



Financováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

Rozvoj
ekosystému
sociálního podnikání

Metodika pro všechny cílové skupiny

Komplexní průvodce vzděláváním v sociálním podnikání



Kolektiv autorů

Na přípravě této metodiky a budoucí učebnice se podílel široký kolektiv autorů a autorek s bohatými zkušenostmi z akademické sféry, přímé praxe v sociálních podnicích, veřejné správy i lektorské a poradenské činnosti.

Dohnalová Marie, Duháček Šebestová Jarmila, Fábry Ilona, Kačabová Anna, Krejčí Petra, Kurková Gabriela, Turnerová Jolana, Vránová Miriam

Metodika byla vytvořena v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí, Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo - CZ.03.02.02/00/22_004/0001397.

Anotace

Tato publikace, **Komplexní průvodce vzděláváním v sociálním podnikání**, představuje ucelenou metodiku určenou pro všechny klíčové aktéry v ekosystému sociální ekonomiky. Ať už jste tvůrcem vzdělávacích programů, lídrem sociálního podniku, pracovníkem veřejné správy, pedagogem či studentem, naleznete zde systematický a prakticky orientovaný návod, jak navrhovat, realizovat a vyhodnocovat vzdělávací aktivity, které přinášejí skutečný a měřitelný dopad.

Dokument mapuje strategický význam vzdělávání, představuje osvědčený metodický rámec pro jeho tvorbu, detailně analyzuje specifické potřeby jednotlivých cílových skupin a nabízí přehled klíčových témat, která jsou pro rozvoj sektoru zásadní. Cílem této metodiky je nejen předat soubor znalostí a nástrojů, ale také inspirovat k mezisektorové spolupráci a podpořit kulturu celoživotního učení. Záměrem kolektivu autorů je, aby se tato metodika stala základem pro tvorbu moderní a prakticky orientované **učebnice**, která posune kvalitu vzdělávání v sociální ekonomice na novou úroveň a přispěje k budování udržitelné a inkluzivní společnosti.

Obsah:

KAPITOLA 1: Proč je vzdělávání pilířem sociální ekonomiky?.....5

- Proč je to pro mě důležité? (Pochopení strategického významu vzdělávání)
- Klíčové role vzdělávání v kontextu sociální ekonomiky
- Soulad s národními a evropskými strategiemi
- Inspirace z praxe: Víze systémového vzdělávání
- Slovníček pojmů

KAPITOLA 2: Stavební kameny efektivního vzdělávání.....11

- Proč je to pro mě důležité? (Ucelený metodický rámec pro tvorbu vzdělávání)
 1. Analýza vzdělávacích potřeb: Zjistěte, co skutečně chybí
 2. Plánování a design obsahu: Navrhněte smysluplnou a cílenou cestu
 3. Realizace: Učení v praxi a podpora lektorů
 4. Evaluace a zpětná vazba: Měření dopadu a neustálé zlepšování
- Inspirace z praxe: Systémový přístup ke vzdělávání
- Tip pro vás: Vytvoření "persony" účastníka
- Slovníček pojmů

KAPITOLA 3: Koho vzděláváme a jak na to: Cílené programy pro specifické skupiny.....20

- Proč je to pro mě důležité? (Hluboký vhled do specifických potřeb cílových skupin)
 1. Sociální podnikatelé a manažeři sociálních podniků
 2. Zaměstnanci sociálních podniků a uchazeči o zaměstnání
 3. Veřejná správa, úřady práce a samosprávy
 4. Školy a studenti (Budoucí generace sociálních inovátorů)
 5. Analýza výuky sociálního podnikání na vysokých školách v České republice, které spolupracují s Institutem sociálního podnikání
- Slovníček pojmů

KAPITOLA 4: Co učit: Klíčová témata pro rozvoj sociálního podnikání.....44

- Proč je to pro mě důležité? (Komplexní přehled know-how)
 1. Strategické a manažerské dovednosti
 2. Dopadové a společensky odpovědné dovednosti
 3. HR a rozvoj lidských zdrojů
 4. Inovativní a udržitelné přístupy

- Inspirace z praxe: Pestrá nabídka vzdělávacích programů
- Slovníček pojmů

KAPITOLA 5: Měříme úspěch: Jak poznat, že vzdělávání funguje?.....58

- Proč je to pro mě důležité? (Nástroje pro transparentní hodnocení)
- Kirkpatrickův model evaluace
- Praktické tipy pro evaluaci
- Inspirace z praxe: Komplexní evaluace v praxi
- Slovníček pojmů

KAPITOLA 6: Závěr aneb společně k udržitelnější budoucnosti.....72

- Proč je to pro mě důležité? (Shrnutí klíčových poselství a motivace)
- Klíčová poselství na závěr
- Váš další krok
- Kam směřuje vzdělávání v sociální ekonomice?

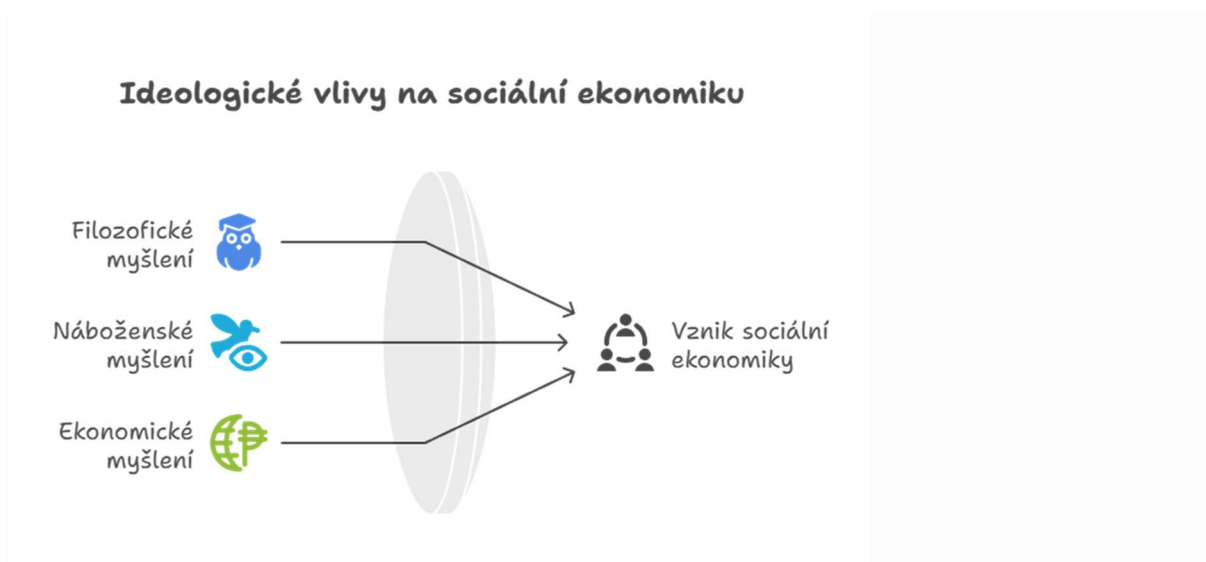
Užitečné zdroje a kontakty.....79

Slovník klíčových pojmů a zkratk

KAPITOLA 1: Proč je vzdělávání pilířem sociální ekonomiky?

Vzdělávání není pouze kulturním a společenským nástrojem, je přímým pilířem fungující a odolné ekonomiky. V éře digitální transformace, klimatických změn, globalizace i demografického stárnutí společnosti jsou klíčovými aktivy každé ekonomiky právě lidé: jejich schopnost adaptace, tvořivost, podnikavost a ochota celoživotně se učit.

Schopnost rozpoznávat příležitosti, hledat řešení a tvořit hodnotu – ať už ekonomickou, společenskou nebo kulturní – je dnes podmínkou konkurenceschopnosti regionů i států. Vzdělávání tak nevytváří pouze zaměstnance, ale tvůrce řešení, podnikavé jednotlivce i občany schopné orientovat se v komplexním světě. Podnikavost se v tomto smyslu netýká jen zakládání firem, ale i iniciativy, odpovědnosti a aktivní role v rámci komunity – tedy kompetencí, které jsou zásadní i pro rozvoj sociální ekonomiky.



Sociální ekonomika je historicky spojována se třetím sektorem a s občanskou společností, které stojí vedle sektoru veřejného a tržního. Požadavek na občanské svobody, jako je právo na shromažďování, svobodu projevu i osobní svobodu, posiluje právo občanů aktivně se podílet na ekonomickém blahobytu. Vliv filozofického, náboženského i ekonomického myšlení na vznik a vývoj základů sociální ekonomiky popsali například Jacques Defourny a Patrick Develtere. Hovoří o ideologickém pluralismu v 19. století a uvádějí myšlenky utopického socialismu (Owen, Fourier), hodnoty sociálního křesťanství i příznivý postoj některých liberálních myslitelů, jako byl John Stuart Mill nebo Joseph Alois Schumpeter, který od podnikatelů vyžadoval nejen vlastnictví, ale i odpovědnost za společenské změny.

Sociální ekonomika, zahrnující široké spektrum subjektů od sociálních podniků přes družstva až po vybrané neziskové organizace, představuje dynamicky rostoucí sektor, který si klade za cíl řešit palčivé společenské a environmentální problémy skrze podnikatelské principy. Ačkoliv je hnací silou těchto subjektů silné poslání a touha po pozitivní změně, pro jejich dlouhodobou udržitelnost, škálovatelnost a maximalizaci dopadu je nezbytná profesionalita a komplexní spektrum dovedností.

Právě zde vstupuje do hry systematické vzdělávání. Subjekty sociální ekonomiky jsou soukromé, na státu nezávislé entity, které reprezentují inovativní dynamiku v rámci třetího sektoru. Poskytují služby či vyrábějí zboží s jasným sociálním cílem ve prospěch komunity nebo celé společnosti. Jde o jiný přístup k podnikání, který vedle environmentální odpovědnosti propojuje veřejně prospěšný zájem, ekonomický výkon a demokratické řízení.

Vzdělávání jako strategický pilíř

Vzdělávání v sociální ekonomice proto není pouhým doplňkem, nýbrž strategickým pilířem.

Umožňuje subjektům efektivně naplnit jejich „dvojí poslání“ – být ekonomicky životaschopné a zároveň dosahovat svých sociálních či environmentálních cílů. Bez adekvátních znalostí a dovedností v oblastech jako finanční řízení, marketing, lidské zdroje nebo legislativa se i ty nejlepší iniciativy mohou rozplynout pod tíhou operačních a manažerských výzev.

Rozlišujeme dva hlavní směry vzdělávání:

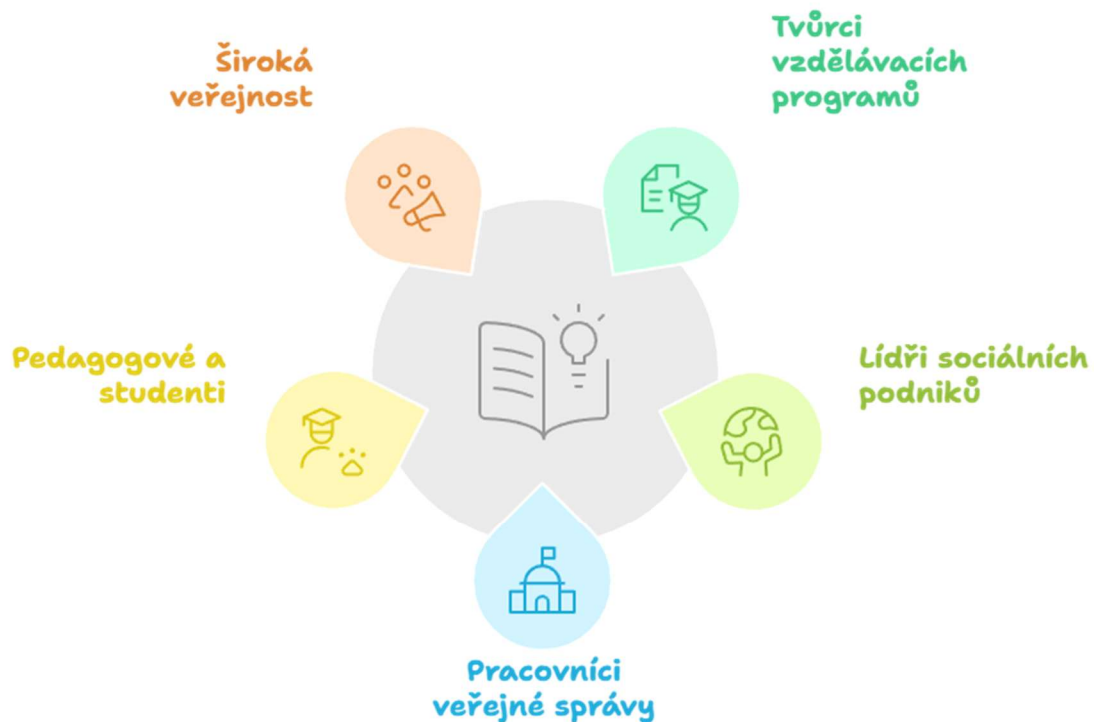
- **Vzdělávání interní (inside):** Určené pro sociální podniky a další aktéry přímo v oblasti sociální ekonomiky.
- **Vzdělávání externí (outside):** Cílené na vnější aktéry, stakeholdery a širokou veřejnost s cílem zvyšovat povědomí a porozumění. Je důležité zařazovat témata sociální ekonomiky do výuky na školách v rámci předmětů jako občanská výchova, ekonomie, sociologie či historie.

Pro koho je tato metodika důležitá?

- **Pro tvůrce vzdělávacích programů:** Získáte pochopení strategického významu vzdělávání, což vám pomůže navrhovat smysluplnější a efektivnější programy.
- **Pro lídry sociálních podniků:** Uvidíte, jak strategické investice do vzdělávání přispívají k dlouhodobé udržitelnosti, inovacím a konkurenceschopnosti vašeho podniku.
- **Pro pracovníky veřejné správy:** Pochopíte, jak klíčová je podpora komplexního vzdělávání pro vytváření příznivého prostředí a efektivní rozvoj sociálně odpovědného regionu.
- **Pro pedagogy a studenty:** Uvědomíte si hlubokou relevanci sociálního podnikání pro řešení aktuálních společenských výzev a význam celoživotního učení v tomto dynamickém sektoru.

- **Pro širokou veřejnost:** Osvětou lze ukazovat příklady dobré praxe a pozitivní dopady a šířit tak myšlenku: *Sociální podnikání – podnikání s přidanou hodnotou pro každého.*

Pro koho je tato metodika?



Made with Napkin

Klíčové role vzdělávání v kontextu sociální ekonomiky

- **Profesionalizace sektoru:** Transformace „dobrých úmyslů“ v řízené, efektivní a transparentní podnikání, které si získává důvěru partnerů a investorů.
- **Zvyšování udržitelnosti a odolnosti:** Posílení finanční gramotnosti a manažerských dovedností pro nezávislost a dlouhodobé fungování i v náročných podmínkách.
- **Podpora inovací a adaptability:** Vybavení aktérů schopností identifikovat nové problémy, analyzovat trendy a nacházet kreativní, udržitelná řešení.
- **Budování kapacit a kompetencí:** Rozvoj dovedností napříč všemi úrovněmi – od strategického řízení až po odborné dovednosti zaměstnanců.

- **Posilování ekosystému a partnerství:** Zvyšování informovanosti a porozumění principům sociální ekonomiky mezi všemi aktéry pro efektivnější spolupráci.

Soulad s evropskými a národními strategiemi

Důležitost vzdělávání v sociální ekonomice je potvrzena na národní i nadnárodní úrovni, což dodává této oblasti silnou strategickou relevanci.

Klíčové evropské dokumenty:

- **Akční plán EU pro sociální ekonomiku (SEAP):** Tento stěžejní dokument Evropské komise explicitně vyzývá k podpoře rozvoje dovedností a budování kapacit v sociální ekonomice, aby se plně využil její potenciál pro inkluzivní a udržitelný růst.
- **Evropský pilíř sociálních práv:** Zdůrazňuje principy celoživotního učení a aktivní podpory zaměstnanosti (Principy č. 1 a 4), které vzdělávání v sociálním podnikání přímo naplňuje, zejména při integraci znevýhodněných osob na trh práce.
- **Další relevantní dokumenty:** Doporučení Rady Evropy k rozvoji sociální ekonomiky (2023), Rezoluce OSN o sociální a solidární ekonomice pro udržitelný rozvoj (2023) a rezoluce relevantních mezinárodních organizací (ILO, OECD).

Klíčové národní strategické dokumenty v ČR:

- **Strategický rámec sociálního podnikání pro období 2026–2030:** Dokument MPSV identifikuje vzdělávání a budování kapacit jako jednu z prioritních oblastí pro rozvoj sektoru.
- **Strategický rámec Česká republika 2030:** Hlavní strategický dokument pro rozvoj ČR, který zohledňuje cíle udržitelného rozvoje OSN a klade důraz na důstojnou práci a sociální soudržnost.
- **Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+:** Klíčový dokument MŠMT, který definuje priority ve vzdělávání. Podpora kompetencí jako je podnikavost, iniciativa a kreativita je v souladu s potřebami sociální ekonomiky.
- **Strategie sociálního začleňování 2021–2030:** Propojuje téma zaměstnávání s bojem proti chudobě a sociálnímu vyloučení, což je doménou integračních sociálních podniků.
- **Operační program Zaměstnanost Plus (OPZ+):** Jeden z hlavních zdrojů financování projektů v sociální ekonomice v ČR, který klade důraz na rozvoj dovedností a zvyšování zaměstnatelnosti.

Podnikavost jako klíčová kompetence

Podnikavost je v evropském vzdělávacím kontextu chápána jako jedna z osmi klíčových kompetencí pro celoživotní učení a představuje schopnost jednotlivce aktivně a tvořivě reagovat na příležitosti a výzvy, které přináší současná společnost. Nejde přitom pouze o úzké podnikatelské dovednosti v ekonomickém slova smyslu, ale především o širší životní postoj k práci, vzdělávání a osobnímu rozvoji.

Evropský rámec EntreComp (Entrepreneurship Competence Framework) zdůrazňuje, že podnikavost je schopností „přetvářet nápady ve skutečnost“. Tento proces zahrnuje nejen kreativitu a inovativní myšlení, ale i plánování, schopnost využívat dostupné zdroje a odvahu převzít odpovědnost za uskutečnění navrhovaných řešení. Rámec strukturuje tuto kompetenci do 15 dílčích oblastí, rozdělených do tří kategorií:

- Nápady a příležitosti – všímavost k potřebám společnosti, identifikace a hodnocení nápadů, tvorba inovativních řešení.
- Zdroje – využívání znalostí, dovedností, sociálních sítí a materiálních prostředků pro dosažení cílů.
- Do akce – schopnost plánovat kroky, realizovat záměry, zvládat rizika a vytrvat navzdory překážkám.

Jedním z průřezových prvků celého rámce je etické a udržitelné myšlení. To představuje zásadní dimenzi podnikavosti v evropském pojetí, protože propojuje ekonomickou aktivitu s odpovědností vůči společnosti i životnímu prostředí. Z tohoto důvodu se podnikavost úzce váže k sociálnímu podnikání a konceptu udržitelného rozvoje, což odráží aktuální potřeby společnosti v době klimatické krize, digitalizace a dynamických struktur trhu práce.

Na evropský kontext navazuje také české vzdělávání. Rámcové vzdělávací programy (RVP) pro základní (a do budoucna i střední) školy explicitně vymezují podnikavost a iniciativu jako jednu z klíčových kompetencí, které mají být cíleně a systematicky rozvíjeny. Tím se otevírá prostor pro školy i učitele, aby vedli žáky k tvořivosti, odpovědnému rozhodování a práci na reálných projektech s dopadem na školní i širší komunitu.

Praktická aplikace tohoto pojetí v českém prostředí si žádá konkrétní metodické opory. Připravovaná metodika, stejně jako učebnice, jež z ní bude vycházet, má proto pedagogům poskytovat jasné strukturované přístupy, nástroje a příklady, jak podnikavost rozvíjet. Důraz je zde kladen na propojení s tématy sociální odpovědnosti, občanské angažovanosti a udržitelného rozvoje, což

umožní, aby vzdělávání podnikavosti nebylo vnímáno pouze jako příprava na podnikání v tržním prostředí, ale jako širší rozvoj občanských a životních kompetencí.

Inspirace z praxe: Vize systémového vzdělávání

Projekt *Rozvoj ekosystému sociálního podnikání v ČR (RESP)* vznikl s vizí systematicky podpořit sociální ekonomiku jako celek. Institut sociálního podnikání (InSP), který v rámci projektu vznikl, byl od počátku koncipován jako hlavní nástroj pro systémové řešení vzdělávání. Jeho cílem byla komplexní znalostní a informační podpora pro všechny klíčové aktéry – od sociálních podnikatelů a jejich zaměstnanců, přes uchazeče o zaměstnání, až po pracovníky veřejné správy, školy a studenty. Tato široká perspektiva odrážela pochopení, že bez posílení znalostí a dovedností napříč celým ekosystémem by nebylo možné dosáhnout trvalé a systémové změny.

KAPITOLA 2: Stavební kameny efektivního vzdělávání

Tato kapitola odhaluje DNA kvalitního vzdělávacího programu. Ať už vzdělávání tvoříte, poptáváte, financujete, nebo jím procházíte, pochopení jeho základních stavebních kamenů vám umožní lépe posoudit jeho hodnotu a maximalizovat jeho přínos. Principy popsané v této kapitole jsou základem, na kterém bude postavena i budoucí **učebnice**, aby zajistila co nejvyšší kvalitu a dopad.

- **Pro tvůrce vzdělávacích programů:** Získáte ucelený a v praxi ověřený metodický rámec – od prvotního nápadu až po vyhodnocení dopadu. Tento cyklický přístup vám pomůže vytvářet relevantní a efektivní programy a neustále zvyšovat jejich kvalitu.
- **Pro lídry sociálních podniků:** Pochopíte, jak efektivně poptat a vyhodnotit vzdělávání pro své zaměstnance a co očekávat od kvalitních dodavatelů. Naučíte se formulovat své potřeby tak, abyste získali vzdělávání, které skutečně posune váš podnik vpřed.
- **Pro pracovníky veřejné správy:** Získáte nástroje pro lepší posouzení kvality a relevance vzdělávacích projektů, které financujete nebo podporujete. Budete schopni lépe argumentovat pro investice do programů, které prokazatelně fungují.
- **Pro pedagogy a studenty:** Seznámíte se s principy tvorby kvalitního vzdělávání, což vám pomůže kriticky hodnotit výuku, jíž se účastníte, a připraví vás na budoucí profesní dráhu, kde budete vzdělávání navrhovat nebo využívat.

Kvalitní vzdělávání není náhoda, ale výsledek důsledného a systematického přístupu. Základem je opakující se cyklus, který zajišťuje, že programy jsou relevantní, efektivní a neustále se zlepšují. Tento cyklus, který si nyní podrobně představíme, zahrnuje čtyři klíčové fáze, jež se vzájemně ovlivňují a navazují na sebe: **analýzu, plánování, realizaci a evaluaci.**

Cyklus efektivního vzdělávání



1. Analýza vzdělávacích potřeb: Zjistěte, co skutečně chybí

Analýza vzdělávacích potřeb je klíčovým výchozím bodem. Zásadní chybou je nabízet kurzy, které jsou „moderní“ nebo „právě dostupné“, namísto programů, které vycházejí z reálných, doložených potřeb cílové skupiny.

Je nutné přesně vědět, co danou skupinu skutečně zajímá, jakým čelí výzvám a jaké mezery ve znalostech a dovednostech má. Nejde jen o povrchní dotaz, ale o hluboké pochopení kontextu.

Metody zjišťování potřeb:

- **Online dotazníková šetření:** Pro rychlý sběr dat od širší skupiny respondentů (např. od všech sociálních podniků v kraji). Otázky musí být zaměřeny na konkrétní výzvy a požadované dovednosti (např. „Jakou dovednost považujete za klíčovou pro růst vašeho podniku v příštím roce?“).

