (VŠE, 2013, s. 10)



Příčiny problémů

- Malé týmy nemají formální strukturu – z definice této cílové skupiny vyplývá, že se ještě nezorganizovali do neziskové či jiné organizace či nepřipojili k existujícím organizacím. To má následně negativní efekt na schopnost získat finanční zdroje nebo prohloubit dopad své činnosti.
- Malé týmy mají často smíšené důvody vzniku – některé takovéto skupiny vznikly nejen na bázi vnitřního zájmu přispěk k řešení sociálního problému, který se jich nějakým způsobem dotýká, ale také na bázi přátelství či historických důvodů.
- Nepoužívané metody z byznysu – metody jako Lean Startup, Human-centered design, Behavioral Research či Agile se teprve dostávají do povědomí cílové skupiny poskytovatelů sociálních služeb, natož aby je uměli aktivně využít pro design a implementaci sociálních inovací.

Důsledky problému

- **DB.1. Omezení v rozvoji** – výchozí chyby modelu jako nevhodná právní forma či spoléhání na dobrovolnickou práci u klíčových aktivit omezuje malé týmy v rozvoji jejich sociálních inovací a brání jim flexibilně reagovat na měnící se podmínky či využívat nové příležitosti (MPSV, 2016, 29).
- **DB.2. Neefektivní rozhodování a nízká motivace aktérů** – podcenění základních governance pravidel často vede k nevyjasnění očekávání a zbytečným sporům uvnitř týmů, které zpomalují a někdy i znemožňují další realizaci projektu (NROS, 2014, s. 3).

3.5.3. Okruh problémů: C. Nevhodná struktura financování

Specifikace problému

- **C.1. Nedostatečná výše příjmů** – nedostatečný objem činnosti (prodáných produktů a služeb) často neumožňuje realizovat **úspory z rozsahu** a dosáhnout kritickou hranici pro **kvalitativní rozvoj** – malé začínající týmy mají problém růst kvalitativně, protože jsou příliš malé na to, aby se mohly specializovat a investovat čas a další zdroje do dlouhodobějšího rozvoje.
- **C.2. Úzce definovaný účel příjmu a striktní pravidla** neumožňují realizovat synergie mezi programy ani zvýšit hrubou marži – i pokud malé týmy dosáhnou na finanční zdroje, tyto zdroje jsou od různých jiných příjmů oddělené a nelze tedy realizovat jak obsahové tak především finanční synergie.
- **C.3. Nízká celková hrubá marže** (krycí příspěvek na fixní náklady a investice pro rozvoj organizace) - organizace angažovaných jednotlivců jsou typicky hrubě podfinancované, což je často paralyzuje pro svůj rozvoj v čase.



Příčiny problémů

- Malé týmy ještě nejsou zorganizované do neziskové organizace – z definice této cílové skupiny vyplývá, že se ještě nezorganizovali do neziskové či jiné organizace či nepřipojili k existujícím organizacím. To má následně negativní efekt na schopnost získat finanční zdroje nebo prohloubit dopad své činnosti.
- Angažovaní jednotlivci nebo jejich skupina nemají zkušenosti s realizací větších sociálních inovací podnikatelskou cestou - V ČR zatím chybí generace zkušených profesionálů, kteří by se rozhodli přesunout do neziskového sektoru.
- Malé propojení na poskytovatele NNO, korporace a startupy – nedostatečné propojení na ostatní sektory i na jednotlivce (vizionáře, lídry, manažery, zkušené podnikatele, specialisty, konzultanty)
- Nepoužívané metody z byznysu – metody jako Lean Startup, Human-centered design, Behavioral Research či Agile se teprve dostávají do povědomí cílové skupiny poskytovatelů sociálních služeb, natož aby je uměli aktivně využít pro design a implementaci sociálních inovací.
- Absence dostupnosti zdrojů financování – Malé týmy vzhledem k absenci právní subjektivity nedosáhnou na granty, dary a další zdroje financování. Toto vede k následné závislosti na dobrovolnictví či vysoké úmrtnosti (MPSV, 2019, s. 29).

Důsledky problému

- **DC.1. Omezené zdroje na rozvoj stávajících aktivit** – Zvyšování kvality i zvětšování rozsahu stávajících aktivit malých týmů je v důsledku nedostupnosti flexibilních zdrojů významně omezeno. Tím je pak limitován také společenských přínos projektů začínajících malých týmů.
- **DC.2. Omezené zdroje na testování a realizaci inovací** – Proces zavádění inovací (vč. inovací sociálních) je charakterizován nízkou předvídatelností a nutností reakce na nové příležitosti i nově identifikovaná rizika/omezení. Tato skutečnost vyžaduje dostatečně flexibilní finanční zdroje nejen z pohledu možného účelu použití, ale také z hlediska potřebného objemu prostředků v daném okamžiku a především z pohledu míry ručení poskytovateli prostředků. V současnosti inovátoři v ČR takové zdroje generují pouze ve velmi omezené míře, což snižuje jejich schopnost testovat a úspěšně zavádět sociální inovace.

