



# Aplikační příležitosti metody Social Return on Investment v sociální práci v ČR

Ondřej Rajmon, Petr Vojtíšek (Univerzita Karlova)

## ABSTRAKT

Článek seznamuje s relativně novou metodou měření sociálního dopadu (Social Return on Investment), která převádí nemateriální hodnoty vytvořené službami na finančně měřitelnou jednotku. To umožňuje přesnější posouzení účinnosti a účelnosti vynaložených prostředků do projektů a služeb. Metoda se používá především ve zdravotnictví, méně v pedagogice a zřídka v sociální práci. Článek je v první části přehledový a ve druhé analyzuje příležitosti a limity této metody pro případné použití v sociální práci.

## KLÍČOVÁ SLOVA:

Měření dopadu, Sociální dopad, SROI, Social Return on Investment, Sociální práce

## ABSTRACT

The article introduces a relatively new method of the social impact measuring (Social Return on Investment), which converts immaterial values created by services into a financially measurable unit. This allows a more accurate assessment of the efficiency and usefulness of funds spent on projects and services. The method is used mainly in health care, less in pedagogy and rarely in social work. The article is in the first part overview and in the second analyzes the opportunities and limits of this method for possible use in social work.

## KEYWORDS:

Impact Measurement, Social Impact, SROI, Social Return on Investment, Social work

## ÚVOD

Metoda Social Return on Investment (dále „SROI“) v české sociální práci zatím neza kořenila, i přesto, že se jedná o pozoruhodnou metriku pro měření dopadu opatření a činností směřujících k nefinančním společenským benefitům, které jsou produktem mj. i sociální práce. Tento článek se zaměřuje právě na tuto metodu a hledá příležitosti pro její uplatnění v sociální práci.

## SOCIAL RETURN ON INVESTMENT JAKO METODA MĚŘENÍ SOCIÁLNÍCH DOPADŮ

Zjištění úspěšnosti investice do projektu nebo uplatňovaného postupu je pro každou organizaci, lokalitu, region i celý sociální stát zásadní informace rozhodující o tom, zda byla (případně bude) taková aktivita prospěšná. Pokud by firma sledovala dopad např. nové marketingové strategie cílící na zvýšení odbytu, tak její úspěšnost zjis-



tíme relativně snadno — porovnáním obratu *ex ante* a *ex post*. Přestože nemusí být výsledek vždy přímo odpovídající (do hry vstupuje mnohem více protektivních faktorů než jen marketingová strategie), tak lze strategii prohlásit za úspěšnou, pokud se obrat oproti minulosti zvýší. Projekty a investice zaměřené na sociální problematiku mají v tomto ohledu jednu zásadní nevýhodu — jejich dopady jsou mnohdy obtížně měřitelné, jelikož výstupy jsou častěji kvalitativního než kvantitativního rázu. Stejně tak i horizont žádoucí změny může být dlouhodobý a nemusí se projevit např. v rámci časově ohraničeného projektu. Přesto existují metody pro měření (nebo sledování) dopadu, které by při vhodné kalibraci mohly být účinné i v sociální sféře — ve sféře, kde jsou ziskem často dekomodifikované statky, jakými jsou zlepšení životních podmínek, zajištění důstojného života, zvýšení sociálních kompetencí apod. Jednou z metod měření dopadu je i metoda *Social return on investment* neboli metoda společenské návratnosti investic (dále jen SROI). Moody et al. (2015) uvádí, že nedostatek standardizovaných metod vhodných k měření sociálního impaktu způsobuje, že „filantropicky“ zaměřené organizace jsou mnohdy nedostatečně zastoupené a málo vážené. SROI představuje jednu z mála komplexních technik, které zvládají sociální impakt kvantifikovat. Dodává, že ačkoliv programy EU metodu využívají tak SROI zůstává metodou stále zřídka užívanou. Důvodem je pravděpodobně komplikovanost techniky a její relativně vysoká časová, odborná náročnost, a tedy i nákladnost. Johnson (2017) navíc upozorňuje na problematiku postupného přebírání komerčních nástrojů evaluace do sociální práce a apeluje na obezřetnost při jejich zavádění. Podle něj je třeba brát ohled i na ochranu před stigmatizací a participací klienta při využívání takového nástroje.