- **Hlubkové rozhovory:** S klíčovými aktéry (manažeři sociálních podniků, zaměstnanci úřadů práce, zástupci znevýhodněných skupin). Umožňují jít do hloubky a odhalit skryté potřeby.
- **Fokusní skupiny:** Moderované diskuze s menšími, homogenními skupinami (např. pouze s pracovníky integračních podniků). Poskytují prostor pro sdílení a identifikaci společných problémů.
- **Pozorování a stínování („Job Shadowing“):** Strávit den v sociálním podniku a vidět reálné výzvy, procesy a interakce z první ruky. Tento přístup je neocenitelný pro pochopení každodenní reality.
- **Studium strategických dokumentů a dat:** Analýza národních a regionálních strategií, zpráv o trhu práce či výsledků předchozích projektů může odhalit systémové nedostatky v kvalifikacích.

2. Plánování a design obsahu: Navrhnete smysluplnou a cílenou cestu

Na základě důkladné analýzy potřeb lze přistoupit k přípravě vzdělávacího programu, který má jasný cíl, logickou strukturu a je zaměřený na konkrétní výsledky.

- **Definice cílů kurzu (Profil absolventa):** Toto je nejdůležitější krok. Co bude účastník po skončení kurzu **umět, znát nebo dělat jinak**? Cíle musí být formulovány jako **SMART** (Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Relevantní, Časově ohraničené). Například místo vágního cíle „účastník se dozví o marketingu“ je třeba definovat konkrétní výsledek: „účastník bude schopen sestavit základní marketingový plán pro svůj sociální podnik“.
- **Osnova a struktura:** Rozdělení obsahu do logických modulů a témat. Je vhodné postupovat od obecného ke konkrétnímu a od teorie k praxi. Ke každému tématu je třeba přiřadit odpovídající časovou dotaci.
- **Výběr metod výuky:** Jak bude obsah předáván? Je nutné volit metody, které aktivně zapojují účastníky, podporují diskuzi a umožňují praktický trénink (např. workshopy, případové studie, e-learning, exkurze).
- **Tvorba materiálů:** Příprava srozumitelných a vizuálně přitažlivých materiálů – jak metodiky pro lektory, tak pracovních listů pro účastníky. Materiály by měly být navrženy tak, aby byly použitelné i po skončení kurzu jako praktická pomůcka.

Výsledky učení

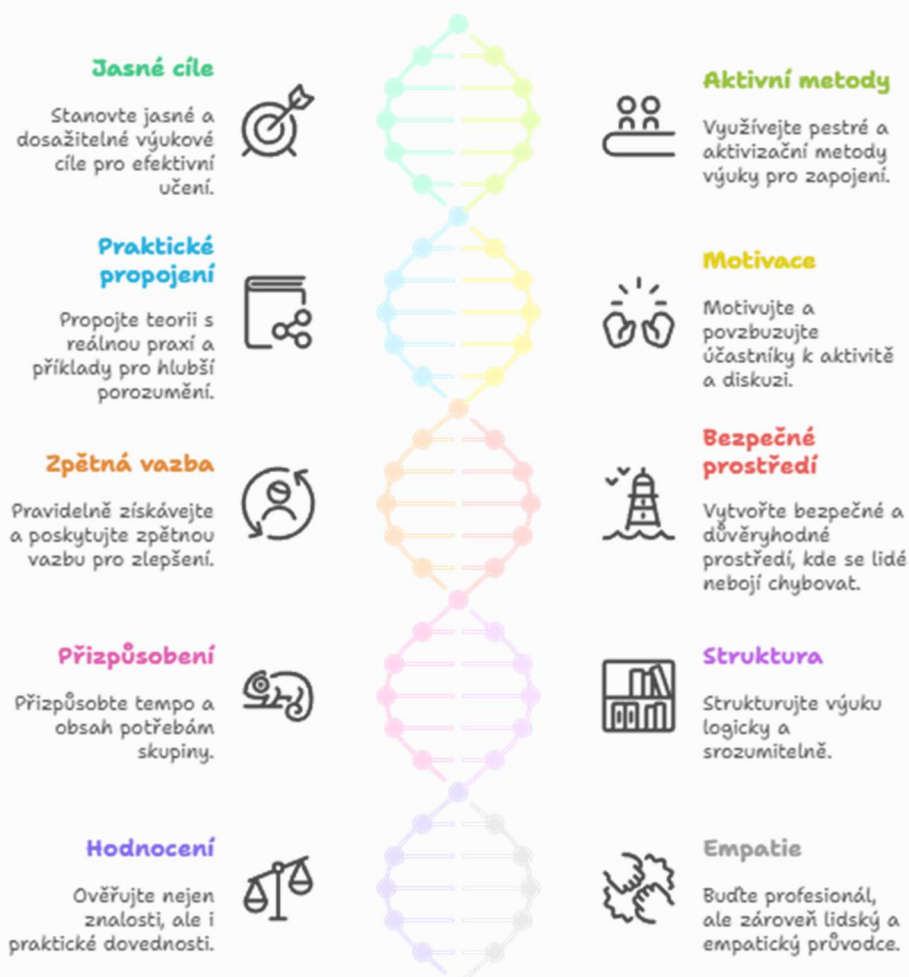


3. Realizace: Učení v praxi a podpora lektorů

Samotné provedení kurzu je vrcholem příprav, který vyžaduje pečlivou pozornost k detailu, vytvoření bezpečného prostředí a profesionální vedení.

- **Výběr a příprava lektorů:** Lektori jsou srdcem vzdělávacího programu. Musí být nejen odborníky s praxí (ideálně ze sociální ekonomiky), ale také zdatnými didaktiky. Každý lektor musí být dokonale seznámen s cílovou skupinou, cíli kurzu a očekávanými metodami.
- **Organizace a logistika:** Bezchybná příprava je základem úspěchu – od vhodných a dostupných prostor, přes funkční techniku, až po včasnou a jasnou komunikaci s účastníky.
- **Interaktivita a podpora diskuze:** Sociální podnikání je téma, které vyžaduje spolupráci a sdílení zkušeností. Je klíčové vytvářet prostor pro aktivní zapojení, diskuze nad reálnými případovými studiemi a řešení konkrétních problémů účastníků.

Desatero skvělého lektora v sociální ekonomice



4. Evaluace a zpětná vazba: Učit se z vlastních zkušeností a měřit dopad

Závěrečná fáze cyklu je nezbytná pro zajištění kvality a relevance budoucích programů. Bez systematické evaluace nevíme, zda vzdělávání mělo smysl a co je třeba zlepšit.

- **Průběžná a závěrečná evaluace:** Získávání zpětné vazby nejen po skončení akce, ale i v jejím průběhu (např. po každém modulu). Důležitá je zpětná vazba od účastníků i od lektorů.
- **Měření dopadu:** Jít nad rámec pouhého měření spokojenosti. Zaměřit se na klíčové otázky: „Co z naučeného účastníci skutečně využívají v praxi?“ a „Jaký konkrétní výsledek to přineslo jejich organizaci?“ (detailněji viz Kapitola 5).
- **Zpětná vazba jako nástroj rozvoje:** Efektivní zpětná vazba musí být obousměrná. Lektor ji poskytuje studentům, aby podpořil jejich učení, zároveň ji sám aktivně vyhledává, aby mohl zlepšovat svou výuku. Vytvoření prostředí, kde je chyba vnímána jako příležitost k učení, je pro obě strany klíčové.

Vytvoření persony účastníka

Kdo to je?

Vytvořte si podrobný profil typického účastníka.

Jaký má problém?

Odpovězte na otázky, abyste lépe zacílili obsah.

Co ho motivuje?

Odpovězte na otázky, abyste lépe zacílili obsah.

Co mu brání v učení?

Odpovězte na otázky, abyste lépe zacílili obsah.



Inspirace z praxe: Systémový přístup Institutu sociálního podnikání (InSP) v projektu RESP

Institut sociálního podnikání (InSP) v rámci projektu RESP uplatnil systémový přístup velmi důsledně. Při zjišťování vzdělávacích potřeb kombinoval dotazníkové šetření mezi sociálními podniky s podněty regionálních poradců (SPointů). Klíčovým zárukovým mechanismem kvality byla pracovní skupina Vzdělávání, která vznikla z původně sedmi členů zastupujících akademickou sféru, podnikatelské prostředí, sociální podniky, veřejnou správu i školy. V průběhu projektu se podařilo rozšířit spolupráci o řadu veřejných vysokých škol a univerzit, a zejména o garanty předmětů zaměřených na sociální podnikání. Tato skupina se pravidelně scházela, sdílela nejnovější trendy, revidovala obsah vzdělávacích aktivit a tím zajišťovala jejich aktuálnost i praktickou relevanci.

V pracovní a poradní skupině Vzdělávání byli zastoupeni:

Vysoké školy a univerzity:

- Univerzita Karlova: Fakulta humanitních studií, Evangelicko-teologická fakulta, Filozofická fakulta
- Česká zemědělská univerzita v Praze – Institut vzdělávání a poradenství
- Vysoká škola ekonomická v Praze – Fakulta podnikohospodářská
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem – Fakulta sociálně ekonomická
- Západočeská univerzita v Plzni – Fakulta ekonomická
- Technická univerzita v Liberci – Fakulta ekonomická
- Slezská univerzita v Opavě – Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
- Ostravská univerzita – Fakulta sociálních studií
- Univerzita Palackého v Olomouci – Filozofická fakulta
- Mendelova univerzita v Brně – Provozně ekonomická fakulta
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně – Fakulta logistiky a krizového řízení
- Vysoká škola polytechnická Jihlava – Katedra ekonomických studií
- Masarykova univerzita v Brně – Katedra sociální politiky a sociální práce

Institute a organizace:

- TESSEA
- Asociace podnikavé Česko
- Centrum pro podporu podnikání a zaměstnanosti Havířov
- My Litvínov, Sousedský dům Libuše
- Modrý domeček, sociální podnik

Součástí standardu se stalo vytváření kvalitních metodických materiálů – jak pro lektory, tak ve formě pracovních listů pro účastníky. InSP přitom klade důraz na transparentnost: u každého kurzu

zveřejňuje osnovu, časovou dotaci, profil absolventa i kompetence lektora. Díky tomu mají účastníci možnost činit informovaná rozhodnutí ještě před zapojením do vzdělávání.

Následující přehled shrnuje výhody a nevýhody toho, kdy výsledky učení máme (resp. nemáme).

Co umí absolvent našeho kurzu? Jaké úkoly a problémy dokáže vyřešit? Jak umí reálně využít to, co se naučil?

Seznam kontrolovatelných, splnitelných, měřitelných, jednoznačných, veřejných a všem srozumitelných zadání. Po splnění těchto zadání bychom měli být se studentem spokojeni. Používáme je ke kontrole, zkoušení a hodnocení bez ohledu na to, kdo je zrovna zkoušející osobou. Lektori mohou z výstupu učení zmapovat kompetence jejich absolventů. Pro studenty jsou vodítkem k zodpovědné a věcné přípravě ke zkoušce a usnadňují orientaci v tom, co je v záplavě materiálů skutečně důležité.

Výsledky učení z pohledu lektora

Jsou-li výsledky učení definované	Když výsledky učení definovány NEJSOU
Jednoznačný dokument s požadavky od studentů a forma zkoušení, všichni vyučující se na něm musí shodnout.	Každý vyučující může po studentech vyžadovat něco jiného (kompromitace validity zkoušení).
Nově nastupující vyučující předmětu vědí, co mají po studentech vyžadovat	Novým vyučujícím může trvat několik semestrů, než budou schopni své svěřence dobře připravit na zápočty a zkoušky.
Písemně zachovány pedagogické zkušenosti zkoušejících, kteří vědí, „nač se ptát“.	Noví vyučující obtížně navazují na zkušenosti ostatních examinátorů.
Jednoznačné vodítko pro efektivní využití času ve výuce.	Nejasnosti, co do hodiny zařadit a co ne.
Výuka založená na důkazech (<i>evidence-based teaching</i>).	Obtížná výuka, pokud nekoresponduje s prověřenými metodami.
Možnost porovnání se zahraničními a mezinárodními kurzy, kde jsou výsledky učení (learning outcomes) samozřejmostí.	Nejasná kompatibilita a porovnatelnost se zahraniční výukou.
Odpověď vyučujícím navazujících předmětů, pokud se zeptají „co umí vaši absolventi?“	Obtížná odpověď na tutéž otázku.
Posun pozornosti od toho, „co učíme“, k tomu, „co studenti vědí“.	Obtížné srovnání bez výchozího dokumentu.

Sestavení testů a zkouškových otázek přímo vyplývá z výstupů učení. Co je důležité, nemá být tajné.	Obtížně obhajitelné složení testů. Vyučující se ptají na věci, s nimiž studenti nepočítají a na které nebyli připraveni.
Jednoznačné vymezení podstatných informací.	Studenti bývají v nejistotě, co je podstatné.
Možnost podívat se na výsledky učení předmětů, na které navazují.	Chybí vymezení znalostí studentů, kteří přicházejí odjinud.

Výsledky učení z pohledu studenta

Jsou-li výsledky učení definované	Když výsledky učení definovány NEJSOU
Vím, co se mám naučit a podle čeho budu známkován.	Neproduktivně se stresuji, co vše může či nemusí být součástí testů a hodnocení.
Mohu si před zkouškou ověřit, zda jsem na ni dobře připraven.	Až u zkoušky zjišťuji, zda jsem se střelil/a do požadavků zkoušejícího.
Snáze se zorientuji v záplavě zdrojů a materiálu a vyberu z nich to podstatné.	Učím se s rizikem, že věnuji energii na nepodstatné a okrajové znalosti, přičemž na ty důležité mi nezbyde čas.

KAPITOLA 3: Koho vzděláváme a jak na to – cílené programy pro specifické skupiny

Proč je to pro mě důležité?

Tato kapitola je praktickým kompasem pro každého, kdo se pohybuje v ekosystému sociální ekonomiky. Ať už vzdělávání tvoříte, poptáváte, podporujete, nebo jím procházíte, pochopení specifik jednotlivých cílových skupin je naprosto zásadní pro dosažení skutečného a udržitelného dopadu.

Pro tvůrce vzdělávacích programů: Získáte hluboký vhled do specifických potřeb každé cílové skupiny a tipy, jak jim „na míru“ přinést relevantní vzdělávání. To vám umožní přejít od obecných kurzů k cíleným intervencím, které skutečně mění praxi. Naučíte se, jaký jazyk a jaké metody zvolit pro manažera bojujícího s cash flow a jaké pro zaměstnance, který si potřebuje osvojit základní pracovní návyky. Výsledkem budou efektivnější, dopadovější a účastníky lépe hodnocené programy, které si snáze obhájí své financování a smysl.

Pro lídry sociálních podniků: Uvidíte, jaké vzdělávací příležitosti jsou relevantní pro různé role a typy zaměstnanců ve vašem týmu, a jak strategicky investovat do jejich rozvoje pro zvýšení udržitelnosti a dopadu celého podniku. Tato kapitola vám poslouží jako mapa pro personální rozvoj. Pomůže vám identifikovat, zda váš tým potřebuje spíše posílit v obchodních dovednostech, v efektivní práci s cílovou skupinou, nebo v digitální gramotnosti. Cílená investice do vzdělání je nejlepší cestou k motivovanému, kompetentnímu a stabilnímu týmu, který je motorem vašeho podniku.

Pro pracovníky veřejné správy: Pochopíte, jak efektivně vzdělávat své kolegy o sociálním podnikání a jaké typy programů je vhodné podporovat pro celkový rozvoj ekosystému. Získáte argumenty a data, proč je nutné rozlišovat mezi podporou pro startující podnikatele a programy pro zaměstnance ze znevýhodněných skupin. To vám pomůže lépe alokovat veřejné zdroje, navrhovat smysluplnější dotační výzvy a efektivněji naplňovat cíle sociálního začleňování a regionálního rozvoje.

Pro pedagogy a studenty: Získáte inspiraci pro konkrétní výukové aktivity, které reflektují skutečné potřeby trhu práce a společenské reality. Jako pedagogové budete moci obohatit svou výuku o případové studie a témata, která studenty lépe připraví na budoucí kariéru v dynamickém a smysluplném sektoru. Jako studenti pochopíte, jaké kompetence jsou v sociální ekonomice klíčové a na co se zaměřit ve svém studiu, pokud chcete v budoucnu nejen podnikat, ale také tvořit pozitivní společenskou změnu.

Ačkoliv má sociální ekonomika své univerzální principy, jako je upřednostnění společenského cíle před ziskem, její skutečná síla a zároveň největší výzva spočívá v rozmanitosti aktérů. Potřeby a výchozí pozice různých cílových skupin se výrazně liší. Každý aktér vstupuje do tohoto ekosystému s jiným souborem znalostí, zkušeností a motivací.

Zatímco manažer sociálního podniku řeší strategické plánování a vyjednávání s investory, jeho nový zaměstnanec se znevýhodněním se možná potýká s tím, jak se začlenit do kolektivu a dodržovat pracovní dobu. Úředník na krajském úřadě potřebuje porozumět legislativním nástrojům pro odpovědné veřejné zadávání, zatímco student vysoké školy hledá inspiraci a praktické návody, jak svůj nápad na společensky prospěšný projekt přetavit v životaschopný podnikatelský model.

Klíčem k efektivnímu vzdělávání je proto cílený, segmentovaný přístup a precizní přizpůsobení obsahu, metod i komunikačního stylu specifickým charakteristikám každé skupiny. „Jeden kurz pro všechny“ v sociální ekonomice nefunguje, protože by byl pro jedny příliš povrchní a pro druhé nesrozumitelný. Tato kapitola vám proto nabídne detailní pohled na klíčové skupiny a ukáže osvědčené cesty, jak pro každou z nich navrhnout vzdělávání, které skutečně funguje.

1. Sociální podnikatelé a manažeři sociálních podniků (lídři s dvojitým posláním)

Specifika skupiny: Tito aktéři jsou páteří a motorem celého sektoru. Často se jedná o lidi se silným sociálním cítěním a vizí, kteří ale přicházejí z pomáhajících profesí či neziskového sektoru a mají omezené zkušenosti s business managementem a tvrdými ekonomickými pravidly trhu. Neustále balancují na hraně mezi sociálním posláním a ekonomickou realitou, což je mentálně i časově extrémně náročné. Čelí tlaku z obou stran – od zaměstnanců a klientů očekávajících podporu a od trhu vyžadujícího efektivitu a ziskovost. Snadno tak podléhají syndromu vyhoření, protože nesou obrovskou zodpovědnost nejen za podnik, ale i za osudy svých často znevýhodněných zaměstnanců, a přitom se potýkají s chronickým nedostatkem finančních, časových i lidských zdrojů.

Klíčové vzdělávací potřeby:

- **Manažerské dovednosti:** Nejde jen o standardní management. Potřebují se naučit participativní a empatický leadership, který dokáže motivovat a udržet i zaměstnance se specifickými potřebami. Zásadní je strategické plánování pro dlouhodobou udržitelnost, efektivní delegování (častý problém vizionářů), zvládání konfliktů v diverzifikovaných týmech a krizové řízení pro případ nečekaných výpadků financí či zakázek.

- Ekonomické a finanční řízení: Musí se naučit pracovat s business plánem jako s živým nástrojem, nikoli jen jako s dokumentem pro banku či donora. Klíčové je pokročilé řízení cash flow, které je v sociálním podniku často nepravidelné kvůli grantovým cyklům. Potřebují zvládnout specifickou cenotvorbu, která zohledňuje sociální přidanou hodnotu, a aktivní fundraising pro zajištění vícezdrojového financování, aby nebyli závislí pouze na tržbách nebo jedné dotaci.
- Obchodní a marketingové dovednosti: Potřebují zvládnout sociální marketing, tedy umění vyprávět příběh o dopadu tak, aby přesvědčil zákazníka, proč si koupit jejich produkt, i když může být dražší. Nutností je zakázková gramotnost, zejména orientace v odpovědných veřejných zakázkách, a budování značky (brand building), která komunikuje jak kvalitu, tak společenský přínos. Klíčové je také budování strategických partnerství s firmami a veřejnou správou.
- Integrovaná personalistika: Toto je vysoce specifická oblast. Zapotřebí je hloubkové porozumění procesu náboru, adaptace, motivace a podpory zaměstnanců se znevýhodněním. To zahrnuje znalost právního rámce, age management, ale především praktické dovednosti v nastavování individuálních rozvojových plánů a prevenci vyhoření nejen u sebe, ale i u klíčových pomáhajících pracovníků (např. pracovních asistentů).
- Udržitelnost a inovace: Musí rozumět moderním konceptům, jako je environmentální sociální podnikání (cirkulární ekonomika, re-use), a umět principy CSR a ESG aplikovat v praxi. Stále důležitější je schopnost systematicky měřit a srozumitelně reportovat sociální dopad, což je klíčové pro získávání investorů a transparentní komunikaci.

Jak k nim téma přinést (formy):

- Dlouhodobé manažerské programy/akademie: Pro komplexní a systematický rozvoj jsou ideální. Měly by mít modulární strukturu, aby umožnily flexibilitu vytíženým manažerům, a kombinovat prezenční workshopy s online podporou a individuálními konzultacemi.
- Mentoring a koučink: Individuální podpora od zkušených podnikatelů (jak z komerční, tak sociální sféry) nebo certifikovaných koučů je jednou z nejefektivnějších forem. Umožňuje řešit konkrétní, aktuální výzvy podniku a poskytuje bezpečný prostor pro sebereflexi lídra.
- Případové studie a workshopy: Musí být vysoce interaktivní a praktické. Ideální je formát, kde účastníci pracují na reálných problémech ze svých vlastních podniků a pod vedením lektora hledají řešení, která mohou okamžitě aplikovat.
- Networkingová setkání a peer-to-peer skupiny (Mastermind): Výměna zkušeností, sdílení úspěchů i neúspěchů a hledání řešení s kolegy, kteří čelí identickým výzvám, je neocenitelná.

Tyto skupiny poskytují nejen inspiraci, ale i zásadní psychickou podporu a pocit sounáležitosti, který bojuje proti pocitu osamění ve vedoucí roli.

Inspirace z praxe: Programy pro manažery sociálních podniků (Projekt RESP)

Institut sociálního podnikání (InSP) v rámci projektu RESP realizoval 40hodinový vzdělávací program pro ženy na manažerských pozicích v sociálních podnicích. Kurz byl zaměřen na celé spektrum klíčových manažerských dovedností – od strategického plánování a vedení týmu, přes motivaci a řízení lidských zdrojů, delegování a řešení konfliktů, až po projektové a finanční řízení. Úspěch programu spočíval v kombinaci odborných lektorů z praxe a individuálního mentoringu, díky čemuž byly osvojené dovednosti vysoce využitelné v každodenním řízení sociálních podniků.

Součástí výběru účastníků byl vstupní dotazník, v němž uchazeči reflektovali například to, co pro ně znamená být manažerem, v čem pro ně tato pozice představuje výzvu, jaké problémy aktuálně řeší či s čím potřebují pomoci. Zároveň definovali, jakou změnu očekávají po absolvování programu. Tým lektorů tvořili zkušení poradci podnikatelů a zároveň lidé se zkušeností s vlastním sociálním podnikáním.

Vedle základního programu Manažer sociálního podniku vytvořil InSP také navazující specializace dle potřeb praxe, například: Manažerské dovednosti pro sociální podnikání I. a II., Progresivní manažer sociálního podniku nebo Byznys akademie. Vzdělávací programy institut pořádal také v regionech, aby byly dostupné zájemcům v místě. Příkladem je Akademie sociálního podnikání Vysočina.



Financováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

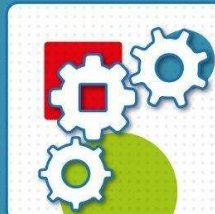


Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR Vás zve na sérii seminářů

BYZNYS AKADEMIE

v rámci programu

Jak vytvořit plán sociálního podniku



KDY: 7. 10., 8. 10., 14. 10., 15. 10., 21. 10., 22. 10. 2024

KDE: SPoint pro Prahu a střední Čechy
Jungmannova 35/29, Praha 1

PROGRAM:

- 7. 10. 2024 - Proč váš podnik existuje, jaký má přínos a pro koho?
- 8. 10. 2024 - Analýza trhu a unikátní nabídka
- 14. 10. 2024 - Efektivní marketing a budování značky
- 15. 10. 2024 - Stanovení podnikatelských cílů a adaptabilita na změny
- 21. 10. 2024 - Finanční plánování podniku
- 22. 10. 2024 - Zpětná vazba na vytvořené plány

PROČ SE PŘIHLÁSIT:

- **Chcete svoje sociální podnikání posunout na vyšší úroveň? Vstupte do našeho intenzivního vzdělávacího programu, který vás provede klíčovými aspekty úspěšného podnikání – od definování mise a analýzy trhu, přes budování silné značky a efektivního marketingu, až po finanční plánování a stanovení cílů. Naučíte se nejen teoretické základy, ale také praktické dovednosti, které ihned aplikujete do svého podnikání. Součástí programu je i možnost prezentovat svůj podnikatelský plán a získat cennou zpětnou vazbu. Připojte se a získáte know-how potřebné k udržitelnému růstu a rozvoji vašeho podniku!**

POŽADAVKY:

- Vlastní počítač s mikrofonom a kamerou je nutností. Budeme pracovat také online, s elektronickými materiály a také s chatGPT.

LEKTOR: Michal Poláčko (Nekorporát s.r.o.)



Michal má více než 15 let zkušeností v nastavování celopodnikových strategií a vytváření úspěšných produktů a služeb pro malé i velké společnosti. Působí v roli obchodního a marketingového ředitele Nekorporát a Nekorporát Social, které se specializují na modernizaci, optimalizaci firemních procesů pomocí automatizace a AI. V minulosti vedl týmy ve společnosti Avast, kde dosáhl opakovaného ročního příjmu přes 100 milionů dolarů díky inovativním službám na ochranu uživatelského soukromí. V Notinu úspěšně transformoval společnost tak, aby denně zpracovala a odeslala přes 100 000 objednávek. Michal má bohaté zkušenosti i ze startupů jako Tatum (blockchainové služby) a vedl produktové týmy v MSD (farmaceutika). Ve společnosti Moravia a.s. vedl projektový tým o 60 lidech a později působil jako procesní ředitel, kde spolupracoval s největšími IT společnostmi na světě. Protože Michalovi v začátcích chyběl mentor, rozhodl se své zkušenosti vrátit zpět a proto více než 10 let působí jako mentor a kouč malých a středních podniků. Je spoluzakladatelem Product Tanku v Brně, kde sdílí své znalosti o vývoji služeb, marketingu a obchodních strategiích.

OBSAH SEMINÁŘŮ:

7. 10. 2024 (osobně v Praze)

Proč váš podnik existuje, jaký má přínos a pro koho?



Tento seminář vás naučí, jak definovat misi a vizi vaší společnosti, identifikovat zákaznické segmenty a cílové skupiny. Bez jasné strategie a znalosti cílové skupiny totiž hrozí, že váš podnik nebude schopný oslovit správné zákazníky a plnit své poslání. Také se naučíte, jak a kdy použít AI jako svého oponenta a asistenta při tvorbě strategie, obchodního a marketingového plánu, což využijete ve všech seminářích tohoto programu.

Co se naučíte?

- Definovat základní misi a vizi vaší společnosti.
- Jaké jsou klíčové hodnoty a filozofie vaší společnosti.
- Identifikovat a definovat zákaznické segmenty a cílové skupiny.
- Najít a definovat klíčové problémy a výzvy vašich zákazníků.
- Ověřovat hypotézy ohledně cílových skupin a jejich problémů.
- Základy AI při tvorbě strategie, podnikatelského, marketingového a finančního plánu.

8. 10. 2024 (online schůzka)

Analýza trhu, naše řešení a unikátní nabídka



Webinář navazuje na předchozí seminář a pomůže vám rozvinout vaše řešení pro cílovou skupinu zákazníků, provést analýzu trhu a konkurence, najít konkurenční výhodu a identifikovat klíčové zdroje a partnery. Bez těchto dovedností hrozí, že vaše podnikání nebude schopné efektivně konkurovat na trhu a využít příležitosti k růstu. Po tomto semináři budete umět postavit první verzi svého podnikatelského plánu.

Co se naučíte?

- Identifikovat klíčové kroky nezbytné pro řešení problémů zákazníků.
- Jaké jsou naše klíčové návrhy (produkty, služby,...) na vyřešení problému nebo výzev zákazníků?
- Definovat konkurenční výhodu vaší společnosti.
- Provést analýzu trhu a konkurence.
- Identifikovat klíčové zdroje, partnery a dodavatele potřebné pro fungování a růst podniku

14. 10. 2024 (osobně v Praze)

Efektivní marketing a budování značky



Tento seminář vás naučí, jak vytvořit efektivní marketingový plán a vybudovat vaši značku. Naučíte se, jak správně komunikovat směrem k zákazníkům a jaké komunikační kanály použít. Bez silné značky a efektivního marketingu může být těžké získat a udržet zákazníky, což může ohrozit dlouhodobý úspěch vašeho podniku. Proto se spolu podíváme také na pozicování značky, její osobnost, postoje, tón hlasu a jiné důležité aspekty brandingů.

Co se naučíte?

- Vybudovat a posilovat značku (pozicování značky, její osobnost, postoje, tón hlasu, typ projevu, tagline a slogan)
- Stanovit marketingové cíle
- Vybrat správné komunikační kanály pro efektivní komunikaci se zákazníky
- Stanovit marketingové kampaně



OBSAH SEMINÁŘŮ:

15. 10. 2024 (online schůzka)

Stanovení podnikatelských cílů a adaptabilita na změny



Tento webinář se zaměří na stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů vašeho podniku. Říká se, že každý plán je neaktuální v okamžiku, jak ho dáte na papír. Proto musíte být adaptabilní v dynamickém prostředí a implementovat nové poznatky do praxe rychle a efektivně bez velké ztráty a prostoje. Bez jasně definovaných cílů a schopnosti reagovat na změny se podnik může snadno ztratit v konkurenčním prostředí a ztratit směr.

Co se naučíte?

- Stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle
- Reagovat na změny na trhu a nová zjištění
- Nastavit firemní kulturu a plánování pro agilní přístup

21. 10. 2024 (osobně v Praze)



V tomto bloku se dozvíte, jak zlepšit své dovednosti ve finančním plánování a jak vytvořit podnikatelský plán, což vám pomůže zajistit finanční udržitelnost podniku. Naučíte se také, jak efektivně komunikovat strategii ve vaší firmě a zákazníkům. Bez důkladného finančního plánování může váš podnik čelit finanční nestabilitě a riziku krachu.

Co se naučíte?

- Základy finančního plánování s výhledem na 3 roky
- Představení vzoru podnikatelského plánu
- Jak správně vyplnit podnikatelský plán s nabytými informacemi
- Efektivně komunikovat finanční strategii ve firmě i zákazníkům

22. 10. 2024 (online schůzka)

Zpětná vazba



V tomto bloku budete mít příležitost dobrovolně prezentovat své vytvořené podnikatelské plány, případně jejich části. To vám umožní získat zpětnou vazbu, cenné rady a doporučení pro další rozvoj. Prezentace podnikatelských plánů a získání zpětné vazby od nezainteresované osoby může odhalit slabiny a příležitosti k vylepšení, což je klíčové pro úspěch vašeho podnikání.

Co budeme dělat?

- Prezentovat svůj podnikatelský plán
- Získávat zpětnou vazbu od lektora a kolegů
- Identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit nebo upravit
- Využívat získané poznatky pro další rozvoj podniku
- Zodpovězení dotazů



KONTAKT:

Monika Šikulová, Koodinátor vzdělávacích aktivit
776 786 199, monika.sikulova1@mpsv.cz

REGISTRACE **ZDE**

Další informace o projektu RESP
i o sociálním podnikání naleznete na
www.ceske-socialni-podnikani.cz



Financováno EU, projekt Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo - CZ.03.02.02/00/22_004/0001397.





Financováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ



Kraj Vysočina

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR Vás zve na

Odborný program AKADEMIE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ NA VYSOČINĚ



KDY: říjen 2024 – březen 2025

KDE: Ledec nad Sázavou, Třebíč, Pavlov, Jihlava

PROGRAM:

- Jak delegovat práci v naší firmě
- Podpora ÚP sociálním podnikům
- Využití AI v praxi sociálních podniků
- Využití AI v praxi sociálních podniků II.
- Zhodnocení Akademie Vysočina a další směřování podpory pro SP

PROČ SE PŘIHLÁSIT:

- **Získejte klíčové manažerské dovednosti a posuňte svůj sociální podnik k úspěchu! Na Akademii sociálního podnikání se naučíte, jak posílit své vůdčí schopnosti, zvýšit konkurenceschopnost a udržitelnost na trhu a jak efektivně aplikovat nové znalosti v praxi. Školení je navrženo tak, aby vás inspirovalo a podpořilo váš růst. Propojte se s dalšími podnikateli na Vysočině a staňte se součástí rostoucí sítě sociálních podniků. Připojte se k nám a nastartujte svou cestu k úspěšnému a udržitelnému podnikání! Vzdělávání je zdarma.**

OBSAH SEMINÁŘŮ:

Jak delegovat práci v naší firmě

8. 10. 2024, Kavárna Vrátko, L. Pokorného 56/19, Třebíč



- Trápí vás přetíženost klíčových zaměstnanců vašeho podniku?
- Opravdu nejde práci rozdělit tak, aby se vedoucím ulevilo a podřízení získali větší kompetence a odpovědnost?
- Rovnoměrné rozdělení sil i odpovědnosti je klíčem k větší spokojenosti zaměstnanců a udržitelnosti stabilních týmů sociálních podniků.
- Pojďme se na toto téma podívat s pohledu praxe a zkušeností lektorky i samotných účastníků workshopu.
- Lektorka: Zuzana Dudáková, jednatelka sociálního podniku Modrý domeček

--

Podpora ÚP sociálním podnikům

30. 10. 2024, Barborka Coworking, Barborka 1191, Ledec nad Sázavou



- Příspěvek \$78 na CHPM, jak vyplnit žádost, jakým chybám se vyvarovat.
- Podpora ÚP při vzdělávání a školení zaměstnanců.
- Financování veřejně prospěšných prací, SÚPM.
- Lektorka: Jitka Navrátilová, vedoucí oddělení trhu práce, ÚP pracoviště Havlíčkův Brod

Využití AI v praxi sociálních podniků

6. listopadu 2024, Krajský úřad Jihlava, Žižkova 1882/57



- Seznámení s typickými oblastmi využití umělé inteligence v řízení sociálních podniků.
- Přehled nejběžnějších aplikací AI, které mohou manažeři využívat.
- Praktická cvičení zaměřená na získání rutiny v každodenním používání AI.
- Diskuze o etických otázkách spojených s nasazením AI v praxi.
- Řešení nejčastějších problémů při zavádění AI do pracovního procesu.
- Vlastní notebook s sebou!
- Lektor: Milan Dědek, REXAI

Využití AI v praxi sociálních podniků II.

13. listopadu 2024, Krajský úřad Jihlava, Žižkova 1882/57



- Seznámení s typickými oblastmi využití umělé inteligence v řízení sociálních podniků.
- Přehled nejběžnějších aplikací AI, které mohou manažeři využívat.
- Praktická cvičení zaměřená na získání rutiny v každodenním používání AI.
- Diskuze o etických otázkách spojených s nasazením AI v praxi.
- Řešení nejčastějších problémů při zavádění AI do pracovního procesu.
- Vlastní notebook s sebou!
- Lektor: Milan Dědek, REXAI

Zhodnocení Akademie Vysočina a další směřování podpory pro SP Březen 2025, Kavárna Čistá duše, Hradská 280, Humpolec



- Jak zúčastněné sociální podniky využily nabyté zkušenosti a znalosti z Akademie Vysočina ve své praxi: volná prezentace
- Co pomůže rozvoji sociální ekonomiky a SP na Vysočině – skupinová diskuse
- Lektorky: Anna Šimonová, ředitelka FoVy; Jolana Turnerová, ředitelka Spiralis



KONTAKT:

Monika Šikulová, Koodinátor vzdělávacích aktivit
776 786 199, monika.sikulova1@mpsv.cz



Registrace **ZDE**



Další informace o projektu RESP
i o sociálním podnikání naleznete na
www.ceske-socialni-podnikani.cz





Program: Manažerské dovednosti pro sociální podnikání I.

Tento program spojoval klíčové kompetence v oblasti projektového, finančního a digitálního řízení, které jsou nezbytné pro efektivní fungování moderní organizace. Účastníci se učili stanovovat jasné cíle, sledovat výsledky, předcházet nejčastějším chybám při žádostech o financování a zavádět efektivní procesy pomocí digitálních nástrojů. Součástí byla práce s cashflow, vícedrožovým financováním a zásadami transparentního projektového řízení. Program byl určen zejména projektovým a finančním manažerům, ředitelům a fundraiserům, kteří chtějí optimalizovat procesy a digitalizovat kancelář.

Obsah programu – celodenní vzdělávací bloky:

- Recept na dobrý projekt
- Desatero řízení sociálního podniku I.
- Desatero řízení sociálního podniku II.
- Digitální kancelář
- Od CSR k ESG – sociální odpovědnost, aneb co se skrývá pod S
- Projektové a finanční řízení

Recept na dobrý projekt

- Základní projektová terminologie
- Stanovení cílů, výstupů a výsledků
- Ukazatele a interpretace dat
- Komunikace výsledků a jejich význam pro fundraising
- Relevance a dopad projektu
- Cashflow a vazby na finanční řízení
- Nejčastější chyby projektů a tipy pro úspěšné žádosti
- Prostor pro dotazy účastníků

Desatero řízení sociálního podniku

Praktické minimum, bez kterého se manažer sociálního podniku neobejde:

- Strategie: víceletý a akční plán, hodnoty organizace, klíčové pozice a kontrola naplňování poslání
- Finance: rozpočet, cashflow, hospodářský výsledek, účetní aspekty, vícezdrojové financování a jeho rizika
- Lidské zdroje: adaptační proces, vzdělávání, cíle a hodnocení zaměstnanců, odměňování, kompetence manažerů, pravidelné porady
- Provoz a procesy: kontrolní a schvalovací mechanismy, reporting, dokumentace a uchování know-how, udržitelnost a digitalizace
- Komunikace: interní a externí komunikace, fundraising, výroční zprávy

Digitální kancelář

Moderní technologie a aplikace usnadňující řízení projektů, financí i lidských zdrojů. Praktické ukázky, jak díky digitalizaci zefektivnit chod kanceláře i komunikaci:

- Digitalizace finanční, smluvní a personální agendy
- Interní komunikace
- Řízení úkolů a projektů
- Elektronická evidence pracovní doby
- Práce s daty a CRM systémy pro péči o dárce

Od CSR k ESG – co se skrývá pod „S“

- Historie ESG a proč je dnes strategicky významné
- Obsah pilíře „S“ (zaměstnanci, komunita, zákazníci, dodavatelé)
- Jaká data budou podniky muset vykazovat a proč
- Evropské standardy (ESRS) a jejich dopady na podniky
- Vliv na dodavatelské řetězce a agenturní zaměstnance

Tento blok připravuje sociální podniky na to, aby dokázaly poskytovat relevantní data velkým odběratelům a zvyšovaly svou důvěryhodnost.

Projektové a finanční řízení

- Projekt jako součást strategie organizace
- Evidence a sledování výstupů
- Specifika vícezdrojového financování
- Řízení projektu po věcné i finanční stránce
- Změny v realizaci a jejich řízení
- Nástroje projektového řízení
- Monitoring výsledků a dopadů
- Kontroly a vyúčtování dotací/grantů



Program: Progresivní manažer sociálního podniku (Projekt RESP)

Na opakované poptávky z praxe vytvořil InSP rozšířenou variantu kurzu určenou pro zkušené manažery sociálních podniků. Tento program prohluboval znalosti a posiloval kompetence vedoucích pracovníků prostřednictvím šesti intenzivních celodenních bloků:

- Strategické plánování a řízení
- Projektové a finanční řízení
- Byznys plán
- Hodnotící rozhovory a 360° zpětná vazba
- Digitální kancelář
- Firemní kultura a komunikace

Důraz byl i zde kladen na praktickou aplikovatelnost nabytých poznatků a jejich přímé využití v každodenním provozu sociálních podniků.



Financováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

Institut
sociálního
podnikání

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR Vás zve na vzdělávací program

PROGRESIVNÍ MANAŽER SOCIÁLNÍHO PODNIKU



KDY: 5. 2., 13. 2., 19. 2., 6. 3., 27. 3., 3. 4. 2025

KDE: Praha/online

Budova MPSV, Karlovo nám. 1, Praha 2

PROGRAM:

- 5. 2. 2025 – Strategické plánování a řízení (Praha)
- 13. 2. 2025 – Projektové a finanční řízení (online)
- 19. 2. 2025 – Byznys plán (Praha)
- 6. 3. 2025 – Hodnotící rozhovory a 360° zpětná vazba (Praha)
- 27. 3. 2025 – Digitální kancelář (online)
- 3. 4. 2025 – Firemní kultura a komunikace (Praha)

PROČ SE PŘIHLÁSIT:

- **Program spojuje klíčové dovednosti v oblasti projektového, finančního a digitálního řízení, které jsou nezbytné pro úspěšné vedení moderní organizace. Účastníci se naučí stanovit jasné cíle, sledovat výsledky, vyhnout se nejčastějším chybám při žádostech o financování a zefektivnit procesy pomocí moderních technologií. Kurz se také zaměřuje na správu cashflow, vícezdrojové financování a co je důležité pro transparentní řízení projektů. Tento komplexní program je ideální pro projektové a finanční manažery, ředitele i fundraisery, kteří chtějí mít kancelář plně digitalizovanou a řízenou efektivně.**

LEKTORKA: **Tatána Plecháčková**



Lektoruje témata digitalizace, projektového managementu a sociální odpovědnosti v rámci ESG. Je koučem s akreditovaným výcvikem, hodnotitelkou projektů a členkou komisí v ESG žebříčku udržitelnosti EKONOMU a cen SDGs Asociace společenské odpovědnosti. Podílela se na tvorbě ESG dotazníku za pilíř S pro bankovní instituci. Na téma udržitelného podnikání v kontextu ESG uspořádala dvě konference. Řídila významnou českou nefiremní nadaci. Dlouhodobě se věnuje podpoře sociálního podnikání a posilování kompetencí manažerů neziskových organizací. V oblasti ESG nabízí poradenství firmám v sociálních tématech jako jsou vztahy s komunitami, charita filantropie, osvěta veřejnosti, rovné příležitosti – diverzita a inkluze, lidská práva či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

OBSAH SEMINÁŘŮ:

5. 2. 2025, osobně Praha Strategické plánování a řízení



Praktický workshop zaměřený na proces strategického plánování. Účastníci se seznámí s metodami, nástroji a nejlepšími praxemi pro vytváření a implementaci dlouhodobých strategií, které podpoří růst, inovace a udržitelnost organizace. Workshop nabídne praktické přístupy pro analýzu trhu, stanovení cílů a zajištění, aby strategické plány byly proveditelné a výsledky měřitelné.

Obsah kurzu:

- Strategické ukotvení – Vize, mise, hodnoty firmy
- Brand building
- Stanovení cílů dle BSC
- SWOT analýza a analýza rizik
- Logický rámec
- Víceletý plán + akční plán, hodnoty, klíčové pozice a revize plnění ve vztahu k poslání
- Řídící procesy a klíčové dokumenty

13. 2. 2025, online Projektové a finanční řízení



Jak nejlépe projekt řídit, aby naplnil všechna očekávání. Projektová evidence, sledování výstupů, změny, specifika projektového financování v kontextu vícezdrojového financování.

Obsah kurzu:

- Projekt v kontextu strategie a poslání organizace
- Řízení projektu po finanční a věcné stránce
- Změny v realizaci projektu a jak s nimi nakládat
- Projektové nástroje
- Sledování výsledků a dopadu
- Kontroly ze strany externích orgánů aneb co všechno se po vás může chtít při kontrole vyúčtování dotace/grantu/projektu
- Prostor pro otázky účastníků

19. 2. 2025, osobně Praha Byznys plán



Na začátku každého podnikání by měl stát podnikatelský plán jako základní rámec aktivit. Workshop představuje typy plánů (standardní PP, lean canvas a flourishing business canvas) a možnosti zpracování a též podrobněji jednotlivé části podnikatelského plánu, jako jsou:

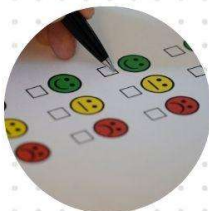
- SWOT analýza
- Podnikatelské a sociální cíle
- Finanční plán/Rozpočet
- Marketingová a obchodní strategie
- Akční plán



OBSAH SEMINÁŘŮ:

6. 3. 2025, osobně Praha

Hodnotící rozhovory a 360° zpětná vazba



Cílem tohoto workshopu je poskytnout účastníkům praktické nástroje a dovednosti pro efektivní vedení hodnotících rozhovorů a implementaci 360° zpětné vazby. Účastníci se naučí, jak správně vést rozhovory, které podporují rozvoj jednotlivců, zajišťují motivaci a efektivitu, a jak využívat 360° zpětnou vazbu k získání komplexního pohledu na výkony zaměstnanců.

Během workshopu se zaměříme na:

- Přípravu a strukturu hodnotících rozhovorů
- Jak poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, která podporuje růst a zlepšení
- Praktické tipy na používání 360° zpětné vazby pro získání širšího pohledu na pracovní výkony
- Jak zapojit sebereflexi a cílený rozvoj do pravidelných hodnotících procesů
- Role zpětné vazby v kultuře organizace a jak ji efektivně implementovat do každodenní praxe

27. 3. 2025, online

Digitální kancelář



Moderní aplikace a jejich využití pro kvalitní a efektivní řízení.

Kurz přináší účastníkům vhled do světa technologií a moderních aplikací s cílem ukázat, jak lze efektivně řídit procesy, finance, projekty i tým. Praktický kurz plný konkrétních ukázek práce s aplikacemi je zejména inspirací pro zavedení změn.

Obsah kurzu:

- Digitalizace a řízení finanční a smluvní a personální agendy
- Interní komunikace
- Řízení úkolů
- Elektronická evidence pracovní doby
- Nástroje projektového řízení

3. 4. 2025, osobně Praha

Firemní kultura a komunikace



Tento workshop se zaměřuje na důležitost firemní kultury a její vliv na efektivní komunikaci v organizaci. Účastníci se seznámí s tím, jak kultura ovlivňuje každodenní interakce mezi zaměstnanci, jak podporovat otevřenou, transparentní a respektující komunikaci a jak vytvořit prostředí, které stimuluje kreativitu, spolupráci a vysoký výkon.

Během workshopu se účastníci naučí:

- Jak definovat a rozvíjet firemní kulturu, která podporuje hodnoty a cíle organizace
- Jak zlepšit interní komunikaci na všech úrovních, od týmů po vrcholové vedení
- Různé komunikační styly a jak je přizpůsobit konkrétní firemní kultuře
- Jaký vliv má firemní kultura na motivaci, angažovanost a produktivitu zaměstnanců
- Praktické nástroje pro zlepšení komunikace a posílení týmové spolupráce

KONTAKT:

Monika Šikulová, Koordinátor vzdělávacích aktivit
776 786 199, monika.sikulova1@mpsv.cz

REGISTRACE **ZDE**

Další informace o projektu RESP
i o sociálním podnikání naleznete na
www.ceske-socialni-podnikani.cz



Financováno EU, projekt Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo – CZ.03.02.02/00/22_004/0001397.



