

Komplexná metodika rozvoja inkluzivity podnikania žien, mladých, seniorov a migrantov na Slovensku

Akronym projektu:	INKLUPOD
Evidenčné číslo projektu:	APVV-14-0647
Názov projektu:	Rozvoj inkluzivity podnikania vybraných znevýhodnených skupín na Slovensku: pragmatický prístup

Riešitelia:

Anna Pilková

Marian Holienka

Ján Reháč

Zuzana Kovačičová

Jozef Komorník

Ľudmila Mitková

Juraj Mikuš

Marián Letovanec

Peter Klimáček

Michelle Chmelová

Tatiana Smoroňová

Bratislava 2019

Všetky práva vyhradené. Publikácia ani žiadna jej časť nesmie byť reprodukováná bez súhlasu majiteľa práv.

Za obsah jednotlivých kapitol, citácií, ohlasov aj jazykovú úpravu zodpovedajú autori.

Obsah

Úvod.....	5
1 Štruktúra a obsah kľúčových komponentov metodiky rozvoja inkluzivity podnikania.....	7
1.1 Správa (governance)	7
1.1.1 Charakteristika metodiky rozvoja inkluzivity podnikania	7
1.1.2 Participácia zainteresovaných strán	8
1.1.3 Prehľad kľúčových ukazovateľov (Dashboard)	10
1.2 Analýza inkluzivity podnikania na Slovensku	12
1.2.1 Analýza stavu inkluzivity podnikania vybranej znevýhodnenej skupiny obyvateľstva.....	14
1.2.2 Hodnotenie existujúcej podpory	15
1.2.3 SWOT analýza	17
1.3 Formulácia stratégií a stanovenie priorít.....	24
1.3.1 Budovanie vízie	24
1.3.2 Definovanie priorít.....	25
1.3.3 Stanovenie cieľov	26
1.3.4 Vytvorenie stratégií (politík).....	27
1.4 Akčný plán.....	28
1.4.1 Dizajn akčného plánu	28
1.4.2 Intervenčná logika	29
1.4.3 Rozpočtovanie.....	30
1.5 Monitorovanie a hodnotenie iniciatív	31
1.5.1 Definovanie východísk monitorovania a hodnotenia	31
1.5.2 Posúdenie relevantnosti iniciatív	35
1.5.3 Monitorovanie vstupov, aktivít a výstupov	37
1.5.4 Dopadové štúdie iniciatív	37
1.5.5 Efektívnosť iniciatív	40
1.5.6 Udržateľnosť iniciatív	41
1.6 Regionálne aplikácie komplexnej metodiky rozvoja inkluzivity podnikania	42
1.7 Inštitucionálny implementačný model	42
1.8 Harmonogram prác a zodpovednosť.....	43
2 Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania žien.....	46
3 Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania mladých	50
4 Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania seniorov.....	54

5	Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania migrantov	57
6	Prílohy	61
6.1	SWOT analýza – stručný prehľad metódy.....	70
6.2	Manuál k Inclusive Entrepreneurship Self-Assessment Tool ..	74

Zoznam obrázkov

Obrázok 1.1: Kľúčové komponenty metodiky rozvoja inkluzivity podnikania	7
Obrázok 1.2: 6 modulov Inclusive Entrepreneurship Self-assessment Tool.....	19
Obrázok 1.3: Teória zmeny aplikovaná na iniciatívy podpory inkluzivity podnikania	32
Obrázok 1.4: Úrovně monitorovania a hodnotenia iniciatív inkluzivity podnikania	33
Obrázok 1.5: Schéma procesu monitorovania a hodnotenia dopadov iniciatív	34

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1.1: Zdroje dát analýzy stavu inkluzivity podnikania a metódy:.....	15
Tabuľka 1.2: Znázornenie dizajnu akčného plánu:	29
Tabuľka 1.3: Znázornenie dizajnu intervenčnej logiky danej znevýhodnenej skupiny	30
Tabuľka 1.4: Harmonogram prác a zodpovednosť.....	44
Tabuľka 6.1: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania žien.....	61
Tabuľka 6.2: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania mladých	62
Tabuľka 6.3: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania seniorov	64
Tabuľka 6.4: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania migrantov	65
Tabuľka 6.5: Návrh hodnotiaceho formulára	67
Tabuľka 6.6: Komponenty SWOT analýzy	70
Tabuľka 6.7: Návrh rozpočtovania	71
Tabuľka 6.8: Znázornenie komponentu	71