Dle Nichollse et al. (2012) je SROI rámec pro měření změn pomocí transformace sociálních, environmentálních a ekonomických faktorů do monetárních hodnot. Výstupem metody je kvantitativní indikátor, který podává informaci o tom, jakou finanční hodnotu vygeneruje jedna jednotka investice (např. 1:2 značí, že investice jedné koruny vygeneruje dvou korunový zisk v podobě sociálních, environmentálních a ekonomických změn). SROI je tedy metoda zaměřená spíše na *hodnotu* (value), než na peníze.

S přihlédnutím k tomu, kdy metodu použijeme, můžeme rozlišit její dvě varianty: i) *evaluativní varianta* (též retrospektivní — zaměřená na již známé výstupy investice) a ii) *prognostická varianta* (předpovídá, jaká sociální hodnota bude vytvořena). Vždy je přínosnější nejprve zvolit prognostickou variantu, protože její provedení zajistí komplexnější datovou základnu pro případnou hlubší analýzu v budoucnosti.

#### **Principy SROI** (Nicholls et al., 2012):

- zapojte zúčastněné strany (stakeholdery)
- pochopte, co se mění
- zvažujte věci, na kterých záleží
- zahrňte do analýzy pouze to, co je materiální<sup>1</sup>
- nepřekračujte nárok<sup>2</sup>

1 Takové výstupy, které, pokud by byly vynechány, by ovlivnily rozhodnutí zúčastněných stran.

2 Nezahrnovat do analýzy elementy, které investice pravděpodobně neovlivní/neovlivnila.



- buďte transparentní
- ověřujte výsledky

Analýza SROI slouží především ke strategickému plánování a zdokonalování, zároveň může být užitečným nástrojem pro komunikaci dopadů investice a přilákání investorů. Nadto může tato metoda posloužit ke zjednodušení manažerského rozhodovacího procesu a zodpovědět otázku, do čeho investovat peníze a čas.

Nicholls et al. (2012) určili **fáze SROI** následovně:

1. Stanovení rozsahu a identifikace zainteresovaných stran
2. Mapování výsledků (outcomes)
3. Prokazování výsledků a jejich zhodnocení
4. Stanovení dopadu
5. Výpočet společenské návratnosti
6. Reporting

V první fázi je třeba určit, co budeme měřit, jak to budeme měřit a proč se do procesu měření vlastně pouštíme. Jedná se o fázi plánovací. Kromě identifikace a následného výběru zainteresovaných stran je nutné zvolit metodu jejich zapojení (např. přímé dotazování, neformální diskuse, formulář, interview s jednotlivci, využití již existujících dat atd.).

Druhá fáze je fází klíčovou. Zpracováváme v ní mapu dopadů zachycující logickou vazbu mezi vstupy (investovanými zdroji), aktivitami (činnostmi realizovanými za použití investovaných zdrojů), výstupy (rezultáty aktivit) a výsledky (dopady výstupů na stakeholdery). Do tvorby mapy dopadů jsou, pomocí zvolených metod v první fázi analýzy, přímo zapojeny zainteresované strany.

V následující fázi se stanovují ukazatele k měření výsledků, sbírají se informace týkající se výsledků, odhaduje se délka působení efektu výsledků a vyjadřuje se jejich hodnota. Vygenerované ukazatele je třeba ještě třídít na ty, které lze a na ty, které nelze monetizovat. Nemonetizovatelné ukazatele potom můžeme použít pro jiné typy kvalitativní analýzy, nikoliv pro SROI. Výsledkem u cílové skupiny může být např. snížení sociální izolace. Ukazatel dosažení výsledku může pak představovat v tomto případě „zapojení klienta do nové sociální činnosti (např. kolektivního sportu)“. Měření přitom musí být realizovatelné a jeho ohniskem musí být podstatné náležitosti. Složitější částí této fáze je stanovení hodnoty výsledků. Společenská hodnota výsledků se stanovuje pomocí:

- subjektivních vyjádření zainteresovaných stran,
- kapitálovou diferencí (v případě výsledků, jež lze vyjádřit ve finanční hodnotě — např. zvýšení příjmu nezaměstnaného při nalezení zaměstnání oproti původnímu stavu), nebo
- stanovením tzv. proxy proměnné<sup>3</sup> (čímž může být např. cena služby, pomocí které by ceteris paribus, tedy za nezměněných ostatních podmínek, došlo ke stejným či