2. Zaměstnanci sociálních podniků a uchazeči o zaměstnání se ztíženým přístupem na trh práce

Specifika skupiny: Tito lidé často čelí komplexnímu souboru bariér, které se vzájemně posilují. Nejde jen o nízkou kvalifikaci, ale i o dlouhodobou absenci pracovních návyků, která vede k potížím s dochvilností a pravidelností. Nízké sebevědomí, často pramenící z opakovaných neúspěchů a sociální izolace, jim brání věřit ve vlastní schopnosti. K tomu se přidávají zdravotní omezení (fyzická i psychická) a nedostatek digitálních dovedností, který je v dnešní době zásadním handicapem. Potřebují proto nejen odborné dovednosti, ale především bezpečné, trpělivé a podpůrné prostředí, kde mohou postupně získávat zpět sebedůvěru a pocit vlastní hodnoty.

Klíčové vzdělávací potřeby:

- **Rozvoj klíčových pracovních návyků:** Systematický nácvik základů, jako je dochvilnost, převzetí odpovědnosti za svěřený úkol, schopnost konstruktivně přijímat zpětnou vazbu a

základy komunikace s kolegy a nadřízenými. Důležité je také pochopení smyslu své práce v kontextu celého podniku.

- **Základní digitální gramotnost:** Nejen ovládání počítače a kancelářských programů, ale i praktické dovednosti jako založení a používání e-mailu, bezpečná orientace na internetu, online komunikace a využívání digitálních služeb státu.
- **Finanční gramotnost:** Praktické dovednosti pro správu osobních financí, porozumění výplatní pásce, sestavení jednoduchého rozpočtu a prevence zadlužování jsou klíčové pro stabilizaci jejich životní situace a snížení stresu.
- **„Měkké“ dovednosti (soft skills):** Cílené aktivity na posilování sebedůvěry, nácvik sebe prezentace (např. pro budoucí pohovory), techniky zvládání stresu a emocí, trénink týmové práce a základní metody řešení konfliktů na pracovišti.
- **Motivační a seberozvojové programy:** Pro uvědomění si vlastní hodnoty, identifikaci svých silných stránek (často zapomenutých) a posílení vnitřní motivace pro pracovní uplatnění. Osvědčují se přístupy inspirované finským modelem „Profesionální seniority“, které se zaměřují na bilancování dosavadních zkušeností a budování pozitivní vize budoucnosti.
- **Rekvalifikační kurzy:** Musí být úzce napojeny na reálné potřeby místních sociálních podniků a dalších zaměstnavatelů. Ideální jsou kurzy v oborech jako gastronomie, úklidové služby, řemeslná výroba, administrativní podpora či obsluha strojů, které nabízejí reálnou šanci na uplatnění. Vhodné jsou i tzv. mikrokvalifikace – krátké, certifikované kurzy na konkrétní dovednost.

Jak k nim téma přinést (formy):

- **Praktické tréninky na pracovišti (learning by doing):** Nejefektivnější je kombinace teorie s okamžitou praxí pod dohledem zkušeného mentora nebo pracovního asistenta. Umožňuje to postupné nabývání jistoty v reálném prostředí.
- **Individuální mentoring/koučink:** Osobní podpora a pravidelná zpětná vazba šitá na míru individuálním potřebám a tempu každého jednotlivce. Mentor pomáhá nejen s pracovními úkoly, ale často i s řešením osobních bariér.
- **Krátkodobé, zážitkové workshopy:** Na konkrétní dovednosti, s důrazem na prožitek, pozitivní zpětnou vazbu a skupinovou dynamiku. Učení formou hry a interaktivních cvičení je pro tuto skupinu často přijatelnější než klasická výuka.
- **Práce s osobním akčním plánem:** Pomoc s definováním vlastních, realistických cílů a konkrétních kroků k jejich dosažení. Plán musí být rozdělen na velmi malé, snadno splnitelné úkoly, aby účastník zažíval pocit úspěchu a posiloval svou motivaci.

- **Vizualizace a zjednodušené materiály:** Použití obrázků, piktogramů, videonávodů a jednoduchého jazyka je klíčové pro lepší pochopení a zapamatování informací, zejména u osob s nižší úrovní vzdělání nebo kognitivními obtížemi.

Inspirace z praxe: Sociální podnikání ve Slezsku

Tento model se využil při práci s minoritami a migranty, byl odpilotován v Moravskoslezském kraji.

Program je navržen pro informační workshop o sociálním podnikání, zaměřený na minority a migranty žijící ve strukturálně postižených regionech Ústecký, Moravskoslezský a Karlovarský kraj.

Cílem je představit základní koncepty a příležitosti srozumitelnou a interaktivní formou, která udrží pozornost účastníků, pro které je téma nové.

Doporučená struktura workshopu:

Část 1: Co je to sociální podnikání?

- **Základní principy:**
 - Jednoduché definice: Vysvětlení, co je sociální podnik, sociální cíl a zisk pro komunitu.
 - Interaktivní aktivita
- **Jak se to týká právě vás?**
 - Vysvětlení, jak může sociální podnikání pomoci zlepšit život v komunitě (např. tvorba pracovních míst, zlepšení bydlení).
 - **Příklady:** Konkrétní, snadno pochopitelné příběhy úspěšných sociálních podniků z Česka nebo Slovenska, které vedou nebo zaměstnávají lidi z minority. Zaměření na oblasti jako řemesla, recyklace nebo služby v komunitě.

Část 2: Jak na to? První kroky

Cíl: Poskytnout praktické informace o tom, kde a jak začít.

- **Hledání nápadu:**
 - **Brainstorming:** Jak poznat, co vaše komunita potřebuje? Skupinová práce, kde účastníci tvoří "mapu problémů a řešení" v jejich okolí.
 - **Příklad:** "Problém: Nedostatek pracovních míst. Řešení: Založení sociální dílny na výrobu košíků."
- **Kdo vám pomůže?**
 - **Partneři a podpora:** Představení organizací, které pomáhají s rozjezdem (např. neziskové organizace, místní úřady, nadace).
 - **Financování:** Velmi zjednodušený přehled možností, jako jsou granty a dotace. Vysvětlení, že to není složité a že existuje pomoc.
 - **Příklad:** Prezentace jednoduchého grafu, který ukazuje, že peníze lze získat od více zdrojů než jen od banky.
- **Jednoduchá prezentace nápadu účastníků:**

- Každá skupina si vybere jeden nápad a **stručně** ho představí. Důraz na **jednoduchost a srozumitelnost**.

Část 3: Otázky a shrnutí

Cíl: Odpovědět na dotazy a motivovat k dalším krokům.

- **Příběhy z praxe:**
 - **Pozvaný host:** Krátký rozhovor s úspěšným sociálním podnikatelem romského původu, který se podělí o své zkušenosti, chyby a rady. Důraz na **osobní příběh** a emoce. (může být i online nebo z audiozáznamu)
- **Prostor pro dotazy:**
 - Otevřená diskuse, kde účastníci mohou položit jakékoliv otázky.
 - Nabídka individuálních konzultací pro ty, kteří mají konkrétní nápady.
- **Závěr a shrnutí:**
 - Shrnutí klíčových myšlenek: **Sociální podnikání je o pomoci komunitě, a vy můžete být jeho součástí.**
 - Rozdání **jednoduchých informačních letáků** s kontakty na organizace, které poskytují pomoc.

Na realizaci programu pro migranty Institut sociálního podnikání spolupracuje s Centrem pro podporu podnikání a zaměstnanosti, které má rozsáhlé zkušenosti se vzděláváním migrantů, primárně ve vazbě na trh práce. Programy Centra se zaměřují na podporu jak potenciálních zaměstnanců, tak i drobných podnikatelů. Právě zakládání vlastního podniku je pro migranty často řešením, jak se vyrovnat s jazykovou bariérou, kvůli které mají problém najít uplatnění v oboru. Workshopy zaměřené na podporu sociálního podnikání pro minoritní skupiny ukázaly, že **sociální podnikání** představuje pro tuto skupinu významnou příležitost k pracovnímu uplatnění a zlepšení jejich ekonomické situace. Zpětná vazba účastníků vzdělávacích aktivit potvrdila zvýšené povědomí účastníků o možnostech sociálního podnikání a motivaci k rozvoji vlastních projektů. V současné době pracují se čtyřmi účastníky na založení vlastního sociálního podnikání. Dva z účastníků již mají otevřené živnostenské oprávnění a postupně rozvíjejí své činnosti, jeden v oblasti administrativy, druhý v oblasti cukrářství.

Doporučení na základě zpětné vazby od účastníků zahrnují:

- Pokračování vzdělávacích aktivit, které se zaměří na praktické aspekty podnikání, jako je tvorba podnikatelských plánů a řešení základní administrativy, která je spojená s podnikatelskou činností a českou legislativou.
- Poskytování individuální podpory pro konkrétní projekty účastníků.
- Podporu síťování a navazování kontaktů mezi účastníky, místními podnikateli a organizacemi v oblasti sociálního podnikání.

3. Veřejná správa, úřady práce a samosprávy

Specifika skupiny: Tito aktéři se často pohybují v prostředí striktních pravidel, byrokratických postupů a politických tlaků. Jejich hlavní bariérou je nedostatek ověřených a srozumitelných informací o sociálním podnikání, které je často mylně zaměňováno s charitou nebo vnímáno jako neefektivní a rizikový model. Chybí jim povědomí o legislativním rámci a konkrétních nástrojích podpory. Klíčové je proto demytizovat sociální podnikání, ukázat jeho měřitelné ekonomické a společenské přínosy pro obec či region a poskytnout jim praktické, bezpečné a snadno použitelné návody, jak jej integrovat do své práce.

Klíčové vzdělávací potřeby:

- **Principy sociálního podnikání:** Jasné vymezení, co je sociální podnik, jaké jsou jeho identifikační znaky a jak se liší od běžné firmy a klasické neziskové organizace. Je nutné zdůraznit princip ekonomické soběstačnosti, reinvestice zisku, a hlavně **konkrétní přínosy pro veřejný rozpočet** (snížení výdajů na sociální dávky, zvýšení daňových příjmů).
- **Legislativní rámec:** Praktický výklad Zákona o integračním sociálním podniku, relevantních částí zákoníku práce, a především Zákona o zadávání veřejných zakázek. Musí pochopit, jaké mají zákonné možnosti a jak je využít ve prospěch sociálních podniků.
- **Odpovědné veřejné zakázky (OVZ):** Toto je klíčová dovednost. Potřebují praktické školení, jak správně nastavit zadávací dokumentaci, aby umožnila zapojení sociálních podniků, aniž by byla diskriminační. Důležité je ukázat konkrétní příklady úspěšně realizovaných OVZ, včetně šablon a vzorových textací.
- **Možnosti podpory ze strany VS:** Nejde jen o dotační programy. Vzdělávání by se mělo zaměřit i na nefinanční formy podpory, jako je poskytování obecních prostor za zvýhodněný nájem, propagace místních sociálních podniků na webu města nebo jejich aktivní propojování s komerčními firmami v regionu.
- **Role Úřadů práce:** Je potřeba posunout vnímání sociálních podniků z pozice „poslední záchrany“ na pozici **efektivního nástroje aktivní politiky zaměstnanosti**. Poradci a koordinátoři potřebují speciální školení, jak využít znalosti o místních sociálních podnicích v poradenské činnosti a při konzultacích se zaměstnavateli, kteří hledají cesty, jak naplnit povinný podíl zaměstnávání OZP.

Jak k nim téma přinést (formy):

- **Cílené semináře a kulaté stoly:** Ideálně organizované ve spolupráci s kraji či městy. Musí být zaměřené na praktické přínosy a sdílení dobré praxe z jiných, srovnatelných regionů. Klíčová je účast úspěšných místních sociálních podnikatelů, kteří mohou prezentovat své výsledky.
- **Praktické workshopy:** Zaměřené na nácvik konkrétních dovedností, např. na tvorbu zadávací dokumentace pro OVZ, simulace rozhodovacích procesů při přidělování podpory nebo workshop na téma, jak měřit a vyhodnocovat sociální dopad podpořených projektů.
- **Informační materiály:** Přehledné, stručné a vizuálně atraktivní materiály (brožury, checklisty, infografiky) shrnující nejdůležitější informace. Velmi užitečný je formát „nejčastější otázky a odpovědi“ (FAQ) nebo jednoduchý manuál „Jak může naše obec podpořit sociální podnikání v 5 krocích“.
- **Případové studie a exkurze:** Prezentace úspěšné spolupráce mezi veřejnou správou a sociálním podnikem, podložená konkrétními čísly o přínosech (např. úspora nákladů na sociální dávky, počet vytvořených udržitelných pracovních míst). Mimořádně efektivní jsou exkurze přímo do fungujících sociálních podniků, kde mohou úředníci vidět reálný dopad a mluvit se zaměstnanci.

Inspirace z praxe: Program pro pracovníky veřejné správy a úřadů práce

V rámci projektu RESP bylo realizováno celkem pět vzdělávacích akademií s názvem ROZVOJ KOMPETENCÍ PRO SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, určených pro zástupce úřadů práce všech 14 krajů České republiky – pro české regiony se kurzy konaly v Praze, pro moravské regiony v Olomouci.

Semináře vznikly na základě podrobné analýzy potřeb, a to v úzké spolupráci s projektem Kariéra bez bariér. Byly cíleně připravené pro poradce pracující s uchazeči se zdravotním postižením a pro poradce zaměstnavatelů, kteří mají zájem zaměstnávat osoby se ZP. Program byl koncipován do pěti celodenních bloků:

- Integrační personalistika v sociálním podniku
- Jak připravit zaměstnavatele na otevřeném trhu práce
- Specifika práce se znevýhodněným zaměstnancem
- Jak motivovat uchazeče k pracovnímu uplatnění (včetně možností sociálních podniků)
- Vedená exkurze do sociálního podniku přímo v daném regionu

Účastníci se během akademií seznámili s procesem pracovní integrace osob se zdravotním postižením, osvojili si principy a metody personální práce v prostředí sociálních podniků a získané poznatky mohli následně využít i v komunikaci se zaměstnavateli na otevřeném trhu práce.

Institut sociálního podnikání uděloval úspěšným absolventům certifikát, který potvrzuje získání praktických kompetencí. Akademie určené zástupcům veřejné správy se setkaly s velmi pozitivním ohlasem, protože nabídly praktické nástroje a konkrétní informace pro podporu sociálního podnikání na místní úrovni.



Financováno
Evropskou unií

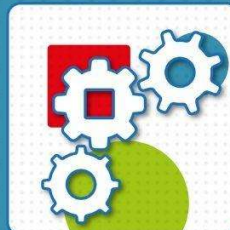


MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ



Institut sociálního podnikání vás zve na

Vzdělávací program pro poradce Úřadů práce ČR ROZVOJ KOMPETENCÍ PRO SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ



PROGRAM:

- 10. 10. 2024 - Integrační personalistika v sociálním podniku
- 11. 10. 2024 - Zaměstnavatel – partner k jednání
- 24. - 25. 10. 2024 - Jak rozvíjet kompetence zájemců o práci v sociálním podniku

MÍSTO A ČAS KONÁNÍ: SPoint pro Prahu a střední Čechy, přízemí
Škodova paláce, Jungmannova 35/29, Praha 1

PRO KOHO: Poradci Úřadu práce z Karlovarského, Plzeňského
a Pardubického kraje

Proč se programu účastnit?

Vzdělávací program pro poradce Úřadů práce ČR **Rozvoj kompetencí pro sociální podnikání** posiluje klíčovou roli poradců pro zaměstnávání OZP při vyhledávání vhodného pracovního uplatnění pro uchazeče z řad osob se zdravotním postižením. Pro sociální podniky jsou Úřady práce ČR důležitým partnerem při zaměstnávání, vzdělávání i péči o své zaměstnance. Znalost specifického prostředí, personálních přístupů i zaměření jednotlivých sociálních podniků pomůže poradcům rozšířit skupinu potenciálních zaměstnavatelů pro jejich uchazeče se zdravotním postižením. Součástí programu je také trénink, při kterém si účastníci osvojí osvědčené postupy oslovování zaměstnavatelů z otevřeného trhu práce.

Co účast v programu přinese?

Účastníci se naučí, co znamená proces integrace zaměstnanců se ZP, naučí se principům/metodám práce se zaměstnanci se ZP v sociálním podniku, které poté mohou využít i v práci se zaměstnavateli na otevřeném trhu práce. Institut sociálního podnikání uděluje úspěšným absolventům certifikát.

Financováno EU, projekt Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo - CZ.03.02.02/00/22_004/0001397.

Formy vzdělávání:

- e – learning a samostudium
- prezenční výuka – semináře
- exkurze v sociálním podniku

Integrační personalistika v sociálním podniku - 10. 10. 2024

Lektorka: Zuzana Dudáková, zakladatelka a ředitelka sociálního podniku Modrý domeček

Cílem semináře je seznámit účastníky se základními principy integrační personalistiky v sociálních podnicích, představit charakteristiku jednotlivých cílových skupin zaměstnanců, doporučené komunikační strategie pro konkrétní cílové skupiny.

Vhled, co má zaměstnanec od sociálního podniku čekat. Základy ergodiagnostiky.



Zaměstnavatel – partner k jednání - 11.10. 2024

Lektoři:

Pavel Melek, zakladatel firmy Adoco, Firemní poradenství.cz
Miriam Vránová, Institut sociálního podnikání

Cílem semináře je připravit poradce na efektivní rozhovor s potenciálním zaměstnavatelem na otevřeném trhu práce. Seminář se zaměří na zvládání obtížné komunikační situace, vyjednávání a vedení efektivního rozhovoru a argumentace. Získané dovednosti účastníci použijí pro design rozhovoru s konkrétním zaměstnavatelem a naučí se také, jak prezentovat své silné stránky a kompetence tak, aby zaujali potenciálního zaměstnavatele. Díky semináři se poradci stanou sebevědomějšími a lépe připravenými na náročné úkoly spojené s hledáním práce.



Jak rozvíjet kompetence zájemců o práci v sociálním podniku 24. a 25. 10. 2024



Lektorka: Helena Košťálová, certifikovaná lektorka metody mapování kompetencí CH-Q

V rámci workshopu se účastníci formou seberozvojových cvičení seznámí se základy švýcarské metody. Mapování kompetencí. Důraz je kladen na praktické využití této metody v každodenní práci poradců.

Exkurze v sociálním podniku

Modrý domeček, Řevnice, Středočeský kraj

10. a 24. 9. 2024

Více o podniku zde <https://modrydomecek.cz/>

Exkurzi vedla Zuzana Dudáková



Samostudium: Úvod do problematiky sociálního podnikání

Co je sociální podnikání a jaký je rozdíl mezi sociální službou, chráněnou dílnou a sociálním podnikem; jaký je rozdíl mezi zaměstnavatelem OZP a sociálním podnikatelem; Principy sociálního podnikání; Integrační personalistika a péče o zaměstnance v SP; Výhody, které získá zaměstnavatel při zaměstnávání OZP, Legislativa, Sociální ekonomika a zaměstnanost v EU, pohled Evropy na sociální ekonomiku – široký kontext, subjekty, legislativa, zastřešující organizace, definice. Současná situace v ČR. Výhody a nevýhody sociálního podnikání.

Zdroj ke studiu: stránky České sociální podnikání:
www.ceske-socialni-podnikani.cz.

Úroveň získaných znalostí bude ověřena testem.



KONTAKT:

Monika Šikulová, Koordinátor vzdělávacích aktivit

Tel: 776 786 199, monika.sikulova1@mpsv.cz



Další informace o projektu i o sociálním podnikání naleznete také na www.ceske-socialni-podnikani.cz

Financováno EU, projekt Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo - CZ.03.02.02/00/22_004/0001397.



4. Školy a studenti – budoucí generace sociálních inovátorů

Angažovanost mladé generace je pro budoucnost sociální ekonomiky naprosto klíčová. Studenti a žáci nepředstavují pouze budoucí pracovní sílu; jsou to především budoucí sociální inovátoři, odpovědní lídři, informovaní zaměstnanci a uvědomělí zákazníci, kteří budou utvářet podobu naší společnosti. Vzdělávací systém má proto jedinečnou příležitost a zároveň odpovědnost vybavit je nejen znalostmi, ale především kompetencemi, postoji a hodnotami, které jim umožní aktivně se podílet na řešení společenských a environmentálních výzev.

Cílem této kapitoly, která bude tvořit jeden z pilířů připravované učebnice, je ukázat, jak lze systematicky a efektivně rozvíjet podnikavost s přesahem a seznamovat mladé lidi se světem sociálního podnikání na všech stupních vzdělávání. Nejde o přidání dalšího předmětu do již tak přeplněných Rámcových vzdělávacích programů, ale o integraci principů sociální ekonomiky do stávající výuky a o vytváření příležitostí pro praktické, zážitkové učení.

Ačkoliv se tato publikace zaměřuje primárně na střední a vysoké školy, je nutné zdůraznit, že rozvoj podnikavosti by neměl být doménou až staršího věku. Naopak – podnikavost jako klíčová kompetence má svůj základ v předškolním a mladším školním věku a je možné ji cíleně podporovat již od mateřské školy. Právě v tomto raném období si děti osvojují dovednosti jako iniciativa, tvořivost, spolupráce, řešení problémů či odpovědnost – tedy základní stavební kameny podnikavého a sociálně citlivého myšlení.

Tuto potřebu dnes reflektují i strategické dokumenty: podnikavost je výslovně zařazena jako klíčová kompetence v revidovaných Rámcových vzdělávacích programech (RVP) pro předškolní i základní vzdělávání v ČR. Rozvíjet ji je tedy možné napříč celým vzdělávacím systémem, a to prostřednictvím herního, prožitkového i projektového učení, které děti vede k empatii, spolupráci a hledání řešení pro své okolí.

Úroveň střední školy

Střední školy představují klíčové období pro formování podnikavosti jak v podobě profesní orientace, tak v podobě aktivního utváření postojů vůči společnosti. V tomto věku se podnikavost již výrazně konkretizuje: mladí lidé začínají plánovat vlastní projekty, zkoušejí podnikatelské nápady nebo se angažují v komunitních aktivitách. Střední škola by tak měla vytvářet bezpečný prostor, kde si žáci mohou osahat vlastní potenciál tvořit hodnotu – nejen pro sebe, ale i pro druhé.

Podle revidovaných RVP má být rozvoj podnikavosti součástí každého oboru. Střední školy mohou tuto kompetenci rozvíjet skrze projektové vyučování, praxe, fiktivní firmy, studentské minipodniky nebo spolupráci s místními organizacemi. Zvláště důležité je přitom ukazovat žákům, že podnikavost není jen nástroj zisku, ale i prostředek k pozitivní změně a že existují cesty, jak podnikat s ohledem na lidi, přírodu i místní komunity. V této fázi vzdělávání se podnikavost začíná přirozeně propojovat se světem práce, podnikání, občanského života i udržitelnosti a vytváří tak most mezi školním světem a společenskou realitou.

Inovativní metoda – InnoSchool: učení podnikavosti skrze sociální inovace a digitální hru

Program InnoSchool Learning System (ILS) představuje inovativní přístup k rozvoji podnikavosti na středních školách s důrazem na společensky odpovědné podnikání. Cíleně podporuje mladé lidi v tom, aby identifikovali společenské problémy a přetvářeli je v podnikatelské nápady.

Základem je kombinace interaktivního digitálního prostředí („vážné hry“), pedagogického vedení a

práce ve skupinách. Žáci procházejí procesem od rozpoznání problému až po vytvoření návrhu sociálního podnikání. Hra jim umožňuje v bezpečném prostředí dělat rozhodnutí a učit se, jak propojit zisk s přínosem pro společnost.

Metodologie ILS rozvíjí kompetence jako kritické myšlení, kreativita, plánování a týmová spolupráce v kontextu hodnot, jako je empatie a udržitelnost. Program je flexibilní a lze ho přizpůsobit různým typům škol.

Příklad dobré praxe – Studentský projekt „Otevřeně o hlavě“

Jedním

který



z konkrétních výstupů programu InnoSchool byl návrh žákovského sociálního podniku s názvem „Otevřeně o hlavě“, reagoval na zvyšující se výskyt psychických potíží u středoškoláků.