Úvod

Inkluzivita podnikania, definovaná ako zapojenie menej reprezentovaných alebo znevýhodnených skupín obyvateľstva do podnikateľskej aktivity, sa v ostatnej dekáde stala stredobodom záujmu politických reprezentácií na rôznych úrovniach, ako aj akademického výskumu. Je tiež dôležitou súčasťou stratégie Európa 2020. Veď jedným z komponentov hlavného cieľa tejto stratégie je popri inteligentnom a udržateľnom raste aj rast inkluzívny. Je známe, že podnikanie sa považuje za jeden z dôležitých komponentov rastu a rozvoja ekonomík. Avšak z globálnych, ako aj našich ďalej analyzovaných informácií o podnikateľskej aktivite vyplýva, že doteraz sa na tomto raste podieľajú skôr vyššie sociálne skupiny podnikateľov. Znevýhodnené sociálne skupiny, ako sú ženy, mladí, seniori, migranti, inak znevýhodnení občania a pod., čelia určitým bariéram, ktoré im bránia zapojiť sa do podnikania. Pritom, ako z doteraz realizovaných výskumov vyplýva, tieto sociálne skupiny majú potenciál, ktorý môže významne prispieť k ekonomickému rastu. A preto je dôležité vytvoriť taký systém podpory sociálne znevýhodnených skupín, ktorý umožní tým, ktorí majú záujem o podnikanie, zapojiť sa do podnikateľského procesu.

Hlavným cieľom metodiky rozvoja inkluzivity podnikania je na základe analýzy súčasného stavu, najnovších teoretických poznatkov ako aj praktických skúseností (najlepších praktík) v Európe a vo svete, prezentovať rámcový návrh postupu a obsahu prác pri vypracovávaní podkladov (dokumentov) zameraných na podporu rozvoja inkluzivity podnikania na Slovensku, na národnej i regionálnej úrovni, pre vybrané znevýhodnené skupiny (ženy, mladých, seniorov a migrantov).

Komplexná metodika pre rozvoj inkluzivity podnikania vybraných znevýhodnených skupín je jedným z výstupov riešenia APVV projektu APVV-14-0647 Rozvoj inkluzivity podnikania vybraných znevýhodnených skupín na Slovensku: pragmatický prístup (2015 – 2019), ktorého zodpovedným riešiteľským pracoviskom je Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave a partnerom projektu je Slovak Business Agency (SBA). Komplexná metodika je výstupom 3. etapy projektu. Riešiteľský tím oboch inštitúcií pri jej spracovaní vychádzal jednak z teoretických a praktických poznatkov, ktoré získal v priebehu riešenia projektu, ako aj v rámci vlastných aktivít. Okrem toho pri tvorbe metodiky sa využili poznatky z viacerých workshopov, ktoré predchádzali samotnému spracovaniu metodiky, resp. prebehli v čase jej spracovania a boli organizované ako súčasť projektu.

Metodika je určená pre používateľov - inštitúcie, ktoré participujú na tvorbe stratégií, politik a programov v oblasti podnikania s dôrazom na inkluzívne podnikanie, a to ako na národnej, tak aj regionálnej úrovni. Cieľovú skupinu tvoria Slovak Business Agency, príslušné ministerstvá, ktorých súčasťou agendy je rozvoj

inkluzivity podnikania, ako aj ďalší relevantní stakeholderi (záujmové združenia, neziskové organizácie, univerzity a pod.).

Metodika je spracovaná v piatich fázach (obr. 2.1) , pričom pre každú fázu je navrhnutých niekoľko komponentov.