<sup>3</sup> Měřitelný ukazatel, který může zastoupit nebo reprezentovat hodnotu, již nelze vyjádřit měřitelně: např., pokud proměnnou je hloubka demence, proxy proměnnou je k ní výsledek testu MMSE.



podobným výsledkům<sup>4</sup>). Mezi zainteresované strany je nezbytné zapojit jak zástupce příjemců „investice“, tak i „investory“, kterými jsou v českém prostředí často veřejnoprávní subjekty, ale i fundace a firemní dárci. U tvorby indikátorů (hodnoty výsledků) lze použít další prognostické techniky, především pro vyjádření hodnot očekávaných výsledků a dopadů. Jednou z nich je např. metoda tvorby scénářů, která vytváří virtuální alternativní scénáře (negativních) dopadů pro případ, že by nebyla provedena sociální investice. K tématu tvorby scénářů již existuje relevantní zdrojová základna (Sarpong, 2011; Spaniol and Rowland, 2019).

Ve čtvrté fázi se přezkoumává, zda a v jaké míře jsou výsledky skutečně příčinou zkoumaných aktivit. Tímto se snažíme zredukovat riziko nadhodnocení. Toho můžeme dosáhnout například pomocí nulové varianty neboli „mrtvé váhy“. Výpočet mrtvé váhy provádíme pomocí porovnání určité skupiny ukazatelů. Příkladem může být porovnání výsledku „snížení recidivy mezi mladými pachatelci, kteří absolvují rehabilitační program“ s ukazatelem „běžné průměrné míry recidivy“. Tato fáze dodává na důvěryhodnosti celé analýzy.

V páté fázi dochází k samotnému výpočtu společenské návratnosti. Základní myšlenkou je vypočítat finanční hodnotu investice a finanční hodnotu společenských nákladů a užítu. Prvním krokem v této fázi je výpočet současné hodnoty výsledků (PV) pomocí diskontní sazby ( $r$ ) viz vzoreček.

$$PV = \frac{\text{hodnota dopadu 1. roku}}{(1+r)} + \frac{\text{hodnota dopadu 2. roku}}{(1+r)^2} + \frac{\text{hodnota dopadu 3. roku}}{(1+r)^3} \dots$$

Od současné hodnoty následně odečteme hodnotu investice (VOI), čímž získáme čistou současnou hodnotu výsledků (NPV). S těmito údaji je již možné SROI spočítat. Buď můžeme využít současnou hodnotu výsledků — pak se jedná o klasický SROI — nebo můžeme využít hodnotu čisté současné hodnoty — pak se jedná o tzv. net SROI (viz vzorečky níže).

$$SROI = \frac{PV}{VOI} \qquad \text{netSROI} = \frac{NPV}{VOI}$$

nalýzu můžeme rovněž prohloubit tzv. analýzou citlivosti, ve které je ověřováno, jak se změní SROI, pokud dojde k posunu některých parametrů. Můžeme např. testovat k jaké změně dojde při úpravě vstupní investice, hodnotě nefinančních vstupů, počtu lidí, u nichž se projeví výsledky atd. Dalším zajímavým ukazatelem může být doba návratnosti, která popisuje, za jak dlouho bychom mohli považovat investici za splacenou. Všechny výpočty nám může usnadnit použití tabulkového editoru (např. MS Excel).

Poslední fází je fáze reportování a komunikace výsledků. Musíme především zvážit jak a koho s výsledky analýzy seznámíme. Mnoho stakeholderů může z výsledků analýzy čerpat prospěch, a proto je nutné v reportu pamatovat jak na kvantitativní, tak na kvalitativní a finanční aspekty výsledků.

4 Pokud bychom zůstali u příkladu redukce sociální izolace klienta, tak by proxy proměnou mohla představovat např. cena služby nabízející určitou formu zapojení do společnosti (osobní asistent, řidič, kouč).



## MOŽNOSTI A LIMITY APLIKACE METODY SROI V SOCIÁLNÍ PRÁCI V ČR

S aplikací metody SROI a s jí podobným, na kvantifikaci postavenými, metodami (např. Cost Benefit Analysis) se setkáváme nejčastěji ve sféře komerce a obchodu. Stále častěji se ale s poptávkou po doložení sociálních dopadů investovaných prostředků setkáváme i mimo komerční sféru. Mimo komerční sféru byla metoda testována již v různých oblastech. Výjimkou např. není ani její využití ve školství (Martinez and Hayes, 2013), ve zdravotnictví (Laing and Moules, 2017) nebo v oblasti sportovních aktivit (Gosselin et al., 2020), (King, 2014). Přesto, že metoda může narazit na specifické problémy, tak je její aplikovatelnost oborově nelimitovaná.