Studenti identifikovali tabu a nedostatek podpory v oblasti duševního zdraví. Jejich řešením bylo založení komunitního podniku, který by prostřednictvím peer konzultací, anonymní poradny a veřejných akcí přispíval k otevřené komunikaci o psychických potížích.

Návrh počítal s využitím dobrovolníků, spoluprací se školními psychology a financováním formou drobných darů. Studenti detailně promysleli dopad i rizika a vytvořili plán udržitelnosti. Projekt byl hodnocen jako silně přínosný nejen z hlediska potenciálního sociálního dopadu, ale i osobního rozvoje samotných studentů.

Úroveň vysoké školy

Vysokoškolští studenti představují skupinu s obrovským potenciálem pro zakládání inovativních sociálních podniků a pro profesionalizaci celého sektoru. Často mají silnou vnitřní motivaci měnit svět, ale chybí jim praktické znalosti, nástroje a povědomí o sociálním podnikání jako o reálné kariérní cestě. Vzdělávání na této úrovni musí být proto nejen inspirativní, ale především prakticky zaměřené a úzce propojené s reálným světem.

Klíčové vzdělávací potřeby:

- Základy sociálního podnikání: Systematické seznámení s konceptem. Vysvětlení, že jde o podnikání, které má kromě ekonomického i sociální nebo environmentální cíl, kde zisk je prostředkem k dosažení společensky prospěšného účelu. Objasnění hlavních znaků: primární sociální cíl, ekonomická aktivita, reinvestice zisku a participativní řízení.
- Inspirativní příběhy a případové studie: Osobní setkání s úspěšnými sociálními podnikateli, kteří sdílejí svou motivaci, cestu, úspěchy i nezdary.
- Praktické workshopy a nácvik dovedností: Tvorba podnikatelského záměru, marketing, finanční plánování pro sociální podnik, týmová práce a problémově orientovaná výuka.
- Možnosti zapojení: Informace o dobrovolnictví, stážích, studentských firmách s dopadem a využití „místně zakotveného učení“ (place-based learning), které propojuje výuku s reálným prostředím komunity.

Jak k nim téma přinést (formy):

- Hostující přednášky a besedy: Přizvání sociálních podnikatelů přímo do výuky.
- Praktické workshopy: Studenti si sami zkusí navrhnout sociální produkt nebo službu.
- Exkurze do sociálních podniků: Nejpřímější cesta, jak zažít sociální podnikání.
- Projektová výuka: Studenti pracují na reálných problémech pro místní sociální podnik.
- Soutěže podnikatelských záměrů: Pro budoucí sociální inovátory.
- Krátká videa a didaktické materiály: Pro vizuální a poutavou výuku.

5. Analýza výuky sociálního podnikání na vysokých školách v České republice, které spolupracují s Institutem sociálního podnikání

Tato část prezentuje hloubkovou analýzu výzkumu zaměřeného na stav výuky sociálního podnikání na vysokých školách v České republice. Analýza vychází z dat získaných prostřednictvím strukturovaného dotazníkového šetření provedeného v rámci projektu RESP (Rozvoj vzdělávání k sociálnímu podnikání).

Výzkumné šetření proběhlo mezi květnem a červnem 2025 a zahrnuje odpovědi od 13 garantů předmětů zaměřených na sociální ekonomiku a sociální podnikání z různých vysokoškolských institucí napříč Českou republikou. Dotazník obsahoval 45 otázek rozdělených do šesti hlavních kategorií: identifikace institucionální, charakteristiky předmětů, spolupráce s praxí, výzkumná aktivita, bariéry a potřeby a hodnocení atraktivity.

Geografické rozložení a institucionální zastoupení

Výzkum pokrývá široké spektrum vysokoškolských institucí napříč Českou republikou, přičemž dominantní postavení zaujímá Praha jako centrum vysokoškolského vzdělávání v oblasti sociálního podnikání. Ze 13 analyzovaných odpovědí pochází 7 (53,8 %) z pražských institucí, zatímco zbývajících 6 odpovědí představuje univerzity z regionálních center.

Mezi zastoupené instituce patří prestižní vysoké školy jako Univerzita Karlova, Vysoká škola ekonomická v Praze, Ostravská univerzita, Technická univerzita v Liberci, Univerzita Palackého v Olomouci, Západočeská univerzita v Plzni, Slezská univerzita v Opavě, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem a Česká zemědělská univerzita.

Charakteristiky předmětů a studijních programů

Strukturální aspekty výuky

Analýza struktury předmětů odhaluje převážně jednosemestrální formát výuky, který dominuje ve 100 % zkoumaných případů. Většina předmětů (84,6 %) je vypisována pravidelně každý semestr nebo každé dva roky, což naznačuje institucionální stabilitu a kontinuitu v oblasti vzdělávání k sociálnímu podnikání.

Z hlediska dostupnosti jsou předměty rozděleny téměř rovnoměrně - 46,2 % je otevřeno studentům všech fakult univerzity, zatímco 53,8 % je určeno pouze studentům pořádající fakulty. Tato skutečnost poukazuje na potřebu většího mezifakultního propojení a interdisciplinárního přístupu k sociálnímu podnikání.

Obsahová analýza kurikul

Obsahová analýza předmětů odhaluje široké spektrum témat pokrývajících všechny klíčové oblasti sociálního podnikání. Mezi nejčastěji zastoupené tematické okruhy patří:

- **Teoretické základy a konceptualizace:** Definice sociálního podnikání, sociální ekonomika, historické kořeny, principy a přístupy k sociálnímu podnikání, kritika neoliberalních ekonomických přístupů.
- **Praktické nástroje a metody:** Business model canvas, měření sociálního dopadu, financování sociálních podniků, marketing v sociálních službách, zákaznický výzkum.
- **Legislativní a institucionální rámec:** Zákon o sociálním podnikání, integračních sociálních podniků, právní formy sociálních podniků, veřejná podpora.
- **Mezinárodní perspektiva:** Srovnání s evropskými a světovými přístupy, zahraniční modely sociálního podnikání, mezinárodní sítě a organizace.

Významné je zapojení praktických projektů do výuky, kde studenti zpracovávají vlastní návrhy sociálních podniků, často s možností konzultací s praxí z oboru.

Atraktivita a hodnocení předmětů

Hodnocení atraktivity předmětů ze strany garantů dosahuje průměrné hodnoty 3,5 na pětibodové škále, což lze hodnotit jako nadprůměrné. Detailní rozložení ukazuje, že většina garantů (46,2 %) hodnotí atraktivitu svých předmětů na úrovni 4 bodů, zatímco 38,5 % udává hodnocení 3 body. Pouze jeden garant hodnotí atraktivitu na úrovni 2 bodů, což koresponduje s předmětem „Poradenství pro zaměstnanost“ na České zemědělské univerzitě, kde garant explicitně uvádí, že studenti směřující do firem na HR pozice vnímají předmět jako zbytečný pro své další působení.

Spolupráce s praxí a mezinárodní dimenze

Spolupráce s regionálními sociálními podniky

Analýza odhaluje poměrně vysokou míru spolupráce s praxí - 61,5 % institucí aktivně spolupracuje se sociálními podniky v regionu formou stáží, projektů nebo výzkumu. Konkrétní formy spolupráce zahrnují:

- **Exkurze a návštěvy:** Návštěvy sociálních podniků jako Café Martin, bezobalových obchodů, družstva TEXman, Levandulovna s.r.o., Terra Mater s.r.o.
- **Stáže a praxe:** Povinná odborná praxe studentů v délce 80 hodin v sociálních podnicích (Ostravská univerzita) nebo možnost zapojení do 540 hodin praxe během bakalářského studia (Univerzita Karlova).
- **Hostující přednášky:** Zapojení sociálních podnikatelů a expertů do výuky, což potvrzuje 84,6 % respondentů.
- **Konzultační činnost:** Studenti poskytují konzultační služby existujícím sociálním podnikům, čímž propojují teoretické znalosti s praktickými potřebami.

Mezinárodní spolupráce a projekty

Mezinárodní dimenze výuky sociálního podnikání je zastoupena u 53,8 % institucí, což představuje nadprůměrnou úroveň internacionalizace. Mezi konkrétní příklady patří:

- **Erasmus+ projekty:** Projekt Start4Change (Slezská univerzita v Opavě), SDG Labs (VŠE Praha), projekt ICSEM zaměřený na modely sociálních podniků (Univerzita Karlova).
- **Mezinárodní partnerství:** Spolupráce s University of Connecticut (USA), Yerevan State University (Arménie), University of Barcelona (Španělsko), Copenhagen Business School (Dánsko).
- **Mezinárodní síť:** Zapojení do sítě SOWOSEC (Social Work and Social Economy), Social Economy Europe.

Výzkumná aktivita a vědecká produkce

Výzkumná aktivita v oblasti sociálního podnikání probíhá na 61,5 % zkoumaných institucí, což naznačuje silnou vědeckou základnu oboru. Mezi významné výzkumné projekty patří:

- **Grantové projekty:** Projekt TAČR zaměřený na krizové řízení sociálních podniků (Univerzita Palackého v Olomouci), projekt SOP 3 na Technické univerzitě v Liberci.
- **Publikační činnost:** Významná publikační aktivita zahrnuje články v časopisech indexovaných na Web of Science, monografie a příspěvky na mezinárodních konferencích.
- **Případové studie:** Systematické zpracování případových studií českých sociálních podniků, které slouží jako výukové materiály.

Bariéry a výzvy rozvoje

Identifikované bariéry

Analýza bariér odhaluje tři hlavní kategorie problémů bránících rozvoji výuky sociálního podnikání:

- **Motivační bariéry:** Nízkou motivaci studentů uvádí 23,1 % respondentů jako hlavní překážku. Tato bariéra souvisí s nedostatečným povědomím o sociálním podnikání a jeho kariérních příležitostech.
- **Finanční a personální bariéry:** Kombinace finančních a personálních omezení představuje 38,5 % všech identifikovaných bariér. Instituce postrádají finanční prostředky na zapojení externích expertů, organizaci exkurzí a rozvoj inovativních výukových metod.
- **Systémové bariéry:** Zahrnují problémy s akreditačními procesy, nedostatečnou podporu ze strany univerzitního managementu a potíže se začleněním předmětů do studijních programů.

Potřeby pro udržitelnost

Nejčastěji identifikovanými potřebami pro udržitelnost předmětů jsou:

- **Finanční zdroje:** 23,1 % respondentů považuje finanční zajištění za klíčové pro udržitelnost výuky.
- **Lidské zdroje:** Potřeba odborných kapacit a zkušených vyučujících v oblasti sociálního podnikání.
- **Větší motivace studentů:** Nutnost zvýšit zájem a motivaci studentů prostřednictvím lepší propagace a praktického zaměření výuky.

Inovativní přístupy a metodologie

Digitalizace výuky

Digitální nástroje využívá 92,3 % institucí, což představuje výrazně nadprůměrnou úroveň digitalizace.

Mezi používané nástroje patří:

- **E-learning platformy:** Moodle, Microsoft Teams, Google Meet
- **Interaktivní nástroje:** Slido, Mentimeter pro zapojení studentů
- **Hybridní formáty:** Kombinace prezenční a online výuky, zejména pro mezinárodní spolupráci

Participativní metody

Významný podíl institucí (69,2 %) implementuje inovativní participativní metody výuky:

- **Living labs:** Laboratorní přístup k řešení reálných problémů
- **Co-creative workshopy:** Společná tvorba řešení se studenty a praktiky
- **Participativní design:** Zapojení studentů do tvorby kurikula
- **Projektová výuka:** Studenti pracují na reálných projektech pro sociální podniky

Uplatnění absolventů a dopady výuky

Sledování kariérních drah

Systematické sledování uplatnění absolventů provádí pouze 23,1 % institucí, což představuje významnou mezeru v hodnocení efektivity výuky. Absolventi nacházejí uplatnění v:

- Neziskových organizacích: poskytovatelé sociálních služeb, obecně prospěšné společnosti
- Veřejné správě: úřady práce, ministerstva, krajské úřady
- Komerčním sektoru: HR pozice s důrazem na diverzitu a inkluzi
- Vzdělávacích institucích: školy všech stupňů
- Sociálních podnicích: Přímé zapojení do sektoru sociální ekonomiky

Zpětná vazba od absolventů

Strukturovanou zpětnou vazbu od absolventů získává pouze 30,8 % institucí. Pozitivní hodnocení se týká zejména:

- **Praktických znalostí:** schopnost aplikovat teoretické znalosti v praxi
- **Projektového řízení:** kompetence v oblasti řízení a financování projektů
- **Práce s cílovými skupinami:** schopnosti komunikace s různými stakeholdery
- **Finanční gramotnosti:** znalosti v oblasti sociálního financování a dotací

Studentské iniciativy a zapojení

Studenti se aktivně podílejí na tvorbě a inovaci obsahu výuky v 53,8 % případů. Překvapivě nízké procento institucí (7,7 %) uvádí znalost studentských iniciativ zaměřených na sociální podnikání. Jedinou konkrétní iniciativou je „Pragulic“ - sociální podnik založený absolventkou Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy.

Doporučení pro systémovou podporu

Metodická a obsahová doporučení

Respondenti identifikovali klíčové oblasti pro systémovou podporu:

- **Definice a konceptualizace:** Potřeba lepší definice sociálního podnikání zahrnující širší spektrum aktivit než pouze integraci znevýhodněných osob na trhu práce.
- **Standardizace:** Vytvoření standardizovaných osnov a metodických materiálů pro výuku sociálního podnikání.
- **Síťování:** Propojení vyučujících z různých vysokých škol a výměna zkušeností a best practices.

Institucionální podpora

- **Akreditační procesy:** Spolupráce s MŠMT na zjednodušení akreditačních procesů pro předměty sociálního podnikání.
- **Finanční nástroje:** Vytvoření specializovaných grantových výzev pro rozvoj výuky sociálního podnikání.
- **Zakladatelská stipendia:** Podpora studentských projektů s potenciálem reálného dopadu.

Propojení s praxí

- **Databáze sociálních podniků:** Vytvoření seznamu sociálních podniků otevřených spolupráci s vysokými školami.
- **Externí přednášející:** Rozpočet pro kompenzaci času a energie sociálních podnikatelů věnovaných výuce.
- **Mentorské programy:** Propojení studentů se zkušenými praktiky z oboru.

Budoucí trendy a příležitosti

Analýza identifikuje několik klíčových trendů ovlivňujících budoucí rozvoj výuky sociálního podnikání:

- **Stárnutí populace:** Rostoucí potřeba inovativních řešení v oblasti péče o seniory.
- **Environmentální výzvy:** Propojení sociálního podnikání s ekologickými tématy a udržitelností.
- **Digitalizace:** Využití technologických inovací pro sociální dopady.
- **Robotizace:** Potřeba nových přístupů k zaměstnanosti a sociální inkluzi.
- **Mezinárodní inspirace:** Významná část respondentů (46,2 %) zdůrazňuje potřebu čerpat inspiraci ze zahraničních modelů a přístupů (sociální finance, měření dopadu, inkubační programy, legislativní rámce).

Závěr a doporučení

Výzkum odhaluje dynamické a rozvojové prostředí výuky sociálního podnikání na českých vysokých školách s několika klíčovými charakteristikami:

Silné stránky zahrnují vysokou míru spolupráce s praxí (61,5 %), významnou výzkumnou aktivitu (61,5 %) a téměř univerzální využívání digitálních technologií (92,3 %). Průměrná atraktivita předmětů 3,5/5 naznačuje pozitivní vnímání ze strany garantů.

Výzvy se týkají především nízkého sledování kariérních drah absolventů (23,1 %), absence studentských iniciativ (7,7 %) a identifikovaných bariér v podobě finanční a personální nedostatečnosti.

Doporučení pro další rozvoj zahrnují:

1. **Systematizaci sledování dopadů:** Implementace pravidelného monitoringu kariérních drah absolventů a měření dlouhodobých dopadů výuky
2. **Posílení mezinárodní spolupráce:** Rozšíření stávajících 53,8 % institucí zapojených do mezinárodních projektů
3. **Podporu studentských iniciativ:** Aktivní podpora vzniku a rozvoje studentských spolků a iniciativ
4. **Interdisciplinární přístup:** Zvýšení podílu předmětů otevřených studentům všech fakult z aktuálních 46,2 %
5. **Definici a standardizaci:** Vypracování jednotné definice a standardů pro výuku sociálního podnikání v České republice

Tato analýza poskytuje komplexní pohled na stav výuky sociálního podnikání na českých vysokých školách a identifikuje klíčové oblasti pro budoucí rozvoj oboru.

Dopad výuky sociálního podnikání na uplatnění absolventů v praxi

Sledování uplatnění absolventů

Systematické sledování kariérních drah absolventů kurzů sociálního podnikání provádí pouze menší část vysokých škol (cca 23 %). Většina institucí nemá zavedený pravidelný monitoring uplatnění, což je vnímáno jako slabina v hodnocení efektivity výuky.

Oblasti uplatnění absolventů

Absolventi nacházejí uplatnění v různých sektorech:

- **Neziskové organizace:** Práce v poskytovatelských organizacích sociálních služeb, obecně prospěšných společnostech, nadacích či neziskových projektech.
- **Veřejná správa:** Uplatnění na úřadech práce, ministerstvech, krajských úřadech nebo v oblasti sociální politiky.
- **Komerční sektor:** Pozice v HR s důrazem na diverzitu a inkluzi, CSR (společenská odpovědnost firem).
- **Vzdělávací instituce:** Absolventi působí jako pedagogové nebo lektori.
- **Sociální podniky:** Přímé zapojení do činnosti sociálních podniků, případně zakládání vlastních projektů.

Získané kompetence oceňované v praxi

Podle zpětné vazby jsou nejvíce ceněny dovednosti jako praktické znalosti, projektové řízení, práce s cílovými skupinami, finanční gramotnost a inovativní přístup.

Dopady a limity

Výuka má pozitivní dopad na schopnost absolventů uplatnit se v rozmanitých oblastech. Slabinou zůstává nízká míra systematického sledování kariérních drah, což omezuje možnost dlouhodobého vyhodnocování skutečného dopadu výuky.

Shrnutí

Výuka sociálního podnikání přispívá k rozvoji praktických, manažerských i inovačních kompetencí, které jsou uplatnitelné v širokém spektru organizací. Největší přidanou hodnotou je schopnost absolventů iniciovat a realizovat projekty s pozitivním společenským dopadem. Pro posílení dopadu výuky doporučují garanti zavést systematické sledování uplatnění absolventů a rozšířit spolupráci s praxí.

INSPIRACE Z PRAXE: Vzdělávací programy na VŠ

Příklad 1: Kurz „Projekt sociálního podniku“ (Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova)

Tento semestrální kurz poskytuje studentům komplexní a zážitkovou zkušenost kombinací teorie a intenzivního zapojení praxe.

Obsah kurzu:

- Co je sociální podnik a jeho legislativní ukotvení
- Tvorba projektu sociálního podniku
- Finance: kde může sociální podnik získat peníze
- Místní prospěch, spolupráce v komunitě
- Setkání se sociálními podnikateli
- Každodenní život sociálního podniku a práce s cílovými skupinami
- Environmentální sociální podnik a sociální zemědělství
- Komunikace a PR sociálních podniků
- Exkurze do sociálního podniku
- Závěrečné prezentace vlastních projektů sociálních podniků



Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR vás v rámci Institutu sociálního podnikání zve na

Inovativní program PROJEKT SOCIÁLNÍHO PODNIKU



KDY: úterý 14:30 - 15:50 | začínáme 20. 2. 2024

KDE: FHS UK, Pátkova 5, Praha 8 | audiovizuální učebna

PROČ SE PŘIHLÁSIT:

- Dozvíte se, co to znamená být sociálním podnikatelem a jak můžete pozitivně ovlivnit společnost.
- Zjistíte, jak mohou nestátní neziskové organizace, družstva a obchodní společnosti přinášet skutečnou změnu.
- Naučíte se, jak úspěšně pracovat s týmem, získávat financování a efektivně komunikovat myšlenku sociálního podnikání veřejnosti.
- A navíc získáte praktické zkušenosti díky setkáním se sociálními podnikateli z praxe a exkurzím přímo do srdce sociálních podniků.
- Budte připraveni na inspirující cestu, která rozšíří vaše obzory a posílí vaše dovednosti!

PROGRAM:

20. 2. Co je sociální podnik?

- S Marií Dohnalovou se ponoříte se do teorie světa sociálního podnikání, kde se naučíte, co to znamená spojit podnikání s pozitivním sociálním dopadem.
- Získáte přehled o různých formách sociálních podniků, včetně integračních a environmentálních sociálních podniků, a pochopíte jejich unikátní charakteristiky a cíle.
- Porovnáte české principy sociálního podnikání s mezinárodními definicemi.
- Setkáte se s Janou Řehořkovou, bývalou sociální podnikatelkou, která se podělí o své zkušenosti a poznatky z praxe.
- Zjistíte, proč se podnikatelé rozhodují pro sociální podnikání a jaké jsou hlavní výzvy a přínosy tohoto přístupu.
- Naučíte se, jak sociální podniky přispívají k sociální a ekonomické stabilitě komunit a jak měřit jejich dopad.
- Dozvíte se, jaké zdroje a podporu nabízí regionální S-Pointy pro zájemce o sociální podnikání.

Marie Dohnalová

Docentka na Fakultě humanitních studií, Univerzita Karlova

Specializuje se na sociálně ekonomická témata související s udržitelným rozvojem: sociální ekonomiku, sociální podnikání, společenskou odpovědnost organizací, nestátní neziskové organizace. Na FHS UK připravila navazující magisterský i doktorský studijní program Studia občanské společnosti, zavedla povinný předmět Sociální ekonomika a sociální podnikání, vede diplomové práce na téma sociální podnikání. Dlouhodobě provádí se studujícími FHS UK výzkum českých sociálních podniků.

Jana Řehořková

Koordinátorka regionálních center pro sociální podnikání SPoint

Jana Řehořková vedla 13 let vlastní sociální podnik, kde nasbírala mnoho praktických zkušeností. Celý pracovní život se specializuje na podporované zaměstnávání a na zapojení znevýhodněných cílových skupin do pracovních týmů. Zprostředkuje vám praktický návod, jak založit a provozovat sociální podnik.



27. 2. Ochutnávka sociálního podnikání I. - Setkání se sociálními podnikatelkami

- Na semináři se dozvíte o různých aspektech sociálního podnikání z první ruky. Zuzana Dudáková a Jitka Čechová, dvě zkušené sociální podnikatelky, poskytnou náhled do světa sociálního podnikání, včetně výzev a příležitostí, které sociální podnikání nabízí.



Zuzana Dudáková

Ředitelka spolku Náruč, z.s. a jednatelka sociálního podniku Modrý domeček, s. r. o.

Vede spolek Náruč, který od roku 2000 poskytuje sociální služby a chráněná pracovní místa lidem s mentálním postižením a s duševním onemocněním. Spoluzaložila sociální firmu Modrý domeček v Řevnicích, která úspěšně provozuje kavárnu, výrobu sladkého a slaného sortimentu, pekárnu a čokoládovnu. Je nositelkou ocenění Laskavec Nadace Lilie a Karla Janečkových.

Jitka Čechová

Ředitelka grafického studia Maturus, o. p. s.

Řídí sociální firmu Maturus, která zaměstnává osoby se zdravotním znevýhodněním. Maturus byl založen Nadací Jedličkova ústavu za účelem navazujícího vzdělávání a zaměstnávání absolventů Jedličkova ústavu a škol a dalších lidí s handicapem. Věnovala se též redakční práci a grafice. Na FHS UK absolvovala navazující magisterský studijní program Studia občanské společnosti. Ve své diplomové práci se věnovala principům sociálního podniku.



5. 3. Kde může sociální podnik získat peníze?

- S Marcelou Součkovou zjistíte, co znamená vícezdrojové financování sociálních podniků.
- Musí se sociální podnik spoléhat pouze na tržby z prodeje na trhu?
- Jaké jsou možnosti finanční podpory od státu, kde získat dotace, granty nebo daňové úlevy?
- Jak firemní sektor podporuje sociální podnikání?
- Jaké jsou možnosti na mezinárodní úrovni?