1 Štruktúra a obsah kľúčových komponentov metodiky rozvoja inkluzivity podnikania

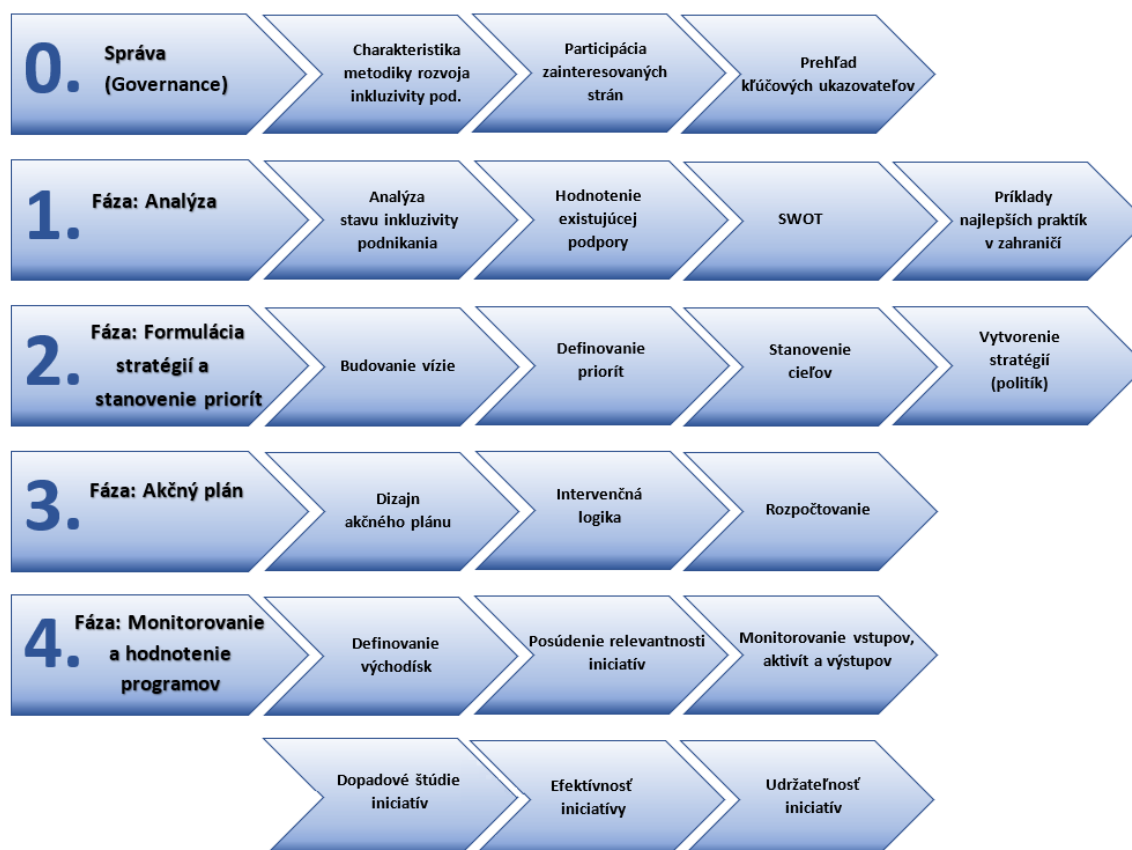
1.1 Správa (governance)

Cieľom tejto fázy je identifikácia hlavných komponentov metodiky rozvoja inkluzivity podnikania všeobecne a konkrétnych znevýhodnených skupín, kľúčových stakeholderov a používateľov, ako aj rozhodujúce indikátory, ktorými identifikujeme stav a tendencie inkluzivity podnikania na Slovensku.

1.1.1 Charakteristika metodiky rozvoja inkluzivity podnikania

Cieľom tohto komponentu je charakterizovať metodiku rozvoja inkluzivity podnikania všeobecne a konkrétnej znevýhodnenej skupiny s dôrazom na jej špecifiká a logiku spracovania, ako aj všeobecný postup, ktorý sa bude uplatňovať pri jej aplikácii.