Kvůli sílícím neoliberálním tendencím působícím na sociální stát, tak kvůli zvyšující se potřebě efektivního hospodaření veřejné správy a financování nestátních neziskových organizací (Williams, 2020). V oblasti měření dopadů má metoda SROI zhruba dvacetiletou praxi — Hutchinson et al. (2019) uvádí její zrod v roce 2000. Někteří autoři (Hamelmann et al., 2017; Lindgaard et al., 2015) ovšem její vznik datují již k roku 1996. Hutchinson et al. (2019) prováděli objemný přehled studií používajících metodu SROI ve zdravotnictví a sociální péči a naráží především na limity v jejím používání. A tak ve srovnání více než 800 studií vycházejí jako relevantní jen nízké desítky, o kterých autoři stručně referují. Jiná studie (Banke-Thomas et al., 2015) *cost-effectiveness, cost-utility and cost-benefit analyses have been used to assess value-for-money of public health interventions. The social return on investment (SROI zase uvádí, že se jedná celosvětově o zhruba 40 aplikací v rozmezí 10 let. Z tohoto pohledu jde tedy spíše o ojedinělou metodu. Více se používá jako metoda evaluační (26 případů) a méně jako prognostická (14 případů). Nejčastěji pak byla použita v oblasti duševního zdraví a podpory zdraví (prevence). Stejná studie uvádí i nejvyšší výnosy měřené koeficientem SROI, kdy jednoznačně dominuje zdravé životní prostředí (hodnota minimálního poměru návratnosti až 26:1)<sup>5</sup> — zde ale byly zahrnuti pouze příjemci — občané, kteří hodnotili přínos. Dalším relevantním vysokým „sociálním výnosem investice“ pak byla dle autorů oblast výchovy ke zdraví. Přesto, že jde o data z malého vzorku studií, ukazují na oblasti, do kterých je vhodné investovat. S využitím metody SROI v sociální práci se setkáváme výhradně v zahraničních zdrojích, ze kterých uvádíme několik pro ilustraci. Willis et al. (2018) vyčíslují hodnotu peer (svěpomocné) podpory pečujících o lidi s demencí. V závěru uvádějí, že výpočty ukazují na výbornou efektivitu pouhým poskytnutím věcných příspěvků, jako jsou např. místo pro setkávání nebo podpora dobrovolnické výpomoci. Vyjadřují dále naději, že zejména pro menší neziskové organizace financované z dotací veřejné správy mohou být takové výsledky důležité.*

SROI analýza se nejvíce uplatňuje v anglosaském prostředí, kde lze najít i její kořeny. Ve Velké Británii je měření sociální hodnoty dokonce jedním z kritérií v oblasti hodnocení veřejných zakázek, a to od přijetí Zákona o veřejných službách (Zákon o sociální hodnotě)<sup>6</sup> z roku 2012. Pro hodnocení se sice nepoužívá metoda SROI v její čisté podobě, ale lze zde identifikovat určité podobnosti a trend akcentující sociální hodnotu. Tento trend lze rovněž vypočítat na úrovni Evropské unie, jak již bylo

5 Minimální poměr SROI neboli „minimum SROI ratio“ je poměr čisté výsledné monetizované sociální hodnoty vyjádřené ku čisté hodnotě investice.

6 Public Services (Social Value) Act 2012



naznačeno výše. Směrodatnou legislativou byla v tomto ohledu Směrnice 2014/95/EU (označovaná též jako „směrnice nefinančního reportování“), která zakládá povinnost velkých společností pravidelně (každý rok) referovat o způsobu, jakým čelí sociálním a environmentálním výzvám.

V českém prostředí použila pilotně tuto metodu Štastná se svým týmem (2012) v oblasti měření dopadu sociálního podnikání, který má blízko ke komunitní sociální práci. Dále pak ve zhodnocení využití metody identifikuje 7 klíčových rizik souvisejících jak s metodikou použití SROI, tak s problematikou monetizace, interpretací výsledků metody SROI a také rizika při komunikaci výsledků veřejné správě (Štastná, 2012). Kromě Štastné se v českém prostředí této metodě věnuje pouze hrstka autorů (jmenovitě např. Krátký (2012) či Bernášková (2014)).