Marcela Součková

Prokuristka a výkonná ředitelka v sociálním podniku Modrý domeček, s. r. o.

Speciálně se na strategické směřování a finanční řízení sociálního podniku. V oblasti financí se pohybuje již více než 25 let, z toho téměř 10 let i v neziskovém sektoru. Dříve pracovala v mezinárodních poradenských firmách v oblasti auditu a vnitřního controllingu.

12. 3. Projekt sociálního podniku

- S Marií Dohnalovou zjistíte důležité informace o tom, jak fungují Evropské strukturální fondy.
- Jaké jsou podmínky a kritéria, která jsou potřebná pro získání podpory projektů sociálního podnikání.
- Nahlédnete do příkladů skutečných sociálních podniků, které byly úspěšně podpořeny, a pochopíte, jaká je ideální struktura a plán projektu.
- Zkusíte si vypracovat vlastní projekt sociálního podnikání. Toto cvičení vám umožní aplikovat získané znalosti a rozvíjet vaše kreativní a podnikatelské dovednosti.

19. 3. Ochutnávka sociálního podnikání II. - Setkání se sociálními podnikateli

- Na co se těšit, co nepodcenit a co rozhodně nedělat, když chcete založit sociální podnik.



Stanislav Hyrák

Koordinátor regionálního centra pro sociální podnikání SPoint v Olomouci

Oblasti sociální ekonomiky se věnuje více než 12 let. Pro MPSV pracoval 6 let jako konzultant pro sociální podnikání, založil dva sociální podniky, jako lektor spolupracuje s řadou firem a institucí. V rámci své profesní dráhy se věnuje rozvoji systému integrační podpory pro sociální podniky, který vytvořil. Ve svém regionu je napojený na řadu jiných společensky prospěšných aktivit.

Aneta Klimentová

Jednatelka sociálního podniku 1.VALAŠSKÁ DÍLNA s. r. o., koordinátorka SPointu ve Zlíně

V sociálním podniku působí ve vedení od roku 2017. Specializuje se na krizové řízení a vedení sociálních podniků. Aktivně spolupracuje s místními školami, především s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Společně s Regionální kanceláří Czech Invest vytvořila Akademii pro sociální podniky. Je součástí pracovní skupiny na sociálním odboru Zlínského kraje, jejímž obsahem je zahrnutí sociálního podnikání do strategického plánu kraje.



26. 3. Lidské zdroje v sociálním podniku

- Jak sociální podniky spojují běžné zaměstnance s lidmi z cílových sociálních skupin a s dobrovolníky.
- Uvidíte, jak tato diverzita obohacuje pracovní prostředí.
- Jak vytvořit synergii mezi různými skupinami zaměstnanců a jak podporovat inkluzivní pracovní kulturu.
- Jak správně nastavit personální politiku, aby zaměstnanci v sociálních podnicích zůstávali motivovaní a loajální, nebo naopak získávali zkušenosti pro uplatnění na otevřeném trhu práce.



Dagmar Klimentová

Expertka na HR

Dagmar obohacuje své kolegy i klienty svými letitými praktickými zkušenostmi s vedením týmů, jak v business sféře, tak v roli HR ředitelky v mezinárodních firmách. Od svého dětství je pozorovatelkou života kolem sebe, a především lidí. Zajímal ji jejich pocity, talent, motivace i frustrace, snaží se vše pochopit a, pokud může, i reálně pomoci. Je tedy přirozené, že se její kariérní dráha postupně vykrystalizovala do role konzultanta v oblasti talent managementu. Protože radši naslouchá, než mluví, stalo se důležitou součástí jejího profesního života také koučování.

2. 4. Podnikání: strategie, business plán

- Od Marie Dohnalové a Marcely Součkové se dozvíte, jak strukturovat business plán.
- Jak může dobře strukturovaný plán pomoci neziskovým organizacím efektivněji dosahovat svých sociálních cílů a zvyšovat jejich udržitelnost.
- Praktické rady, jak sladit dlouhodobé cíle sociálního podniku s každodenním operativním řízením, a tím zefektivnit jeho fungování.
- Představení příkladů dobré i špatné praxe v sociálním podnikání.

9. 4. Komunikace a marketing sociálních podniků

- Jak se sociální podniky zaměřují na sdělení svého sociálního dopadu a příběhu.
- Jak je v marketingu sociálních podniků důležitá transparentnost a upřímnost.
- Jaké jsou rozdíly v marketingu od komerčních společností, které se často soustředí na prodej a zisk.
- Naučíte se, jak efektivně prezentovat a propagovat sociální podniky prostřednictvím stručných a přesvědčivých prezentací známých jako "elevator pitch".

16. 4. Zákon pro sociální podnikání

- V současné době se nacházíme před schválením prvního českého zákona o sociálním podniku.
- Jeho autor představí zákon a důležité legislativní skutečnosti. Advokátka pro neziskové organizace seznámí s možnostmi vykonávat ekonomické aktivity. Ulehčí legislativa sociálnímu podnikání a rozšíří se povědomí o něm?



Ondřej Závodský

Vedoucí oddělení sociálního podnikání na MPSV ČR

Právník, státní úředník a whistleblower. V letech 2014 až 2017 pracoval jako náměstek ministra financí ČR pro oblast majetku státu a regulaci hazardních her. V současné době působí jako vedoucí oddělení sociálního podnikání na Ministerstvu práce a sociálních věcí. Vede tým, který předložil návrh zákona o registrovaném sociálním podniku. Má vrozenou oční vadu a práci zvládá díky pomoci vodicího psa a moderní technologie.

Lenka Deverová

Advokátka pro neziskové organizace a vyučující na FHS UK

Od roku 1994 působí v advokacii. Specializuje se na oblast občanského práva, především pak na nadační a spolkové právo, oblast obecně prospěšných společností a ústavů. Je členkou Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a předsedkyní jejího Výboru pro legislativu a financování. Řadu let působí na FHS UK, kde se specializuje na problematiku vytváření právního rámce pro občanský sektor a oblast sociálního podnikání.



23. 4. Ochutnávka sociálního podnikání III. - Exkurze do Kokozy

- Zažijete na vlastní kůži, jak funguje sociální podnikání v praxi.

kokoza

Kokoza

Sociální podnik

V Kokoze od roku 2012 s radostí pomáhají lidem z města kompostovat a pěstovat. Mrkev, bylinky i vztahy. Věří, že soužití člověka a přírody nejvíce podpoří šířením myšlenky uzavřeného cyklu jídla mezi širokou i odbornou veřejností. Proto vytváří partnerství s veřejnou správou nebo firmami, kterým pomáhají s udržitelností, budováním firemní kultury, komunitních zahrad či zpracováním bioodpadu. Nenatírají nic nazeleno a s partnery stráží dopad společné práce. V rámci integrační dílny vytváří smysluplné pracovní příležitosti pro lidi se zkušeností s duševním onemocněním.

30. 4. 2024 Environmentální sociální podnikání

- Jak environmentální sociální podnikání přispívá k řešení společenských problémů?
- Jaké jsou příklady zapojení osob se specifickými potřebami do těchto podniků?
- Jakým způsobem podporují komunitní život a místní rozvoj?
- Jaké aktivity provozují s ohledem na ochranu životního prostředí?
- Jak přispívají k podpoře biodiverzity a prevenci nadměrného množství odpadu?
- Jak fungují environmentální sociální podniky v praxi v České republice a v zahraničí?

Markéta Vinkelhoferová

Předsedkyně představenstva Fair & Bio družstva

Markéta Vinkelhoferová je expertka na environmentální sociální podnikání a od roku 2015 prosazuje jeho rozvoj v ČR. Je spoluzakladatelkou sociálního podniku Fair & Bio pražirna (2013) a předsedkyně správní rady Tematické sítě pro sociální ekonomiku (TESSEA ČR z. s.). Školí, konzultuje a mentoruje sociální, environmentální a ekonomickou udržitelnost v podnikání, je podporovatelkou fair trade a komunitou podporovaného zemědělství.



7. 5. a 14. 5. Závěrečné prezentace vypracovaného projektu *Postav si svůj sociální podnik*



KONTAKT:

Doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.
Marie.Dohnalova@fhs.cuni.cz



Program je realizován ve spolupráci projektu MPSV Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy a Centra pro přenos poznatků a technologií Univerzity Karlovy. Další informace o projektu i o sociálním podnikání naleznete na

www.ceske-socialni-podnikani.cz

Financováno EU, projekt Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo - CZ.03.02.02/00/22_004/0001397.

Příklad 2: Předmět „Sociální podnikání“ (Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Slezská univerzita)

Výuka je navržena tak, aby maximálně propojila akademické znalosti s expertizou odborníků z praxe v prezenční i kombinované formě.

- **Struktura výuky:**

- Teoretické minimum: Úvod do sociální ekonomiky, principy, vymezení sociálních inovací.
- Přednášky odborníků z praxe: Bloky na témata jako trojí prospěch, zakládání a řízení SP, business modely, marketing, lidské zdroje, finance, fundraising a hodnocení výkonnosti.
- Exkurze: Návštěvy místních sociálních podniků.
- Semestrální projekt: Studenti ve skupinách zpracovávají a prezentují buď podnikatelský plán, nebo návrh na zlepšení fungování existujícího podniku.

Hlavní témata a moduly zahrnuté v kurzech sociálního podnikání na VŠE

Kurzy sociálního podnikání na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE) pokrývají široké spektrum témat, která reflektují jak teoretické, tak praktické aspekty oboru. Níže jsou shrnuty klíčové tematické okruhy a moduly, které jsou v těchto kurzech obsaženy:

1. Úvod a motivace k sociálnímu podnikání

- motivace k sociálnímu podnikání
- aktuální společenské problémy a jejich řešení podnikáním
- definice sociálního podnikání a jeho role ve společnosti

2. Společenský dopad a jeho měření

- přístupy k měření společenského dopadu
- definování a hodnocení dopadů podnikatelských aktivit
- výběr a hodnocení nápadů z hlediska dopadu a realizovatelnosti

3. Podnikatelské modely a plánování

- business modely společensky prospěšných firem
- Social Lean Canvas
- tvorba a prezentace podnikatelských projektů

4. Zákaznický a uživatelský výzkum

- zákaznický a uživatelský výzkum v sociálním podnikání
- identifikace potřeb cílových skupin

5. Institucionální a podpůrné prostředí

- přehled institucí, zájmových organizací, mentoringových programů a soutěží
- kde hledat pomoc a podporu pro sociální podnikání

6. Praktická aplikace a spolupráce s praxí

- sdílení a brainstorming nápadů na sociální podnikání
- exkurze do sociálních podniků (např. Café Martin, bezobalový obchod Klatovy)
- projektová práce a konzultace s odborníky z praxe

7. Mezinárodní perspektiva

- srovnání zahraničních přístupů k sociálnímu podnikání
- spolupráce s univerzitami v zahraničí (např. University of Connecticut, University of Barcelona)
- účast v mezinárodních projektech (např. Erasmus+, SDG Labs)

8. Inovativní metody výuky

- participativní metody (living labs, teamwork lecture, paper carousel)
- práce na vlastních nápadech a pomoc existujícím podnikům
- sdílení podcastů a inspirace ze zahraničí

9. Legislativní a právní rámec

- Zákon o sociálním podnikání v ČR
- právní formy sociálních podniků

10. Financování a udržitelnost

- možnosti financování sociálních podniků
- udržitelnost podnikatelských projektů

Poznámka: Obsah kurzů se může mírně lišit podle konkrétního předmětu a úrovně studia (bakalářské/magisterské), ale výše uvedené tematické okruhy jsou reprezentativní pro kurzy garantované na VŠE.

Ukázky studentských prací

Podnikatelský plán: „Sociální úklid Ostrava“

- Autoři: Václav Kuča, Eliška Opělová, Klára Cigánková

- Vize: Propojit kvalitní úklidové služby se zaměstnáváním matek samoživitelek. Plán detailně popisuje trojí prospěch (ekonomický, sociální, environmentální), SWOT analýzu a finanční plán, což prokazuje promyšlený a realistický projekt.

Návrh na zlepšení: „Kuchařky bez domova“

- Autorky: Michaela Bláhová, Dominika Novotná
- Popis: Analýza sociálního podniku, který nabízí nový začátek ženám na okraji společnosti a bojuje proti plýtvání potravinami. Ačkoliv má podnik silný příběh, práce navrhuje zlepšení marketingových nástrojů, zejména v oblasti sociálních médií, newsletterů a spolupráce s influencery.

Komunikační strategie: „Medoo Silesia“

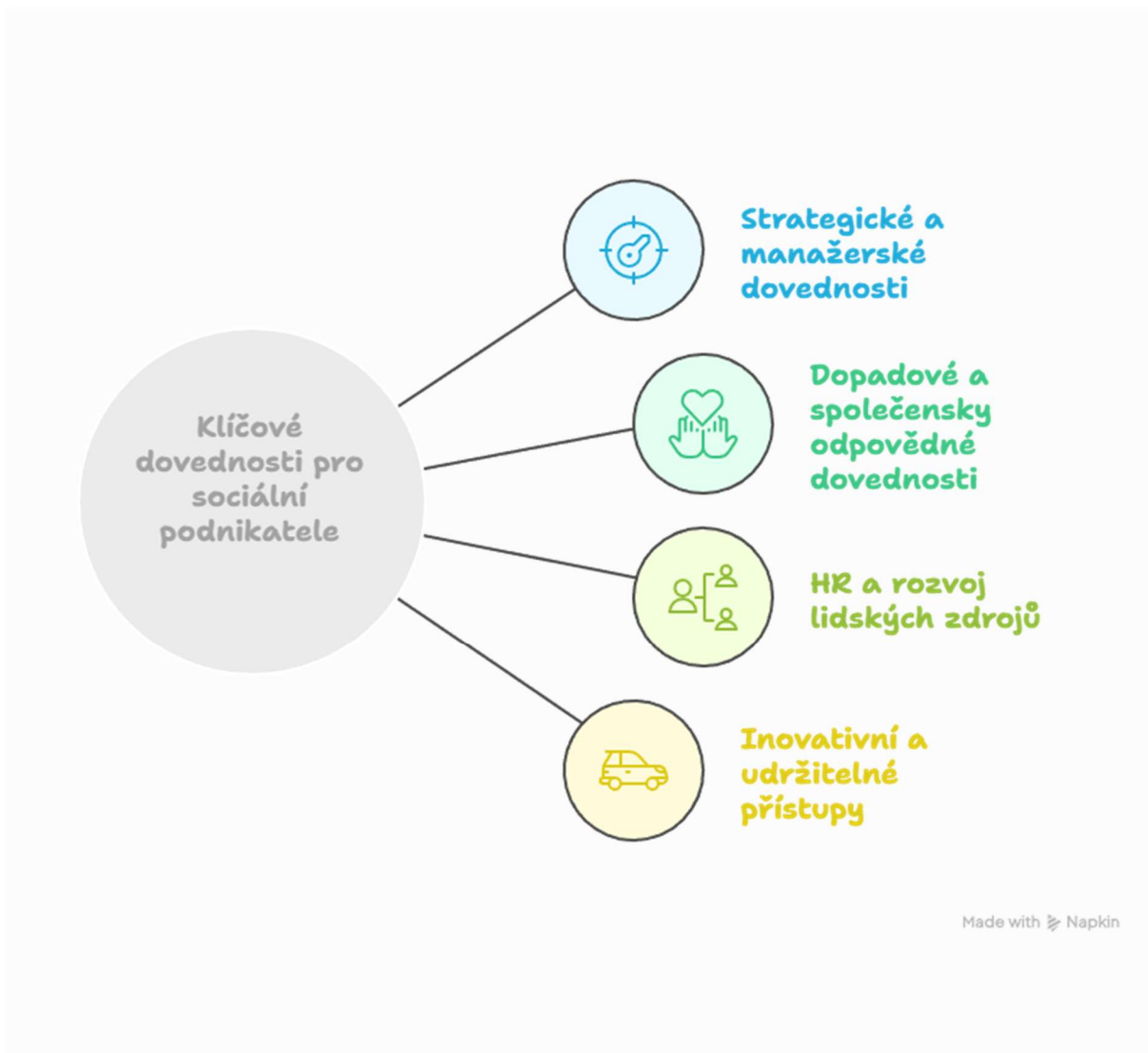
- Autorky: Andrea Štepaníková, Irena Kostřibová, Ivana Ferfecká
- Popis: Návrh marketingové strategie pro společnost kombinující včelařství se zaměstnáváním znevýhodněných osob. Mezi návrhy patří SEO optimalizace, rozšíření využití sociálních sítí a posílení storytellingu, aby se více komunikovaly příběhy zaměstnanců a ekologické hodnoty.

Příklad projektu studenta – „Kompy všem“ (Jan Dítko, FHS UK)

- Řešený problém: Digitální propast v sociálně znevýhodněných regionech, plýtvání elektronikou a nezaměstnanost zranitelných skupin.
- Cíl projektu: Vybudovat sociální podnik zaměřený na odběr a recyklaci vyřazené IT techniky. V dílně zaměstnat mladé lidi z cílové skupiny (např. uprchlíky), kteří budou sestavovat funkční stroje. Repasované počítače následně prodávat za zlomek ceny školám a neziskovým organizacím.
- Trojí prospěch: Ekonomický (pracovní místa), environmentální (snížení odpadu) a sociální (překonávání digitální propasti, integrace).
- Inovativnost: V daném regionu neexistuje podobně zaměřený podnik, který by komplexně propojoval environmentální a sociální cíle.

Obsah vzdělávání v sociální ekonomice musí být dynamický, existují však klíčové tematické okruhy, které tvoří základ a neměly by chybět v žádném komplexním programu.

Klíčové dovednosti pro sociálního podnikatele 21. století



1. Strategické a manažerské dovednosti

- **Leadership a řízení týmu:** Vedení týmu v sociálním podniku vyžaduje kromě manažerských schopností i hluboké porozumění sociálním hodnotám. Důležité je umět formulovat jasnou vizi, která inspiruje, a citlivě komunikovat zejména při práci se znevýhodněnými skupinami. Patří sem efektivní delegování a řešení konfliktů.
- **Business plánování a rozvoj:** Tvorba a pravidelná revize business plánu jako základního nástroje pro řízení. Specifikem je „dvojitý poslán“ – kombinace ekonomického záměru a vytváření sociální hodnoty. Plán musí obsahovat i strategii rozvoje sociálního dopadu.

- **Finanční řízení:** Znalost účetnictví, daňových povinností a především řízení cash flow při vícesdrojovém financování (tržby, granty, dary). Rozpočtování musí reflektovat i tzv. sociální náklady. Cenotvorba často zahrnuje i náklady na naplňování sociální mise.
- **Právní a legislativní rámec:** Zásadní je znalost Zákona o integračním sociálním podniku, možností volby právní formy (s.r.o., družstvo, spolek), pracovního práva (včetně specifik zaměstnávání osob se znevýhodněním) a ochrany osobních údajů (GDPR).
- **Marketing sociálního podniku:** Marketing zde čelí výzvě vysvětlit sociální hodnotu a přesvědčit zákazníky o kvalitě, i když cena může být vyšší. Klíčové nástroje jsou storytelling, sociální média, event marketing, certifikace (např. značka „Sociální podnik“) a budování partnerských sítí.

2. Dopadové a společensky odpovědné dovednosti

- **Měření a komunikace sociálního dopadu:** Praktické metodiky jako Logic Model nebo úvod do Social Return on Investment (SROI) umožňují strukturovaně plánovat, měřit a hodnotit změny. Důležitý je sběr dat a jejich prezentace formou srozumitelných a inspirativních příběhů (data-driven storytelling).
- **Společenská odpovědnost firem (CSR) a ESG principy:** Sociální podniky přirozeně naplňují principy CSR a ESG (environmental, social, governance), což z nich činí atraktivní partnery pro korporátní sektor. Je důležité umět prezentovat vlastní dopad způsobem, který je pro firmy srozumitelný.
- **Etika v podnikání a transparentnost:** Etika a transparentnost jsou základem důvěryhodnosti. Klíčové je umět řešit etická dilemata (např. balancování mezi ekonomikou a sociálními cíli) a otevřeně komunikovat prostřednictvím finančního a dopadového reportingu.
- **Spolupráce se stakeholdery:** Pro udržitelnost je nezbytné vytvářet partnerské vztahy s klíčovými stakeholdery (obce, komunity, partneři, dárci, veřejná správa). Základem jsou efektivní komunikace a zapojení stakeholderů do strategického rozhodování.

3. HR a rozvoj lidských zdrojů

- **Integrační personalistika:** Specifický přístup k náboru, adaptaci, motivaci a udržení zaměstnanců se specifickými potřebami. Zahrnuje úpravu pracovních podmínek, inkluzivní onboarding a znalost právních aspektů zaměstnávání osob se znevýhodněním.
- **Psychosociální podpora a well-being:** Práce s náročnými cílovými skupinami zvyšuje riziko vyhoření. Je klíčové systematicky rozvíjet psychosociální podporu (supervize, psychohygiena, poradenství) a vytvářet podpůrné a inkluzivní pracovní prostředí.

- **Systém firemního vzdělávání:** Cílený systém vzdělávání podporující profesní i osobnostní růst. Zahrnuje nastavení interních vzdělávacích plánů, mapování potřeb a individuální rozvojové plány, dostupné i pro zaměstnance se znevýhodněním.

4. Inovativní a udržitelné přístupy

- **Digitální transformace:** Využití digitálních nástrojů pro zvyšování efektivity a rozšiřování dopadu – od webových stránek a e-shopů po CRM systémy a nástroje pro projektové řízení.
- **Zelené a cirkulární principy:** Integrace prvků jako re-use, upcyclace, recyklace, úspory energie a minimalizace uhlíkové stopy. Environmentální sociální podnikání spojuje sociální a environmentální cíle.
- **Sociální inovace:** Sociální podniky fungují jako laboratoře sociálních inovací – nových přístupů k řešení společenských problémů. Využívají metodiky jako design thinking nebo participativní přístup (co-creation).
- **Sociální bankovníctví a alternativní finance:** Tradiční financování je často nedostupné. Alternativy nabízí sociální bankovníctví, impact investing (dopadové investice), komunitní financování (crowdfunding) nebo sociální dluhopisy.
- **Udržitelnost a networking:** Jak nastavit rovnováhu mezi sociálním, environmentálním a ekonomickým pilířem a prezentace vlastních záměrů.
Tento přístup dokazuje flexibilitu a relevanci nabídky vzdělávání, které reaguje na aktuální potřeby sektoru.



Financováno
Evropskou unií

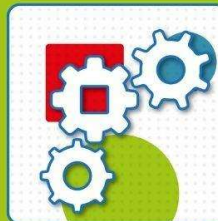


MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

Institut
sociálního
podnikání

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR Vás zve na

Odborný program ENVIRO-AKADEMIE



KDY: 29. 4., 13. 5., 29. 5., 5. 6., 11. 6., 20. 6. 2024

KDE: SPoint pro Prahu a střední Čechy, České Budějovice,
Raspenava u Frýdlantu, Toulcův dvůr Praha

PROGRAM:

- 29. 4. 2024 - Základní aspekty environmentálního sociálního podnikání
- 13. 5. 2024 - Webinar Jaké environmentální problémy řešit
- 29. 5. 2024 - Webinar Jak pracovat s osobami se specifickými potřebami v enviro-sociálních podnicích
- 5. 6. 2024 - Studijní exkurze do Českých Budějovic (Kabinet CB)
- 11. 6. 2024 - Studijní exkurze do Frýdlantského výběžku (Levandulovna)
- 20. 6. 2024 - Závěrečný seminář Udržitelnost environmentálních sociálních podniků a nácvik práce s osobami se specifickými potřebami v terénu

PROČ SE PŘIHLÁSIT:

- Vzdělávací program Enviro-akademie přinese vhled do praktického fungování environmentálního sociálního podnikání. Podpoří zájemce o založení takového podniku, ale i již fungující sociální podniky, aby mohli ve svých aktivitách posílit přínos pro životní prostředí.
- **Je určen pro sociální podniky a podnikající neziskovky, které mají zájem posílit environmentální přínos své činnosti. Program je vhodný i pro zakladatele nových environmentálních sociálních podniků. Podmínkou je dostatečná motivace k závazku aktivně se účastnit 40 hodin programu a ochota rozvíjet záměr, který každý uchazeč s sebou přinese a popíše v přihlášce. Organizátoři si vymíní právo vhodné účastníky Enviro-akademie před zahájením vybrat.**

CO JE ENVIRO-SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ?