Obrázok 1.1: Kľúčové komponenty metodiky rozvoja inkluzivity podnikania



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Metodika je spracovaná v piatich fázach (obr. 2.1), pričom pre každú fázu je navrhnutých niekoľko komponentov. Ich podrobný popis je obsahom ďalších častí tohto dokumentu a obsahuje nasledovné súčasti: cieľ komponentu, jeho charakteristiku, postupy, ktoré sú odporúčané pri jeho spracovaní, nástroje/metódy, ktoré je vhodné aplikovať, formuláre (templates), ktoré je vhodné využiť a užitočné linky, ktoré sa vzťahujú k danému komponentu.

Na základe analýzy súčasného stavu, ako aj analýzy najlepších praktík, za vlastníka tejto metodiky navrhujeme Slovak Business Agency (SBA), ktorá je zároveň v úlohe koordinátora pri jej aplikácii.

1.1.2 Participácia zainteresovaných strán

Cieľom tohto komponentu je jednak identifikovať kľúčových stakeholderov používateľov pre každú cieľovú kategóriu a ich kontakty, ako aj zabezpečiť efektívnu komunikáciu medzi nimi najmä v etape vzniku novej myšlienky.

Charakteristika komponentu: Komponent obsahuje dve zložky:

- a) Zoznam kľúčových stakeholderov a používateľov pre každú cieľovú kategóriu spolu s ich kontaktmi.

Kľúčoví stakeholderi a nezávislí experti sú:

- Štátna správa:
 - ministerstvá, najmä Ministerstvo hospodárstva, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu, Ministerstvo vnútra,
 - Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny.
- Verejné organizácie: napr. Agentúra SARIO, Slovenská inovačná a energetická agentúra, RPIC.
- Akademické inštitúcie, napr. Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave, Ekonomická univerzita v Bratislave.
- Mimovládne organizácie: napr. IOM.
- Podnikateľské subjekty zaoberajúce sa sociálnymi aspektami vybraných znevýhodnených skupín.
- Neverejné iniciatívy a občianske združenia zamerané na podporu podnikania znevýhodnených skupín ako inkubátory a akcelerátory.

- b) Aktívna participácia stakeholdrov na rozvoji inkluzivity podnikania: udržateľný rozvoj inkluzivity podnikania vyžaduje aktívnu participáciu všetkých kľúčových stakeholderov. V tomto procese je možné využiť známe a z verejných zdrojov dostupné praktiky, pokiaľ koordinátor nevyužíva vlastné techniky.

Postup:

- a) Hlavný koordinátor (SBA) minimálne raz za rok zrealizuje aktualizáciu zoznamu stakeholderov a používateľov metodiky, ktorý je súčasťou príloh od strany 61, pritom v procese aktualizácie úzko spolupracuje s kľúčovými reprezentantmi stakeholderov (najmä ministerstvami) a môže využiť formulár uvedený na strane 67.
- b) Ak používateľ metodiky chce viac aktivizovať stakeholderov mal by aplikovať také prístupy, ktoré zintenzívňujú proces tvorby myšlienky – diskusie - hlasovania – rozhodnutia alebo efektívnu diskusiu. Tieto metódy sú v dostatočnom rozsahu rozpracované, softvérom podporené a verejne dostupné v ďalej uvedených zdrojoch. Tieto metódy je možné využívať aj v ďalších fázach aplikácie metodiky.
- c) Stakeholdri participujú v primeranej miere na každej fáze metodiky. Miera ich zapojenia je určená koordinátorom a tvorcom zodpovedným za príslušnú fázu. Väčšinou pôjde o plánované workshopy v termínoch vychádzajúcich z harmonogramu, ktorý uvádzame v tabuľke 1.4 Harmonogram prác a zodpovednosť na strane 44.

Nástroje/metódy:

Celý zoznam a charakteristika takýchto metód je verejne dostupná na stránke <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/home> - obsahuje zoznam desiatich najznámejších metód, ich charakteristiku, ako aj web stránku, kde ich možno získať.