Jako klíčovou se jeví otázka monetizace, u které musíme převádět kvalitativní ukazatele na měřitelné výsledky vyjádřené finanční hodnotou. A to hned ve dvou oblastech:

- na vstupu, kdy posuzujeme hodnotu investice
- na výstupu, kdy posuzujeme hodnotu výsledku, kterým je dříve definovaná žádoucí změna.

Přitom existují položky, které lze monetizovat relevantněji, např. hodnota dobrovolnické práce vyjádřená hodnotou minimální mzdy a času, náklady na zdravotní úkony s ohledem na úhradovou vyhlášku, úspora cestovních nákladů speciálního vozu pro osoby s postižením, úspora na výjezdu rychlé záchraně služby, úspora dávek v hmotné nouzi. U některých ukazatelů pak bude interpretace finančního vyjádření výsledkem diskuse zainteresovaných stran — např. zvýšení důstojnosti klienta, snížení škody spáchané mládeží v určité lokalitě, snížení rizika přenosu žloutenky díky terénní práci apod. Je zřejmé, že některé sociální, psychologické a etické aspekty obvykle nelze finančně vyjádřit přímo. K tomuto účelu se stanovují již zmíněné proxies — tedy monetizovatelné hodnoty, které jsou kvalitativním dopadům blízké. Štastná (2012) zde identifikuje jako problematický fakt, že v českém prostředí absentuje databáze těchto hodnot. Evropská unie (2012) v tomto ohledu pobízí k vývoji databází mapujících sociální změny a rovněž podporuje tvorbu regionálních variací metody (ušitých na míru socio-kulturním specifickým země či lokality).

Z textu již vyplynulo, že se metoda SROI musí potýkat s řadou limitujících faktorů. Za jednu z největších slabin se dle Yates a Marra (2017) dá považovat samotná problematika monetizace sociálních výsledků, která může vést k subjektivizaci a ke snížení reliability. Jako limitující byla dále shledána časová, finanční a personální náročnost. Měření sociální hodnoty se ovšem pojí s řadou dalších nezodpovězených otázek, které měření v praxi komplikuje. Největším problémem v ČR zdá se být absence legislativy a svébytné „infrastruktury“ zajišťující potřebnou bázi vynucující kvantifikaci sociální hodnoty. Nicholls (2021) například považuje legislativní reformu za nejdůležitější krok k akceptaci významu jejího měření. Pokud vneseme paralelu mezi měření sociální hodnoty a měření kapitálové hodnoty, tak dojdeme k závěru, že je společenská hodnota v legislativě i v praxi zásadně upozaděna. Je tomu tak i přesto, že je sociální hodnota zásadním atributem pozitivních sociálních změn. Důvodem sice částečně může být její spletitější kvantifikace, ale nepochybnou měrou k této dis-



krepanci přispívá všudypřítomná přednější akcentace kapitálové hodnoty oproti té sociální. Ačkoli jsou aktivity tvořící sociální dopad nepochybně podporovány, může být takové počínání motivováno mj. snahou o získání politického kapitálu, nikoli snahou vyřešit daný problém. Veřejné financování sociálních transferů a projektů je v praxi jednak povinností, jednak politickým nástrojem moci. SROI analýza sice řešení kapitálového maximalismu nenabízí, ale má vysoký potenciál v dodání potřebné dynamiky. Schopnost metody vyjádřit společenskou hodnotu v monetizované podobě totiž dodává potřebnou imaginaci k vystihnutí její důležitosti.