- Environmentální sociální podnikání řeší hned několik společenských problémů najednou: většinou zaměstnává osoby se specifickými potřebami, podporuje komunitní život a místní rozvoj, provozuje aktivity příznivé pro životní prostředí. Většinou se jedná o podporu biodiverzity anebo prevenci nadměrného množství odpadu, případně propojení obou.

LEKTORKA: **Markéta Vinkelhoferová**



Markéta Vinkelhoferová je expertka na environmentální sociální podnikání a od roku 2015 prosazuje jeho rozvoj v ČR. Je spoluzakladatelkou sociálního podniku Fair & Bio pražírna (2013) a předsedkyně správní rady Tematické sítě pro sociální ekonomiku (TESSEA ČR z. s.). Školí, konzultuje a mentoruje sociální, environmentální a ekonomickou udržitelnost v podnikání, je podporovatelkou fair trade a komunitou podporovaného zemědělství.

OBSAH SEMINÁŘŮ:

29. 4. 2024, S Point Praha

Úvodní seminář Základní aspekty environmentálního sociálního podnikání



- Seznámení s účastníky a jejich záměry, úvod do principů environmentálního sociálního podnikání, současná situace v ČR, EU i zemích globálního Jihu – inspirace příklady dobré praxe. Kde na to vzít peníze – příklady aktuálních možných zdrojů financování v ČR i zahraničí. Workshop ve skupinách na uplatnění principů do praxe, součástí bude i neformální networking.
- Lektorka Markéta Vinkelhoferová

13. 5. 2024, webinář

Jaké environmentální problémy řešit?

Koukol

- Jak stanovit environmentální problém, k jehož řešení enviro-sociální podnik přispěje svou činností. Jak reagovat na potřeby lokality anebo regionu ve dvou směrech: podpořit snižující se biologickou rozmanitost a nadměrné množství odpadu.
- Lektorka Markéta Vinkelhoferová spolu s Magdalénou Špeldovou z Mýdlárny Koukol a zástupkyněmi Pro-bio ligy a Reuse federace.

Magdaléna Špeldová

Magdaléna Špeldová je zakladatelkou environmentálního sociálního podniku Mýdlárna Koukol ve Volfarticích u České Lípy. Obnovila zde nejen život na barokní faře a propojila výrobu mýdel s využitím bylin z přilehlých luk chráněné krajinné oblasti Českého středohoří. Mýdlárna Koukol spojuje tradici bylinkářství s rukodělnou výrobou a sezónností. Využívá lokální zdroje, přispívá k rozvoji místa a věnuje se environmentálnímu vzdělávání, kde je hlavním tématem správná péče o louky a biodiverzita podhorských luk. V současné době svoji působnost rozšiřuje do nedalekého Nového Boru s projektem JEDNO•DUŠE•LÁZNĚ, kde se chce věnovat komunitnímu rozvoji.



29. 5. 2024, webinář

Jak pracovat s osobami se specifickými potřebami v enviro-sociálních podnicích



- Jaká je vhodná skupina lidí se specifickými potřebami k zaměstnání, vzdělávání anebo jiného typu podpory? Jinak vypadá práce na poli či zahradě a jinak v re-use dílně anebo výrobně jídla, případně kosmetiky. Jak reagovat na potřeby znevýhodněných osob?
- Lektorka Markéta Vinkelhoferová spolu se zakladatelkou Asociace sociálního zemědělství Eliškou Hudcovou

Eliška Hudcová

Odbornice na sociální zemědělství, zaměřuje se na osvětu a vzdělávání, zakládající členka Asociace sociálního zemědělství. Lektorka a členka Pracovní komise sociálního zemědělství na Ministerstvu zemědělství. Pracovala na několika národních a mezinárodních programech a v současnosti je řešitelkou projektu Eco-Social Farming. Působí jako odborná asistentka na Evangelické teologické fakultě Univerzity Karlovy a pracuje jako dluhová poradkyně v organizaci Člověk v tísni, o.p.s.



5. 6. 2024, studijní exkurze, České Budějovice

Kabinet CB, zakladatel Federace nábytkových bank a reuse center



- Jak naplňuje principy enviro-sociálního podnikání v praxi Kabinet CB a jak se propaly do aktivit Federace nábytkových bank a reuse center? Jak na regionální specifika méně aktivního kraje, spolupráci práci s lokálními aktéry, jak využít synergii s kulturou. Jak pracovat s nevýhodami enviro-sociálního podnikání a přetvořit je do atraktivity. Jaký je vhodný byznys plán – ekonomické aspekty enviro-soc. podnikání.
- Lektorka Dana Kalistová – Kabinet CB

Dana Kalistová

Dana Kalistová je zakladatelkou environmentálního sociálního podniku Kabinet CB v Českých Budějovicích. Kabinet CB provozuje reuse centrum, také šicí, čalounickou a renovační dílnu, kde dávají věcem nový život a designový refresh, zpracovávají odpadový materiál, převážně nábytek. Prostor provozují jako centrum, kde pořádají akce na podporu udržitelnosti. Dana Kalistová je také předsedkyní a spoluzakladatelkou Federace nábytkových bank a reuse center.



11. 6. 2024, studijní exkurze, Frýdlantský výběžek, Liberecký kraj

Levandulovna v Raspenavě u Frýdlantu



- Jak naplňuje principy enviro-sociálního podnikání v praxi Levandulovna a další enviro-soc. podniky Libereckého kraje? Dále jak na regionální specifika, práci s místními aktéry a také co s nevýhodami enviro-sociálního podnikání (jak z nich učinit výhody). Jaký je vhodný byznys plán – ekonomické aspekty enviro-soc. podnikání.
- Lektorka Adéla Heindorferová-Levandulovna

Adéla Heindorferová

Adéla Heindorferová je zakladatelka environmentálního sociálního podniku Levandulovna v Raspenavě u Frýdlantu. Zabývají se ekologickým pěstováním levandule a jejím zpracováním do kosmetických produktů a pochutin. Chovají ovečky, přispívají k slow turismu pomalým občerstvením z lokálních surovin a bio potravin. Pořádají workshopy, semináře a vzdělávací programy pro školy i veřejnost. Zaměstnávají různé druhy sociálně znevýhodněných lidí – od migrantů přes rodiče samoživitele až po osoby 55+.



20. 6. 2024, venkovní lokalita na území hl. města Prahy

a poté SPoint Praha

Závěrečný seminář Udržitelnost environmentálních sociálních podniků



- Spolupráce s osobami se specifickými potřebami při konkrétní zahradní realizaci sociálního podniku Envira.
- Jak udržet enviro-sociální podnik? Jak nastavit rovnováhu mezi sociálním, environmentálním a ekonomickým principem?
- Prezentace rozpracovaných záměrů jednotlivých účastníků, diskuze, networking.
- Lektorka Markéta Vinkelhoferová



CÍL PROGRAMU:

Cílem programu je proškolení účastníky a účastnice, kteří budou po skončení Enviro-akademie mít znalosti (praktické i teoretické) k posílení environmentálních aktivit podniků a neziskovek, případně k založení environmentálního sociálního podniku.

Absolvent/ka enviro-akademie se bude orientovat v naplnění principů environmentálního sociálního podniku v praxi:

- bude schopen/a do konce Enviro-akademie připravit základní osnovu podnikatelského plánu pro svůj konkrétní záměr
- součástí Enviro-akademie bude i samostatná práce na záměru
- absolvent/ka bude seznámen/a s principy enviro-sociálního podniku, se základními zdroji informací a bude vědět i na koho se může obrátit s potřebou konzultace nad ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty podnikatelského plánu
- absolvent/ka bude znát aktivity většiny fungujících enviro-sociálních podniků v ČR – ze studijních exkurzí z terénu anebo alespoň zprostředkovaně ze seminářů/webinářů

Po absolvování Enviro-akademie bude účastník opatřen dovednostmi, které bude umět v rámci roku 2024-2025 využít k následujícím činnostem:

- bude umět zapojit osoby se specifickými potřebami do své činnosti (např. v podobě zaměstnání, vzdělávání anebo jiné podpůrné aktivity)
- bude schopen stanovit, jaká práce je vhodná pro jakou cílovou skupinu znevýhodněných
- bude schopen nastavit adekvátní podporu osob s různými specifickými potřebami
- bude schopen stanovit environmentální problém, k jehož řešení přispěje svou činností, mezi něž patří: snižování biologické rozmanitosti a nadměrné množství odpadu
- bude schopen zahájit aktivitu/činnost: od konkrétních opatření v organizaci, odpilotování projektu (pro začátek i na neformální bázi) až po založení environmentálního sociálního podniku, který podpoří: zvýšení biodiverzity a pestrost krajiny, zlepšení stavu půdy a vody vhodnými opatřeními, redukci či prevenci vzniku odpadu, případně propojí oba výše zmíněné koncepty dohromady
- bude svojí činností umět reagovat na potřebu regionu a/nebo lokality, kde působí/bude působit: zapojí do své činnosti místní obyvatele – např. zvýší zaměstnanost a/nebo uplatnění osob, které zpravidla šanci nedostávají, nebo připraví strategii spolupráce s relevantními stakeholdery na místní, regionální i národní úrovni



KONTAKT:

Monika Šikulová, Koodinátor vzdělávacích aktivit
776 786 199, monika.sikulova1@mpsv.cz

Registrace **ZDE**

Další informace o projektu RESP
i o sociálním podnikání naleznete na
www.ceske-socialni-podnikani.cz



Financováno EU, projekt Rozvoj ekosystému sociálního podnikání (RESP), registrační číslo – CZ.03.02.02/00/22_004/0001397.



KAPITOLA 5: Měříme úspěch aneb jak poznat, že vzdělávání funguje?

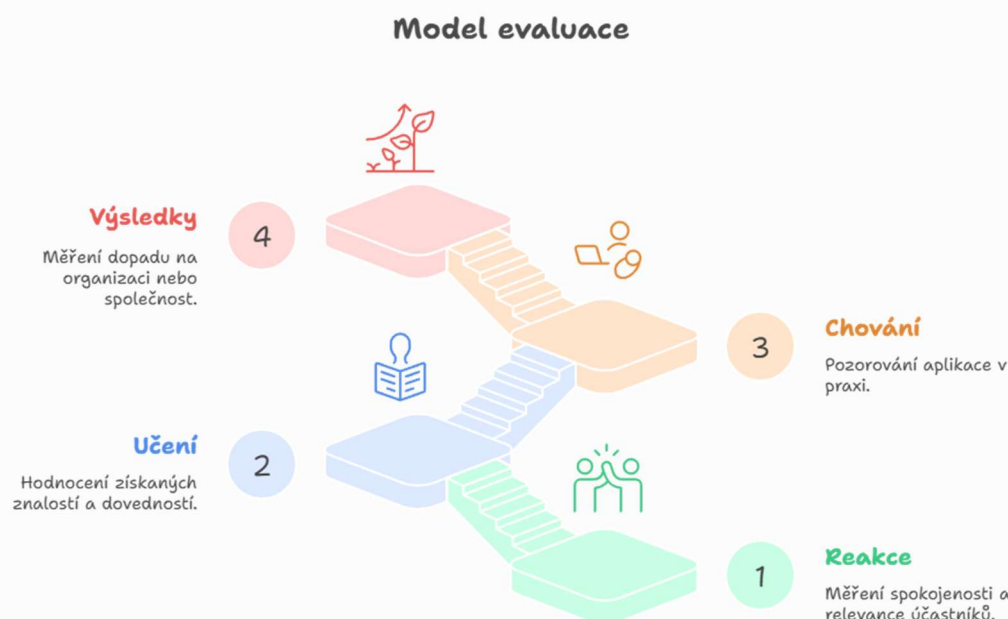
Tato kapitola je jednou z nejdůležitějších v celé publikaci, protože mění pohled na vzdělávání z pouhé „aktivity“ na strategickou „investici“. Schopnost měřit a prokázat úspěch je klíčová pro dlouhodobou udržitelnost a růst celého sektoru sociální ekonomiky.

- **Pro tvůrce vzdělávacích programů:** Získáte nástroje pro transparentní a efektivní hodnocení programů, což je naprosto klíčové pro jejich financování, další rozvoj a prokázání společenského dopadu. V dnešní době již nestačí donorům a partnerům říci, že jste „proškoliili 50 lidí“. Chtějí vidět, jaké změny to přineslo. Efektivní evaluace vám poskytne tvrdá data a silné příběhy, kterými si obhájíte existenci svých programů a zajistíte jejich pokračování. Umožní vám také neustále zlepšovat jejich kvalitu a relevanci.
- **Pro lídry sociálních podniků:** Uvidíte, jak ověřit návratnost investice (ROI – Return on Investment) do vzdělávání vašich zaměstnanců a jak optimalizovat rozvojové plány. Čas a peníze jsou vaše nejcennější zdroje. Tato kapitola vám ukáže, jak zjistit, zda se investice do konkrétního kurzu skutečně promítla do vyšší produktivity, nižší chybovosti, lepší týmové spolupráce nebo snížení fluktuace. Díky tomu budete moci v budoucnu činit informovanější rozhodnutí, do kterého vzdělávání se vyplatí investovat.
- **Pro pracovníky veřejné správy:** Pomůže vám objektivně vyhodnocovat projekty a programy, které finančně či jinak podporujete, a argumentovat pro další investice do rozvoje sociální ekonomiky. Naučíte se klást správné otázky a vyžadovat od příjemců podpory relevantní data o dopadu, nikoli jen o průběhu aktivit. To vám poskytne silné podklady pro obhajobu rozpočtů a prokazování efektivního nakládání s veřejnými prostředky.
- **Pro pedagogy a studenty:** Učíte se, jak kriticky hodnotit výsledky a dopady vzdělávacích aktivit, což je cenná dovednost pro jakoukoli profesi. Jako pedagogové můžete tyto modely využít pro hodnocení vlastní výuky. Jako studenti se naučíte přemýšlet za hranice samotného obsahu a ptát se: „Jaký reálný efekt toto vzdělání má?“ Tato schopnost kritického myšlení a zaměření na dopad je na trhu práce vysoce ceněná.

Úspěch vzdělávání se neměří jen spokojeností účastníků a množstvím odučených hodin. To jsou pouze vstupní ukazatele. Skutečná hodnota se ukáže až tehdy, když se odvážíme jít dál a ptát se: „Mělo to skutečný dopad na praxi a na společenský problém, který řešíme? Naučili se naši zaměstnanci pracovat efektivněji? Zvýšil náš podnik díky novým dovednostem své tržby? Podařilo se nám lépe integrovat osoby se znevýhodněním?“ Efektivní evaluace proto není jen byrokratický úkon na konci projektu. Je to živý, cyklický proces, který by měl provázet celé vzdělávání od jeho návrhu až po dlouhodobé sledování, protože nám poskytuje klíčovou zpětnou vazbu pro neustálé zlepšování.

Kirkpatrickův model evaluace (zjednodušeně pro sociální ekonomiku):

Tento široce uznávaný a v praxi osvědčený model nabízí čtyřúrovňový přístup k hodnocení vzdělávání. Lze si jej představit jako pyramidu – začínáme na široké základně jednoduchého měření a postupujeme k užšímu, ale o to cennějšímu vrcholu, kde měříme skutečný dopad.



Úroveň 1: Reakce (Spokojenost a relevance):

- **Otázka:** Líbilo se účastníkům? Byli spokojeni s lektorem, obsahem, organizací a prostředím?
A co je klíčové – vnímali kurz jako relevantní a užitečný pro svou práci?

- **Metody:** Krátké zpětnovazební dotazníky po skončení akce (online nebo papírové), ústní zpětná vazba na konci dne, „semaforové“ hodnocení (každý ukáže zelenou, oranžovou nebo červenou kartičku), „mood meter“ (účastníci umístí lepík na škálu nálady), krátké fokusní skupiny.

Proč je důležité: Toto je základní hygienický faktor. I když vysoká spokojenost nezaručuje, že se účastníci něco naučili, nízká spokojenost téměř jistě znamená, že se nenaučili nic. Negativní reakce může signalizovat problémy v organizaci, nevhodně zvoleného lektora nebo obsah, který je zcela mimo potřeby cílové skupiny. Pozitivní reakce naopak vytváří otevřené a motivující prostředí, které je pro učení nezbytné.

- **Tip:** Použijte nástroje jako Google Forms, Typeform, nebo jednoduché papírové dotazníky se škálou 1-5 a dvěma otevřenými otázkami: „Co se vám nejvíce líbilo/pomohlo?“ a „Co bychom mohli příště zlepšit?“.

Úroveň 2: Učení (Získané znalosti a dovednosti):

- **Otázka:** Co se účastníci skutečně naučili? Jaké nové znalosti, dovednosti nebo postoje si osvojili? Změnilo se jejich porozumění tématu a jsou schopni nové poznatky aplikovat alespoň v modelové situaci?
- **Metody:**
 - **Vstupní a výstupní testy:** Krátké kvízy před a po kurzu pro objektivní měření posunu ve znalostech.
 - **Praktická cvičení/simulace:** Během kurzu nechte účastníky aplikovat naučené dovednosti na konkrétních úkolech (např. sestavit rozpočet, vést fiktivní prodejní rozhovor).
 - **Diskuze a případové studie:** Aktivní zapojení účastníků, kde prokáží své porozumění a schopnost analyzovat problém.
 - **Hodnocení sebereflexe:** Otázky typu „Co nového jsem se naučil/a? Co jsem si ujasnil/a a v čem si stále nejsem jistý/á?“.

Proč je důležité: Tato úroveň měří, zda byl obsah efektivně předán a hlavně pochopen. Je to první objektivní důkaz, že vzdělávání mělo smysl z hlediska obsahu. Dává nám data o tom, která témata byla srozumitelná a která je potřeba vysvětlit jinak nebo více procvičit.

Úroveň 3: Chování (Aplikace v praxi):

- **Otázka:** Změnili účastníci své chování v reálném pracovním prostředí? Používají získané dovednosti a znalosti při své každodenní práci? Dochází ke skutečnému přenosu naučeného do praxe?
- **Metody (zjišťujeme s odstupem 3-6 měsíců):**
 - **Následné dotazníky:** S otázkami zaměřenými na konkrétní změny v chování (např. „Začal/a jsem po kurzu používat nový marketingový nástroj? Kolikrát za poslední měsíc?“).
 - **Rozhovory s účastníky a jejich nadřízenými/mentory:** Získání pohledu z více stran. Nadřízený může objektivněji posoudit, zda vidí změnu v chování a výkonu.
 - **Reflexní deníky:** Účastníci si po kurzu po určitou dobu zapisují, jak a co se jim daří aplikovat v praxi a na jaké narážejí bariéry.
 - **Pozorování v praxi:** Pokud je to možné, je přínosná návštěva pracoviště účastníka a pozorování jeho práce (zejména pro znevýhodněné zaměstnance je to velmi efektivní metoda).

Proč je důležité: Toto je kritická úroveň, kde se ukazuje skutečná hodnota vzdělávání. I dokonale spokojený účastník, který se vše naučil, je pro organizaci přínosem až tehdy, když začne nové dovednosti používat. Měření na této úrovni prokazuje praktickou návratnost investice a pomáhá identifikovat bariéry, které brání aplikaci v praxi (např. nedostatek času, nepodpora ze strany vedení).

Úroveň 4: Výsledky (Dopad na organizaci/společnost):

- **Otázka:** Jaký konečný dopad mělo vzdělávání na celý sociální podnik nebo na řešený společenský problém? Projevilo se to ve zlepšených, měřitelných výsledcích, které jsou v souladu s cíli organizace?
- **Metody (zjišťujeme s delším odstupem, např. 6-12 měsíců):**
 - **Analýza podnikových dat:** Sledování klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) – např. zvýšení tržeb, snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení spokojenosti klientů/zákazníků, snížení nákladů, zvýšení efektivity procesů, zkrácení doby zapracování nových zaměstnanců.
 - **Měření sociálního dopadu:** Pokud má podnik nastavený systém měření dopadu, lze sledovat změny v klíčových sociálních či environmentálních indikátorech (např. počet úspěšně integrovaných osob na otevřený trh práce, úspora CO₂, zlepšení well-beingu zaměstnanců).

- **Případové studie:** Detailní dokumentace transformace podniku nebo života jednotlivce, která prokazatelně souvisí s absolvovaným vzděláváním.

Proč je důležité sledovat dopad? Toto je vrchol pyramidy. Ukazuje finanční (ROI) a společenskou (SROI) návratnost investice do vzdělávání. Je to nejsilnější argument pro donory, investory a zřizovatele, protože prokazuje, že vzdělávání není jen náklad, ale strategický nástroj k dosažení mise a udržitelnosti celého podniku.

Praktické tipy pro evaluaci:

- **Jednoduchost nade vše:** Nemusíte být expert na statistiku. Často je lepší mít jednoduchý, ale funkční a pravidelně používaný systém evaluace, než mít komplexní metodiku, kterou nikdo nebude používat. I jednoduchý dotazník je lepší než žádný.
- **Kombinujte metody:** Nejúplnější a nejpřesvědčivější obraz získáte kombinací kvantitativních (čísla, škály, procenta) a kvalitativních (příběhy, citace, postřehy) dat. Čísla vám řeknou, *co* se stalo, příběhy vám vysvětlí, *proč* se to stalo.
- **Nezapomeňte na neformální zpětnou vazbu:** Cenné informace často získáte během rozhovorů o přestávkách, z reakcí lektorů nebo postřehů mentorů. Naučte se tyto informace systematicky zachycovat, například formou krátkých poznámek ihned po skončení akce.
- **Prezentujte výsledky srozumitelně:** Surová data nikoho neoslní. Vytvořte jednoduché infografiky, přehledné grafy nebo krátké, srozumitelné zprávy, které ukáží hodnotu vzdělávání vašim klíčovým stakeholderům (vedení, donorům, ale i samotným účastníkům). Oslava úspěchu je důležitou součástí procesu.

Inspirace z praxe: Komplexní evaluace v projektu RESP

Projekt RESP systematicky sbíral zpětnou vazbu po každé vzdělávací akci pomocí vstupních a výstupních dotazníků, což pomáhalo sledovat okamžitý posun ve znalostech (Úroveň 2). Pro dlouhodobé programy pak realizoval následné rozhovory s absolventy a jejich mentory, aby zjistil, jaké konkrétní změny ve svých podnicích díky vzdělávání zavedli (Úroveň 3). Shromážděná data byla důkladně analyzována a opakovaně potvrzovala vysokou užitečnost a praktickou aplikovatelnost vzdělávacích programů v reálné praxi. Tyto výsledky byly klíčové pro průběžnou evaluaci projektu.

KAPITOLA 6: Závěr aneb společně k udržitelnější budoucnosti

Proč je to pro mě důležité?

Pro všechny: Tato kapitola není jen formálním zakončením. Je to syntéza, která shrnuje klíčová poselství celé publikace a dává jim smysl v širším kontextu. Slouží jako připomínka, proč je vzdělávání v sociální ekonomice tak vitálně důležité, a motivuje k dalšímu zapojení a spolupráci. Je to pozvánka k tomu, abyste se stali aktivní součástí hnutí, které usiluje o rozvoj silné, udržitelné a inkluzivní sociální ekonomiky v České republice.