LiquidFeedback – je najznámejšia a najčastejšie citovaná metóda podporená softvérom, ktorú charakterizujú nasledovné prvky (www.liquidfeedback.org):

Likvidná demokracia – znamená, že tí, ktorí majú hlasovacie práva ich delegujú na ostatných stakeholdrov, ktorí diskutované problémy a ich riešenie môžu podporiť alebo o nich rozhodnúť.

Kolektívne moderovanie – každý účastník má rovnaké práva, ktoré môže využiť v rámci vhodne štruktúrovaného procesu, kde aj „minority“ majú adekvátne zastúpenie. Každý má právo diskutovať, prezentovať myšlienky, návrhy, atď.

Transparentný rozhodovací proces: preddefinované pravidlá, zaznamenané hlasovanie a časy v rámci rozhodovacieho procesu. Dostupnosť dát každému stakeholdrovi vo vhodnej forme.

Preferenčné hlasovanie: použitá metóda stimuluje stakeholderov, aby navrhli alternatívy. Hlasovací systém pomáha stakeholderom indikovať aj súhlas alebo nesúhlas s predloženými návrhmi.

Užitočné odkazy (linky), referencie

Metódy súvisiace s implementáciou RIS3 (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation) <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/home>

www.liquidfeedback.org

<https://debategraph.org/Stream.aspx?nid=61932&vt=ngraph&dc=focus>

Schulze, M., 2011. A new monotonic, clone-independent, reversal symmetric, and condorcet-consistent single-winner election method. *Social Choice and Welfare* 36, 267–303.

1.1.3 Prehľad kľúčových ukazovateľov (Dashboard)

Cieľom tohto komponentu je spracovanie a prezentácia prehľadu základných ukazovateľov z dostupných zdrojov dát, ktoré budú výstižne charakterizovať inkluzivitu podnikania príslušnej skupiny.

Charakteristika komponentu:

Ukazovatele by mali byť vhodné na zachytenie stavu ako aj vývoja inkluzivity podnikania. Optimálna je kombinácia ukazovateľov charakterizujúcich kvantitatívne ako aj kvalitatívne aspekty inkluzivity. Výber ukazovateľov by mal byť podriadený ich využitiu, t.j. plánovanému zameraniu stratégie, perspektíve a dosahu zainteresovaných subjektov a pod. Vhodný je výber ukazovateľov pri ktorých možno predpokladať kontinuitu dostupnosti. V prípade zamerania na rozvoj inkluzivity podnikania na regionálnej úrovni je samozrejme potrebné využívať ukazovatele za daný región, respektíve aj v porovnaní s celkovou situáciou v krajine, či vhodným porovnávacím regiónom.

Spracovanie súboru kľúčových ukazovateľov inkluzivity podnikania je aj súčasťou tzv. „dashboard“ kľúčových ukazovateľov <https://epsilon.sk/mapa-regionov/gem.html>. Ten obsahuje, v súlade s cieľovými skupinami projektu, ukazovatele charakterizujúce podnikanie žien, mladých, seniorov a migrantov. Pre prvé tri uvedené skupiny bolo identifikovaných 16 ukazovateľov pre každú, avšak v prípade inkluzivity podnikania migrantov sme narazili na prekážku neexistencie vhodných dát a identifikovali sme len 1 ukazovateľ. Rámcová štruktúra ukazovateľov pre ženy, mladých a seniorov je nasledovná:

- Zastúpenie danej skupiny na celkovom počte FO - podnikateľov (resp. jednotlivých právnych formách FO - podnikateľov) (štatistická evidencia – Register ekonomických subjektov; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)
- Počet FO - podnikateľov na 1000 ekonomicky aktívnych obyvateľov danej skupiny (štatistická evidencia – Register ekonomických subjektov; údaje dostupné pre SR celkovo a len v prípade žien aj pre jednotlivé kraje)
- Podiel členov danej skupiny na celkovom počte FO - podnikateľov, ktorí začali podnikáť v minulom roku (štatistická evidencia – Register ekonomických subjektov; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)
- Podiel živnostníkov z obyvateľov (evidencia – Sociálna poisťovňa; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)