Další věcí spojenou s legislativním zaštitěním je otázka, kdo by měl ono robustnější měření sociální hodnoty vykonávat. Jako první se nabízí samotný realizátor projektu či vybrané aktivity. S touto variantou se ovšem pojí skutečnost střetu zájmů a riziko nadhodnocení výstupů. Nutno podotknout, že jsou určité podněty k interní SROI analýze v českém prostředí dohledatelné. Příkladem může být metodická příručka Ministerstva pro místní rozvoj (2015) pro žadatele o dotaci v tomto případě z národního programu podpory cestovního ruchu. Rozšíření takových metodiky či iniciativ je nicméně minimální. Druhou variantou je externí vykonavatel analýzy. V mezinárodním prostředí mezi nevýznamnější subjekty zaměřené na evaluaci společenské hodnoty patří Social Value International<sup>7</sup> (původně UK) nebo Social Impact<sup>8</sup> (USA). V českém prostředí se tomuto typu evaluace zatím nikdo nevěnuje. Měření společenské hodnoty externím auditorem přináší největší efektivnost. Obě varianty ovšem obzvláště v neziskovém sektoru naráží na otázku, kdo by měření financoval. Třetí možnost se jeví v ustanovení veřejné instituce, případně přisouzení této evaluační funkce již existujícímu veřejnému subjektu. Tato varianta by ovšem neumožňovala účinnou aplikaci prognostické metody měření sociální hodnoty, což je v některých ohledech (např. v případě fundraisingu) klíčové.

## ZÁVĚR

V „západním“ tržním paradigmatu zaměřeném na ekonomicky orientované pojmání reality se řada efektů dobré správy měří finančním vyjádřením nákladovosti a zhodnocením investice. I princip *péče řádného hospodáře* zakotvený v českém právním řádu<sup>9</sup>, kterým se řídí mj. hospodaření s veřejnými financemi se posuzuje finančním vyjádřením. Metoda SROI nabízí jednu z variant, jak ve finančním vyjádření měřit éterickou sociální hodnotu. Jedná se o účinný komunikační nástroj vhodný jako podklad pro vytváření kvalifikovaných rozhodnutí a pro získání klíčových informací k evaluaci projektu, investice či aktivity se sociálními cíli. Výstupem metody je indikátor vypovídající o návratnosti investice vůči jedné investované jednotce. Návratnost je přitom vyjádřena nikoli pouze v ekonomických, ale i v sociálních a environmentálních hodnotách (změnách).

Z textu vyšlo najevo, že je SROI metodou relativně komplexní, vyžadující hodně úsilí — především zapojení aktérů z řad odborníků (ekonomové, sociální pracovníci,

7 Viz <https://socialvalueint.org/>

8 Viz <https://www.sopact.com/>

9 Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

právníci), zástupců veřejné správy (často v roli investora) i zástupců cílové skupiny, na kterou míří plánovaná opatření. Nicméně, charakter sociálních dopadů si nic jiného, než komplexní přístup nežádá. Zkratkovitá analýza sociální hodnoty by mohla opomenout některé dimenze působení a podhodnotit tak přínos investice. Ovšem ani opačný extrém by neměl nastat a při měření by mělo docházet ke kontinuální kontrole reálnosti a užitečnosti uvažovaných dopadů. Tento problém by mohla částečně vyřešit celonárodní databáze proxy proměnných a vytvoření metodiky měření. Ještě zásadnější je však (znovu)započetí dialogu nad legislativní úpravou definující sociální impakt jako měřitelnou jednotku a nastavení motivačních mechanismů pro jeho měření.



## REFERENCE

Všechny internetové odkazy jsou ověřeny k 15.4.2021.

- Banke-Thomas, A.O., Madaj, B., Charles, A., van den Broek, N., 2015. Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health* 15, 582. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7>
- Bernášková, K., 2014. Problematika hodnocení společenské návratnosti investic (Bakalářská práce). Univerzita Karlova, Evangelická teologická fakulta, katedra sociální a pastorační práce.
- Evropská unie, 2012. Strengthening social innovation in Europe: journey to effective assessment and metrics., Social Innovation Europe Initiative. Publications Office, Brussel. ISBN: 978-92-79-26122-0. URL <https://data.europa.eu/doi/10.2769/53098>
- Hamelmann, C., Turatto, F., Then, V., Dyakova, M., 2017. Social return on investment: Accounting for value in the context of implementing Health 2020 and the Agenda for Sustainable Development. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. URL [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/347976/20170828-h0930-SROI-report-final-web.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/347976/20170828-h0930-SROI-report-final-web.pdf)
- Hutchinson, C.L., Berndt, A., Forsythe, D., Gilbert-Hunt, S., George, S., Ratcliffe, J., 2019. Valuing the impact of health and social care programs using social return on investment analysis: How have academics advanced the methodology? A systematic review. *BMJ Open* 9, e029789. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-029789>
- Johnson, C.C.-S., 2017. A Social Work Perspective on Using Social Return on Investment (SROI) in Humanistic Social Care. *Aust. Soc. Work* 70, 491–499. ISSN: 0312407X <https://doi.org/10.1080/0312407X.2016.1189583>
- King, N., 2014. Making the case for sport and recreation services: The utility of social return on investment (SROI) analysis. *Int. J. Public Sect. Manag.* 27, 152–164. ISSN: 0951-3558 <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2013-0052>
- Krátký, J., 2012. Porovnání přístupů měření společenské návratnosti investice (SROI) ve vybraných zemích EU. *Koalice Nevládek Pardubic. Zs* 47.
- Laing, C.M., Moules, N.J., 2017. Social Return on Investment: A New Approach to Understanding and Advocating for Value in Healthcare. *J. Nurs. Adm.* 47, 623–628. ISSN: 1539-0721 <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000557>
- Lindgaard, M., Thorgaard, P., Wiene, M., 2015. Is it worth it? — How to measure social return on investment. *Gyldendal Business, Kbh.* ISBN: 978-87-02-15249-4
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., Millner, R., 2015. SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Volunt. Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.* 26, 1805–1830. ISSN: 0957-8765. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>
- Martinez, L., Hayes, C., 2013. Measuring Social Return on Investment for Community Schools: A Case Study. Washington. URL <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561996.pdf>





- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015. Metodická příručka (obecný návod) pro žadatele o dotaci k vypracování analýzy společenské návratnosti investice (SROI) pro žadatele o dotaci z národního programu podpory cestovního ruchu. Národní program podpory cestovního ruchu. URL [https://mmr.cz/getmedia/27016b77-2184-468b-ade1-89392-ed6d459/SROI\\_analyza-prirucka\\_FIN.pdf](https://mmr.cz/getmedia/27016b77-2184-468b-ade1-89392-ed6d459/SROI_analyza-prirucka_FIN.pdf)
- Moody, M., Littlepage, L., Paydar, N., 2015. Measuring Social Return on Investment. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 26, 19–37. ISSN: 10486682. <https://doi.org/10.1002/nml.21145>
- Nicholls, J., 2021. Who Writes Rules of Impact Measurement and Management? Webinar. Sopact. URL <https://www.youtube.com/watch?v=nlZS7CSAhXg&t=803s>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed, T., 2012. A guide to Social Return on Investment. The SROI Network Accounting for Value. 2nd edition. ISBN: 978-0-9562274-0-9. URL <https://socialvalueuk.org/resource/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>
- Sarpong, D., 2011. Towards a methodological approach: theorising scenario thinking as a social practice. *Foresight* 13, 4–17. ISSN: 1463-6689. <https://doi.org/10.1108/14636681111126210>
- Spaniol, M.J., Rowland, N.J., 2019. Defining scenario. *Futur. FORESIGHT Sci.* 1, e3. ISSN: 2573-5152. <https://doi.org/10.1002/ffo2.3>
- Šťastná, J., 2012. Sociální ekonomika jako nástroj (Disertační práce). Univerzita Karlova.
- Willis, E., Semple, A.C., de Waal, H., 2018. Quantifying the benefits of peer support for people with dementia: A Social Return on Investment (SROI) study. *Dementia* 17, 266–278. ISSN: 1471-3012 <https://doi.org/10.1177/1471301216640184>
- Yates, B.T., Marra, M., 2017. Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment? *Eval. Program Plann.* 64, 136–144. ISSN: 0149-7189. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009>

## PŘÁVNÍ PŘEDPISY:

ČR. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

ČR. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník  
Velká Británie. Public Services (Social Value) Act 2012

### **Petr Vojtíšek**

Department of Social Work (Katedra sociální práce)  
Faculty of Arts Charles University (Filozofická fakulta, Univerzita Karlova)  
nám. J. Palacha 1/2, 116 38 Praha 1  
0000-0002-1070-4891  
[petr.vojtisek@ff.cuni.cz](mailto:petr.vojtisek@ff.cuni.cz)

### **Ondřej Rajmon**

Department of Social Work (Katedra sociální práce)  
Faculty of Arts Charles University (Filozofická fakulta, Univerzita Karlova)  
nám. J. Palacha 1/2, 116 38 Praha 1  
0000-0002-9348-5515  
[ondrej.rajmon@ff.cuni.cz](mailto:ondrej.rajmon@ff.cuni.cz)