Vzdělávání je živá řeka, která neustále teče a trpělivě mění krajinu, kterou protéká. V sociální ekonomice je to řeka, která má mnoho pramenů – pramení z potřeb znevýhodněných, z vizí podnikatelů i ze strategických cílů společnosti. Tato řeka vyživuje pole inovací, kde mohou klíčit nové nápady. Posiluje kořeny stromů udržitelnosti, aby sociální podniky odolaly ekonomickým bouřím. A co je nejdůležitější, propojuje jednotlivé lidi, organizace a instituce napříč celým ekosystémem, jako přítoky vlévající se do jednoho mocného toku. Jak jsme ukázali na stránkách této publikace, klíčem k tomu, aby tato řeka byla čistá, silná a životodárná, je systematický přístup, důkladná znalost cílových skupin a flexibilita ve volbě metod a forem.

Klíčová poselství na závěr:

- **Vzdělávání je investice, ne náklad:** V kontextu sociálního podnikání to platí dvojnásob. Každá koruna a hodina investovaná do rozvoje dovedností se mnohonásobně vrátí. Nejen v podobě vyšší efektivity a lepších hospodářských výsledků, ale především v podobě silnějšího sociálního dopadu, nižší fluktuace, vyšší motivace zaměstnanců a větší odolnosti celé organizace. Vzdělávání je investicí do lidského a sociálního kapitálu, který je tou nejcennější devizou každého sociálního podniku. Je to klíč k dlouhodobému přežití a udržitelnému rozvoji.
- **Cílenost a relevance jsou klíčové:** Jeden univerzální model pro všechny nefunguje. Poskytnout vysoce kvalifikovanému manažerovi základní kurz podnikání je stejně neefektivní

jako chtít po člověku bez digitálních dovedností, aby se účastnil kurzu pokročilého online marketingu. Efektivní vzdělávání je vždy šité na míru specifickým potřebám manažerů, řadových zaměstnanců, úředníků nebo studentů. Respektuje jejich výchozí pozici, učí jejich jazykem a řeší problémy, které je skutečně pálí.

- **Praxe a dopad na prvním místě:** Teoretické znalosti, které zůstanou v šanonech a prezentacích, jsou mrtvým kapitálem. Nejlepší vzdělávání je to, které je praktické, interaktivní a okamžitě aplikovatelné. Vede k reálným změnám v chování a pracovních postupech účastníků a jeho přínos je možné změřit – ať už ve finančních ukazatelích, nebo v prokazatelném zvýšení sociálního či environmentálního dopadu podniku. Vždy se ptejte: „Co budou účastníci po tomto kurzu dělat jinak a lépe?“
- **Ekosystémová spolupráce je nezbytná:** Úspěch sociální ekonomiky nespočívá v izolovaných hrdinských činech jednotlivců, ale v aktivním propojení a spolupráci všech aktérů. Sociální podnikatelé, veřejná správa, akademická sféra a podpůrné organizace musí přestat fungovat v oddělených silech. Vzdělávání je tím nejlepším mostem, který tyto světy spojuje. Na jeho půdě se mohou setkávat, sdílet své perspektivy, budovat důvěru a vytvářet společné projekty a strategie.
- **Celoživotní učení je nutnost:** Sociální ekonomika je dynamický a neustále se vyvíjející sektor. Mění se legislativa, objevují se nové technologie, přicházejí nové společenské výzvy. Kdo se přestane učit, přestane růst a brzy ztratí krok s dobou. Neustálé vzdělávání a adaptace na nové trendy není luxus, ale strategická nutnost pro udržení relevance, konkurenceschopnosti a schopnosti inovovat.

Váš další krok:

Tato publikace by neměla být jen zdrojem informací, ale především katalyzátorem akce. Ať už jste tvůrce vzdělávacích programů, který hledá inspiraci, lídr sociálního podniku toužící po růstu, nový zaměstnanec hledající své místo, úředník hledající efektivní nástroje, nebo student hledající smysluplnou kariéru – věříme, že jste zde našli cenné nástroje a motivaci.

Nečekejte na perfektní okamžik nebo na velký grant. Změna začíná malými, ale konkrétními kroky.

- **Jako tvůrce programů:** Zrevidujte jeden svůj stávající kurz a zamyslete se, jak jej lépe přizpůsobit specifické cílové skupině.
- **Jako lídr podniku:** Udělejte si s týmem krátkou anketu o vzdělávacích potřebách a vyberte jednu prioritu, na kterou se v příštím čtvrtletí zaměříte.
- **Jako pracovník veřejné správy:** Navrhněte neformální kulatý stůl, kde propojíte místní sociální podniky se zástupci odboru veřejných zakázek.

- **Jako pedagog či student:** Najděte jeden místní sociální podnik a zapojte jej do výuky formou případové studie, exkurze nebo studentského projektu.

Začněte s jedním malým krokem. Sdílejte tuto publikaci s kolegou, který by z ní mohl mít prospěch. Diskutujte o ní. A hlavně – přeneste myšlenky z těchto stránek do vaší každodenní praxe.

Pamatujte! Vaše práce, ať už je jakákoliv, má v kontextu sociální ekonomiky obrovský smysl. Každý den, kdy jdete do práce, měníte malý kousek světa k lepšímu. A vzdělávání je nástroj, který tuto vaši snahu činí efektivnější a udržitelnější. Společně můžeme budovat silnější, odolnější a více inkluzivní sociální ekonomiku, kde na práci každého skutečně záleží.

Držíme vám palce na vaší cestě!

Kam směřuje vzdělávání v sociální ekonomice?

Budoucnost přinese ještě větší důraz na propojování sociálních cílů s globálními trendy. Vzdělávání se zaměří na:

- **Digitální dovednosti:** Nejen základy, ale pokročilé využívání nástrojů pro **datovou analýzu a měření dopadu**, efektivní **e-commerce** a budování online komunity, automatizaci procesů a etické využívání **umělé inteligence (AI)** pro zvýšení efektivity.
- **Zelené dovednosti (Green Skills):** Hlubší implementace principů **cirkulární ekonomiky** do business modelů, management **energetických úspor**, budování **udržitelných dodavatelských řetězců** a schopnost reportovat environmentální dopad v souladu s principy **ESG**.
- **Odolnost a krizový management:** Systematická příprava na neočekávané společenské a ekonomické výzvy. To zahrnuje **diverzifikaci zdrojů financování**, řízení rizik, budování **mentální odolnosti lídrů** a schopnost rychlé a flexibilní adaptace.
- **Mezinárodní spolupráce a sdílení:** Aktivní využívání mezinárodních sítí (jako **Euclid Network**) pro sdílení inovativních modelů, **společné grantové žádosti** a přenos osvědčených postupů ze zahraničí do českého kontextu.

Užitečné zdroje a kontakty

Vaše cesta k poznání a podpoře sociálního podnikání nekončí přečtením této publikace. Naopak, teprve začíná. Svět sociální ekonomiky je dynamický a plný inspirativních lidí, organizací a platform, které vám mohou pomoci na vaší cestě. Ať už hledáte legislativní oporu, praktické poradenství, finanční zdroje, vzdělání nebo jen další inspiraci, následující přehled vám poslouží jako detailní rozcestník a průvodce klíčovými aktéry a materiály.

1. Startovací bod: Státní správa a strategický rámec

Zde naleznete oficiální informace, které tvoří základní rámec pro fungování sociálního podnikání v České republice.

- **Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) – Sekce Sociální podnikání**
 - Váš první a nejdůležitější oficiální rozcestník. Najdete zde aktuální znění legislativy (včetně Zákona o integračním sociálním podniku), informace o dotačních programech, oficiální metodiky, strategické dokumenty a seznam uznaných integračních sociálních podniků.
 - **Web:** www.mpsv.cz/socialni-podnikani
 - **projektový web Oddělení integrace na trh práce** www.ceske-socialni-podnikani.cz

2. Sítě, podpora a hájení zájmů (Advocacy)

Tyto organizace tvoří páteř ekosystému, propojují aktéry a hájí jejich zájmy. Členství či sledování jejich aktivit je klíčové pro udržení přehledu.

- **TESSEA (Tematická síť pro sociální ekonomiku)**
 - Klíčová střešní organizace, která hájí zájmy sociálních podniků na národní i evropské úrovni. Propojuje aktéry, poskytuje cenné informace, pořádá konference a vzdělávací akce a je hlavním hlasem sektoru při jednáních se státní správou.
 - **Web:** www.tessea.cz
- **Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR)**
 - Důležitý partner, zejména pro sociální podniky s právní formou spolku, ústavu či o.p.s. Řeší témata jako je legislativa neziskového sektoru, fundraising, profesionalizace a je silným hlasem občanské společnosti.
 - **Web:** www.avpo.cz

3. Regionální partneři a centra

Podpora na místní úrovni je často nejefektivnější. Hledejte partnery ve svém kraji.

- **Regionální poradenská centra SPointy**

- Síť regionálních center, která slouží jako první kontaktní místo pro začínající i stávající sociální podnikatele. Poskytují bezplatné poradenství, pomáhají s tvorbou podnikatelského plánu a propojují na další experty v regionu. Aktuální seznam a kontakty naleznete na webu MPSV nebo TESSEA.

- **Klastr sociálních inovací a podniků SINEC**

- Příklad úspěšného regionálního propojení aktérů v Moravskoslezském kraji. Podobné klastry a sítě vznikají i v dalších regionech a jsou skvělým místem pro navázání lokální spolupráce.
- **Web:** <https://klastr-socialnich-podniku.cz/>

4. Specializované platformy a iniciativy

Tyto platformy se zaměřují na specifické oblasti a propojují sociální podnikání s širšími tématy udržitelnosti a odpovědnosti.

- **Asociace společenské odpovědnosti**

- Největší iniciativa společenské odpovědnosti (CSR) a Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) v ČR. Pro sociální podniky je klíčovým partnerem pro propojování s komerčními firmami, které hledají smysluplné CSR projekty a odpovědné dodavatele.
- **Web:** www.spolecenskaodpovednost.cz

- **Asociace sociálního zemědělství**

- Sdružuje organizace, které propojují zemědělskou činnost se sociální prací a zaměstnáváním znevýhodněných osob. Důležitý zdroj pro oblast environmentálního sociálního podnikání.
- **Web:** www.asocsz.cz

- **Deklarace odpovědného podnikání & Cena Zlatá vážka**

- Iniciativa zaměstnavatelů, kteří se hlásí k hodnotám udržitelného a odpovědného zaměstnávání osob se znevýhodněním. Každoročně uděluje prestižní ocenění „Zlatá vážka“ nejlepším integračním sociálním podnikům, což je skvělá inspirace.
- **Web:** <https://odpovednepodnikani.cz/>

5. Vzdělávání, inkubace a inspirace

Zdroje pro rozvoj vašich nápadů, dovedností a pro načerpání nové energie.

- **Asociace podnikavé Česko (Celorepubliková působnost)**
 - Působí jako klíčová platforma a síť propojující aktéry v oblasti výchovy k podnikavosti. Nabízí metodickou podporu, vzdělávací programy a projekty (např. Férová stáž) zaměřené na systematický rozvoj podnikavosti a podnikatelských kompetencí, především ve vzdělávacím systému.P
 - **Web:** www.podnikavecesko.cz
- **Impact Hub (Praha, Brno, Ostrava)**
 - Poskytuje fyzické i komunitní zázemí pro sociální inovátory a podnikatele. Nabízí coworking, inkubační a akcelerační programy (např. Impact First) zaměřené na rozvoj a škálování společensky prospěšných projektů.
 - **Web:** www.hub.cz
- **Univerzitní centra a programy**

Řada univerzit rozvíjí programy zaměřené na sociální ekonomiku a inovace. Sledujte například Centrum pro studium neziskového sektoru na UK, Centrum pro sociální a ekonomické strategie na FSV UK či aktivity na Katedře environmentálních studií FSS MUNI.
- **Institut sociálního podnikání (InSP)**
 - Jako realizátor projektu RESP, v rámci kterého vznikla i tato publikace, se InSP zaměřuje na systémové vzdělávání a budování kapacit v celém ekosystému.
 - **Web:** www.ceske-socialni-podnikani.cz
- **Online magazíny a platformy**
 - Pro aktuální informace a inspiraci sledujte média jako **Ekonews.cz**, **Socr.cz (Sociální realita)** nebo blogy a zpravodaje výše uvedených organizací.

6. Financování: Granty, sociální bankovníctví a investice

Zdroje kapitálu pro založení, provoz a růst vašeho sociálního podniku.

- **Nadační fondy a grantové agentury**
 - Sledujte výzvy klíčových hráčů jako **Nadace Via**, **Nadace OSF**, **Nadace České spořitelny** nebo **Nadační fond Avast**.
- **Sociální bankovníctví**

- Specializované programy bank, které nabízejí nejen financování (zvýhodněné úvěry), ale i cenné poradenství a mentoring. V ČR jsou nejvýznamnějšími hráči **Sociální bankovníctví ERSTE (Česká spořitelna)** a programy **Komerční banky**.
- **Impact Investing (Dopadové investice)**
 - Pro pokročilejší a škálovatelné projekty existují fondy, které investují do podniků s měřitelným sociálním dopadem. Mezi klíčové hráče v ČR patří **Tilia Impact Ventures** nebo **Soulmates Ventures**.

7. Praktické nástroje a nákup s dopadem

- **Nakup na Dobro**
 - Platforma a e-shop, kde můžete nakoupit produkty od ověřených sociálních podniků a dílen. Skvělý způsob, jak podpořit sektor a zároveň získat kvalitní výrobky či služby.
 - **Web:** www.nakupnadobro.cz

8. Evropský a globální kontext

Pro pochopení širších trendů, mezinárodní spolupráci a přístup k nadnárodním zdrojům.

- **Klíčové strategické dokumenty EU:** Akční plán EU pro sociální ekonomiku (SEAP, 2021), Evropský pilíř sociálních práv (2017) a Iniciativa pro sociální podniky (SBI, 2011).
- **Euclid Network:** Vlivná evropská síť pro lídry a podpůrné organizace sociální ekonomiky. Skvělý zdroj inspirace, kontaktů a mezinárodních projektů.
- **Social Economy Europe (SEE):** Reprezentativní organizace a hlas sociální ekonomiky na evropské úrovni, zastupující zájmy sektoru vůči institucím EU.
- **Ashoka:** Globální organizace, která identifikuje a podporuje přední světové sociální inovátory (tzv. Ashoka Fellows). Je zdrojem inspirace a inovativních metod.
- **Skoll Foundation:** Významná nadace podporující sociální podnikatele po celém světě prostřednictvím Skoll World Forum a dalších iniciativ.

9. Zdroje pro hlubší studium

- **Knihy:** Pro teoretické ukotvení doporučujeme díla jako „Jak vybudovat sociální podnik“ (David Bornstein), „Vytváření sdílené hodnoty“ (M. Porter & M. Kramer) nebo publikaci „Lidské zdroje v sociálních podnicích“ (M. Dohnalová a kol.).

- **Podcasty:** Pro inspiraci hledejte podcasty zaměřené na sociální inovace, udržitelnost a dopadové podnikání (např. „Pomáháme podnikáním“ „Podnikejte pomalu“, „Proti Proudů“, „Ve vatě“).
- **Strategický rámec sociálního podnikání 2026–2030:** Klíčový národní dokument, který bude definovat budoucí směřování a priority podpory sociálního podnikání v ČR. Jeho sledování bude zásadní pro všechny aktéry v oboru.

Slovník klíčových pojmů a zkratk

Tento slovník slouží jako referenční příručka k pochopení nejdůležitějších termínů a zkratk, které se objevují v textu a jsou klíčové pro orientaci v ekosystému sociální ekonomiky.

A

- **AVPO ČR (Asociace veřejně prospěšných organizací ČR)** – Střešní organizace pro neziskové organizace v ČR, hájící jejich zájmy a podporující jejich profesionalizaci.

B

- **Brainstorming** – Kreativní technika pro generování velkého množství nápadů ve skupině, kde je kladen důraz na kvantitu a volnou asociaci, nikoliv na okamžitou kritiku.

C

- **Cirkulární ekonomika (oběhové hospodářství)** – Ekonomický model zaměřený na minimalizaci odpadu a maximální využití zdrojů. Produkty a materiály jsou udržovány v oběhu co nejdéle prostřednictvím oprav, opětovného použití, renovace a recyklace.
- **CSR (Corporate Social Responsibility / Společenská odpovědnost firem)** – Koncept, v jehož rámci firmy dobrovolně integrují sociální a ekologické ohledy do své obchodní činnosti a do vztahů se svými stakeholdery. Sociální podniky jsou často přirozeným partnerem pro CSR aktivity komerčních firem.
- **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** - směrnice o nefinančním reportování
- **Crowdfunding (Komunitní financování)** – Způsob získávání kapitálu, kdy velký počet jednotlivců přispívá malými částkami, typicky prostřednictvím online platformy, na financování konkrétního projektu nebo podniku.

D

- **Didaktické dovednosti** – Soubor schopností lektora efektivně, srozumitelně a poutavě předávat znalosti a dovednosti účastníkům vzdělávání.
- **Dopadové investice (Impact Investing)** – Investice do firem, organizací a fondů s cílem dosáhnout měřitelného, pozitivního sociálního nebo environmentálního dopadu spolu s finančním výnosem.

E

- **ESG (Environmental, Social, Governance)** – Tři klíčové faktory používané k měření udržitelnosti a etického dopadu podniku. **E** (environmentální) se týká dopadu na životní prostředí, **S** (sociální) zahrnuje vztahy se zaměstnanci, komunitou a zákazníky, **G** (governance) se vztahuje ke způsobu řízení a správy firmy.
- **Evaluace** – Systematické a objektivní hodnocení účinnosti, efektivity a dopadu programu nebo aktivity. V kontextu vzdělávání jde o proces zjišťování, zda a jaký mělo školení přínos.
- **Euclid Network** – Vlivná evropská síť pro lídry a podpůrné organizace v oblasti sociální ekonomiky, která podporuje mezinárodní spolupráci a sdílení dobré praxe.
- **EntreComp** - evropský kompetenční rámec definující podnikavost jako referenční rámec pro lidi, kteří se zajímají o učení a rozvoj znalostí, dovedností a postojů, které vytváří podnikavé myšlení.

F

- **Fokusní skupina (Focus Group)** – Moderovaná diskuzní skupina s malým počtem účastníků, využívaná pro získání hlubokého vhledu do jejich postojů, názorů a potřeb k určitému tématu.

I

- **InSP (Institut sociálního podnikání)** – Platforma vzniklá v rámci projektu RESP, zaměřená na systémové vzdělávání a budování kapacit v ekosystému sociální ekonomiky v ČR.
- **Integrační sociální podnik** – Specifický typ sociálního podniku, jehož hlavním společensky prospěšným cílem je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. V ČR je jeho status definován Zákonem o integračním sociálním podniku (ZISP).
- **Integrační pracovní místo** – typ pracovního místa určeného pro lidi, kteří se potýkají s nějakou znevýhodněnou situací na trhu práce. Cílem je pomoci jim získat pracovní návyky, dovednosti a zkušenosti a postupně je integrovat do běžného pracovního prostředí.

K

- **Kirkpatrickův model** – Široce uznávaný čtyřúrovňový model pro evaluaci vzdělávacích programů (1. Reakce, 2. Učení, 3. Chování, 4. Výsledky).
- **Kvalitativní data** – Popisná data, která zachycují zkušenosti, názory, příběhy a pocity. Odpovídají na otázku „Proč?“ a „Jak?“.
- **Kvantitativní data** – Numerická data, která lze měřit a statisticky analyzovat (např. počet, procento, průměr). Odpovídají na otázku „Kolik?“.

M

- **Mastermind** – Typ peer-to-peer skupiny, kde se malá skupina lidí pravidelně schází, aby si vzájemně radila, podporovala se a pomáhala si řešit profesní výzvy.
- **MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR)** – Ústřední orgán státní správy v ČR, který má v gesci agendu sociálního podnikání a politiky zaměstnanosti.

- **OPZ+ (Operační program Zaměstnanost Plus)** – Klíčový finanční nástroj Evropské unie v ČR pro období 2021–2027, ze kterého jsou financovány projekty na podporu zaměstnanosti, sociálního začleňování a rozvoje dovedností, včetně podpory sociálních podniků.
- **OVZ (Odpovědné veřejné zadávání)** – Způsob zadávání veřejných zakázek, který kromě ceny a kvality zohledňuje i sociální, environmentální nebo inovativní aspekty. Umožňuje například zvýhodnit dodavatele, kteří zaměstnávají znevýhodněné osoby.

P

- **Podnikavost (Entrepreneurship)** – Klíčová kompetence pro celoživotní učení. Schopnost rozpoznávat příležitosti, přetvářet nápady ve skutečnost a tvořit hodnotu (ekonomickou, sociální či kulturní) pro ostatní.
- **Psychosociální podpora** – Komplexní pomoc zaměřená na duševní pohodu, zvládání stresu, řešení osobních problémů a posilování sociálních dovedností, klíčová při práci se znevýhodněnými zaměstnanci.

R

- **ROI (Return on Investment / Návratnost investice)** – Finanční ukazatel, který měří poměr mezi čistým ziskem a náklady investice. V kontextu vzdělávání se používá pro vyhodnocení, zda se investice do školení vyplatila.

S

- **SDGs (Sustainable Development Goals / Cíle udržitelného rozvoje)** – Soubor 17 globálních cílů přijatých OSN, které definují agendu udržitelného rozvoje do roku 2030. Sociální podniky k jejich naplňování přirozeně přispívají.
- **SEAP (Social Economy Action Plan / Akční plán EU pro sociální ekonomiku)** – Strategický dokument Evropské komise z roku 2021, který stanovuje priority a opatření pro podporu sociální ekonomiky v EU.
- **SINEC** – Klaster sociálních inovací a podniků v Moravskoslezském kraji.
- **SMART cíle** – Mnemotechnická pomůcka pro stanovování cílů, které jsou **S**pecifické (Specific), **M**ěřitelné (Measurable), **A**kceptovatelné/dosažitelné (Achievable), **R**elevantní (Relevant) a **Č**asově ohraničené (Time-bound).
- **Sociální ekonomika** – Širší zastřešující pojem pro subjekty (sociální podniky, družstva, spolky, nadace), jejichž primárním cílem je společenský nebo environmentální prospěch, nikoli maximalizace zisku pro vlastníky. Zisk je zde prostředkem k dosažení mise.
- **Sociální podnik** – Subjekt sociální ekonomiky, který naplňuje veřejně prospěšný cíl prostřednictvím podnikatelské činnosti na trhu. Vyznačuje se konceptem trojího prospěchu (ekonomický, sociální, environmentální).
- **Sociální podnikání** – Podnikatelské aktivity, které cíleně řeší společenské nebo environmentální problémy. Spojuje podnikatelského ducha s veřejně prospěšnou misí.
- **Solidární ekonomika** – Koncept blízký sociální ekonomice, zdůrazňující hodnoty solidarity, reciprocity a demokratické správy, často v kontrastu s čistě tržním nebo státním modelem.
- **SROI (Social Return on Investment / Sociální návratnost investic)** – Metodika pro měření a vyčíslení sociální, environmentální a ekonomické hodnoty, kterou projekt nebo investice vytváří, vyjádřená v peněžní formě.
- **Stakeholder (Zainteresaná strana)** – Osoba, skupina nebo organizace, která má zájem na činnosti podniku nebo je jí ovlivněna (např. zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, komunita, investoři).

T

- **TESSEA (Tematická síť pro sociální ekonomiku)** – Klíčová střešní organizace pro sociální ekonomiku v ČR.
- **Třetí sektor (Neziskový sektor)** – Část společnosti a ekonomiky, která existuje vedle sektoru veřejného (stát) a soukromého (trh). Zahrnuje neziskové organizace, spolky, nadace a další subjekty občanské společnosti.

V

- **Výsledky učení (Learning Outcomes)** – Jasně definované a měřitelné znalosti, dovednosti a postoje, které by měl účastník získat na konci vzdělávací aktivity. Popisují, co bude absolvent schopen dělat.

Z

- **ZISP (Zákon o integračním sociálním podniku)** – Legislativní norma v ČR, která definuje podmínky pro získání statusu integračního sociálního podniku a s ním spojené výhody.