- Percento jednotlivcov v rámci danej skupiny zapojených v jednotlivých štádiách podnikania (celková počiatočná aktivita, rodiace sa, nové, etablované, akákoľvek aktivita) (výberové zisťovanie – Globálny monitor podnikania; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)
- Percento jednotlivcov v rámci danej skupiny indikujúcich prerušenie podnikania v posledných 12 mesiacoch (výberové zisťovanie – Globálny monitor podnikania; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)
- Percento jednotlivcov v rámci danej skupiny indikujúcich zámer začať podnikáť v najbližších 3 rokoch (výberové zisťovanie – Globálny monitor podnikania; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)
- Percento jednotlivcov v rámci danej skupiny indikujúcich vnímanie dobrých príležitostí na začatie podnikania vo svojom okolí (výberové zisťovanie – Globálny monitor podnikania; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)
- Percento jednotlivcov v rámci danej skupiny indikujúcich, že vnímajú začatie podnikania na Slovensku ako ľahké (výberové zisťovanie – Globálny monitor podnikania; údaje dostupné pre SR celkovo aj jednotlivé kraje)
- Pre potreby sledovania inkluzivity podnikania migrantov na Slovensku bol spomínaným jedným ukazovateľom: Počet platných pobytov pre cudzincov (štátnych príslušníkov tretích krajín) s cieľom podnikania (evidencia – Úrad hraničnej a cudzineckej polície)

Postup:

Pri zostavovaní prehľadu kľúčových ukazovateľov inkluzivity podnikania vybranej skupiny by mal byť dodržaný nasledovný rámcový postup:

Spracovanie prehľadu dostupných zdrojov dát o inkluzivite podnikania príslušnej skupiny.

- a. Dáta štatistickej a úradnej evidencie
- b. Dáta výberových zisťovaní v rámci medzinárodných porovnaní (EÚ, ...)
- c. Dáta národných a medzinárodných výskumných projektov

Spracovanie charakteristiky jednotlivých dát (primárne/sekundárne, zdroj, pravidelnosť získavania, podmienky dostupnosti, formát dát, charakter dát – surové dáta/vypočítane ukazovatele).

Zostavenie súboru ukazovateľov (prebratie existujúcich ukazovateľov/výpočet vlastných ukazovateľov zo surových dát/výpočet pomerových ukazovateľov).

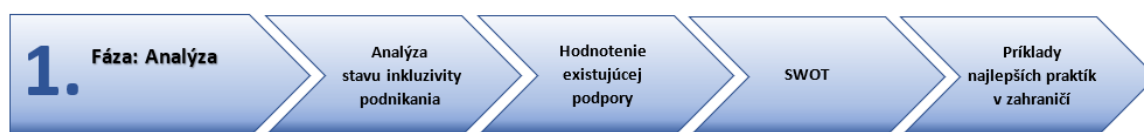
Nastavenie pravidiel zberu dát a aktualizácie údajov.

Prezentácia kľúčových ukazovateľov (prezentačný kanál, forma prezentácie – tabuľka, vizualizácie).

Nástroje/metódy:

- Spracovanie dát
- Prezentácia ukazovateľov
- Vizualizácia ukazovateľov

1.2 Analýza inkluzivity podnikania na Slovensku



Ťažiskom tejto fázy je identifikácia stavu inkluzivity podnikania konkrétnej znevýhodnenej skupiny, hodnotenie existujúcej podpory na Slovensku ako aj uvedenie najlepších praktík zo zahraničia.

Cieľom tohto komponentu je analyzovať stav a tendencie inkluzivity podnikania konkrétnej znevýhodnenej skupiny (ženy, mladí, seniori, migranti) na národnej a regionálnej úrovni.

Charakteristika komponentu:

Východiskom tvorby každého strategického dokumentu zameraného na rozvoj inkluzivity podnikania konkrétnej znevýhodnenej skupiny by mala byť komplexná analýza. Cieľom tohto kroku je objektívne zhodnotiť východiskový stav, identifikovať silné a slabé stránky ako aj vývojové trendy inkluzivity podnikania príslušnej cieľovej skupiny. Výsledky analýzy budú slúžiť aj ako objektívne argumenty pre potrebu intervencie a východisko pre jej jednotlivé kroky smerom k zainteresovaným subjektom.