3.6. Potřeby cílové skupiny

3.6.1. Potřeby v oblasti kapacitních překážek

- **3-PO.A.1. Adaptovat funkční koncepty sociálních inovací pro svůj kontext** – malé týmy často nepotřebují "vymýšlet kolo", naopak ocení, pokud se mohou seznámit s funkčními řešeními a zaměřit se na jejich adaptaci pro jejich lokální kontext.
- **3-PO.A.2. Zrychlení inovačního cyklu** – posun od plánování k prototypování, sběrů zpětné vazby od zákazníka a propojení na existující funkční komponenty cílového řešení. Rychlé



zjištění, že daný nápad nemá očekávaný sociální dopad a/nebo není udržitelný finančně v daném kontextu, má skoro stejně vysokou hodnotu jako pozitivní ověření funkčnosti dané inovace.

- **3-PO.A.3. Škálování existujících řešení a aktivit** – malé týmy potřebují aktivity provozované v malém rozsahu naškálovat, aby dosáhly na udržitelnější provozní model a znásobili svůj společenský dopad. (MPSV, 2016, s. 20).
- **3-PO.A.4. Řízení rizik pro strategické rozvojové projekty** – získání sebedůvěry a ujištění, že nositelé sociálních inovací zvládnou uřídit celý projekt/počin (VŠE, 2013, s. 296).
- **3-PO.A.5. Naučit se zjistit, řídit a komunikovat svůj dopad pro dárce, partnery a další stakeholdery** – Malé začínající týmy často svůj společenský dopad neřídí, fungují intuitivně, což často vede k neefektivním či zastaralým řešením. Proto se potřebují seznámit se sledováním, měřením a řízením dopadu, aby jej pak mohli následně komunikovat ke svým zainteresovaným osobám (Nadace Partnerství, 2009, s. 10).

3.6.2. Potřeby v organizační oblasti

- **3-PO.B.1.** Malé týmy a jejich klíčové osoby potřebují **zpětnou vazbu, propojení a pomoc s plánováním**, řešením otevřených otázek a implementací
- **3-PO.B.2.** Malé týmy a jejich klíčové osoby potřebují pomoc se **sestavením a motivací vhodných týmů** stojících za sociální inovací – pestrý tým se skládá ze zaměstnanců, dobrovolníků, nadšenců, cílové skupiny, partnerů, zaměstnanců korporací, zástupci dárců atd.
- **3-PO.B.3.** Pro sociální podnikání a rozvoj finanční udržitelnosti potřebují malé týmy začít používat **standardní metody z byznysu**.

3.6.3. Potřeby v oblasti financování

- **3-PO.C.1.** Potřeba pro **ekonomicky udržitelná řešení** sociálních problémů pro svou organizaci – potřeba testování a zavádění takových řešení společenských problémů, která jsou schopna generovat prokazatelnou ekonomickou hodnotu hrazenou zákazníkem, např. pokrývat významnou část zdrojů potřebných na řešení bez závislosti na externích dotacích.
- **3-PO.C.2. Růst příjmů** (dotace, FR ze soukromých zdrojů, sociální podnikání) **a marže** (krycí příspěvek) – mělo by jít o integrální součást plánů a pravidelně sledovaných klíčových ukazatelů.
- **3-PO.C.3.** Plánování a získání **finančních zdrojů** odpovídajících svou strukturou a velikostí **charakteru sociální inovace** – provázání obsahu sociální inovace na finanční zdroje (např. identifikace možného platícího zákazníka či veřejný subjekt prokazatelným finančním benefitem z řešení daného problému); (VŠE, 2013, s. 443).



U 27 malých začínajících týmů, které se v posledních 5 letech zúčastnily našich akceleračních programů, byla provedena analýza pokroku v jednotlivých výše definovaných problémových okruzích (část prostřednictvím expertního odhadu realizačního týmu provedeného pro každou organizaci a část prostřednictvím ex-post dotazování zástupců organizací samotných). Na deseti-bodové škále (1 – nejhorší; 10 nejlepší) byl hodnocen počáteční stav dané organizace při vstupu do našeho akcelérátoru a následně posun na stav výchozí po skončení účasti v akcelérátoru. Jedním z výstupů této analýzy bylo zjištění, u jakého podílu začínajících týmů představoval daný okruh problémů **významnou překážku v rozvoji**. Do výpočtu takového podíly byly zařazeny týmy s průměrným hodnocením dílčích problémů daného problémového okruhu pod 3 body. Z analýzy vyplývá, že významnou překážkou v rozvoji byly pro **37 %** týmů **kapacitní problémy**, pro **52 %** týmů nevhodná **organizace** a pro **56 %** týmů nevhodná struktura **financování**.



Zdroje informací

CS Zaměstnanci NNO a sociálních podniků

http://www.csz.cz/storage/1239385247_sb_publikace_ustecko.pdf

https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/155-scan80-ekonomickevysledky-nno-cr.pdf

http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf

<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/zprava-o-neziskovem-sektoru-v-ceskerepublice-24170/>

www.vlada.cz/1250/vrk/vrk

<http://www.avpo.cz/2015/tz-ceske-neziskove-organizace-byly-v-roce-2014-aktivnejsi-a-drzi-se-na-tretim-miste-v-mezinarodnim-srovnani-2/>

<http://www.avpo.cz/>

www.neziskovky.cz

www.ceskesocialnipodnikani.cz

<http://www.culturenet.cz/res/data/002/000331.pdf>

<http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2015/09/studie-vedeni-a-rizeni-nno-2015.pdf>

<http://www.annojmk.cz/sites/all/files/archiv/dokumenty/shrnuti-zakladnich-problemu-nno-s-cerpanim-ze-strukturalnich-fondu-v-cr/Seminar-4.2.pdf>

<http://web.archive.org/web/20060901183701/http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/9504-06>

MPSV, 2016: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Hybatelé změn na cestě ke zvýšení dopadu: Sonda do ekosystému v České republice. [Online].

NROS - Nadace rozvoje občanské společnosti. (2013). České neziskovky trápí finanční řízení, naopak nejvíce si věří v PR a výkonu organizace.

Nadace partnerství (2009). ANALÝZA POTŘEB NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ. In . Brno.

Eds. INKA Inovační kapacita ČR: hlavní závěry ověřovacích analýz. Technologická agentura ČR

CVNS, 2015: Platy v českém neziskovém sektoru

http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/193-platy-v-ceskem-neziskovem-sektoru.pdf

USAID, 2016: INDEX UDRŽITELNÉHO ROZVOJE OBČANSKÉHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE ZA ROK 2015

<https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2016/08/Zpr%C3%A1va-ROZVOJ-OB%C4%8CANSK%C3%89HO-SEKTORU-V-%C4%8CR-ZA-ROK-2015.pdf>



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

CS Zaměstnavatelé

<http://www.napadyainovace.cz/2015/05/jak-na-inovace-u-velkych-spolecnosti.html>

http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/Sbornik_2013_final_revML_131031.pdf

<http://www.mmspektrum.com/clanek/inovace-v-mensich-firmach.html>

https://tacr.cz/dokums_raw/prezentace/inka.pdf

<http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovan%C3%BD-NAP-CSR-schv%C3%A1len%C3%BD-VI%C3%A1dou-%C4%8CR.pdf>

<http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2015/11/Implementation-of-the-sustainable-entrepreneurship-princ.pdf>

<http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2015/11/Implementation-of-innovative-practices-in-corporate-soci1.pdf>

http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/04/prirucka_MSP_online_2016-2.pdf

<http://www.csr-online.cz/2015/11/25/komunikace-csr-projektu-potrebuje-cas-a-trpelivost/>

http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Frantiskova_ANAL%C3%9DZA-SPOLE%C4%8CENSKY-ODPOV%C4%9ADN.pdf

http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2015/11/Eva_Venclova_ANAL%C3%9DZA-P%C5%98%C3%8DSTUP%C5%AE-K-PROBLE.pdf

<http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/08/Spolecenskyodpovedneinvestovani.pdf>

<http://www.ipsos.cz/csr-a-reputace-jdou-ruku-v-ruce-potvrzuje-ipsos-csr-research/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. (2014). Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. Praha: MPO.

CS Malé týmy

MPSV (2016). Hybatelé změn na cestě ke zvýšení dopadu: Sonda do ekosystému v České republice. [Online].

NROS - Nadace rozvoje občanské společnosti. (2013). České neziskovky trápí finanční řízení, naopak nejvíce si věří v PR a výkonu organizace.

Nadace partnerství (2009). ANALÝZA POTŘEB NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ. In . Brno.

http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/Sbornik_2013_final_revML_131031.pdf

<http://www.mmspektrum.com/clanek/inovace-v-mensich-firmach.html>