Objektom analýzy bude inkluzivita podnikania zvolenej skupiny. Analýzu je možné realizovať v závislosti od zamerania na národnej a regionálnej úrovni. Optimálne je, ak analýza obsahuje komponenty porovnateľné s vhodným porovnávacím subjektom (krajina, zoskupenie krajín, región).

Analýza stavu inkluzivity podnikania pracuje (okrem iného) tiež s kľúčovými ukazovateľmi inkluzivity podnikania spracovanými v rámci komponentu „Prehľad kľúčových ukazovateľov“.

Postup:

Analýzu stavu inkluzivity podnikania možno realizovať v nasledovných krokoch, ktoré zároveň definujú jej vecné vymedzenie:

1. Analýza a vývojové tendencie podnikateľskej aktivity v príslušnej skupine podľa jednotlivých fáz podnikania (zámer začať podnikateľ, TEA, index

- inkluzivity podnikania, etablované podnikanie, prerušenie podnikania) s využitím kvantitatívnych údajov + porovnanie s celkovou populáciou, resp. zvolenou porovnávacou skupinou + porovnanie s vhodným porovnávacím subjektom (medzinárodné, regióny a pod.)
2. Analýza socio-demografických charakteristík podnikateľov v príslušnej skupine a vývojových tendencií + porovnanie s celkovou populáciou, resp. zvolenou porovnávacou skupinou + porovnanie s vhodným porovnávacím subjektom (medzinárodné, regióny a pod.)
 3. Analýza podnikateľského správania, individuálnych postojov k podnikaniu a vnímaniu spoločenských postojov k podnikaniu v príslušnej skupine a vývojových tendencií + porovnanie s celkovou populáciou, resp. zvolenou porovnávacou skupinou + porovnanie s vhodným porovnávacím subjektom (medzinárodné, regióny a pod.)
 4. Analýza podnikateľských motívov a aspirácií v príslušnej skupine a vývojových tendencií + porovnanie s celkovou populáciou, resp. zvolenou porovnávacou skupinou + porovnanie s vhodným porovnávacím subjektom (medzinárodné, regióny a pod.)

Analýza názorov a skúseností s podnikaním medzi podnikateľmi v príslušnej skupine:

- a. Osobné okolnosti súvisiace s podnikaním.
- b. Vnímanie spoločenských postojov a podpory podnikania voči danej skupine.
- c. Zvládanie začínania podnikania – prekážky, podporné faktory, požadovaná pomoc.
- d. Bariéry v podnikaní a požadovaná podpora.
- e. Záujem o podporné služby, vzdelávanie, tréning.
- f. Financovanie.

Analýza názorov, poznatkov a skúseností expertných stakeholderov - napr. identifikovaných v rámci komponentu „Participácia zainteresovaných strán“, ako aj ďalších poskytovateľov podporných služieb a vzdelávania, výskumníkov, predstaviteľov odborných, podnikateľských a profesijných organizácií (formou expertných konzultácií a workshopov).

Analýza existujúcich správ, prehľadov a ďalších analytických materiálov a výstupov týkajúcich sa podnikania členov príslušnej skupiny.

Nástroje/metódy:

- Štatistické spracovanie kvantitatívnych dát.
- Deskriptívne štatistické metódy.
- Metódy vizuálnej prezentácie dát.

- Analýzy primárnych kvalitatívnych dát - fokusové skupiny, moderované diskusie, naratívne analýzy.
- Analýzy sekundárnych kvalitatívnych dát.

Užitočné odkazy (linky), referencie

<https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Making%20Policy%20Better.pdf>

<http://www.governance.sk/wp-content/uploads/2016/10/Manual.pdf>

https://www.researchgate.net/profile/Colin_Mason2/publication/227334641_Creating_Good_Public_Policy_to_Support_High-Growth_Firms/links/09e4150b866f99dc89000000/Creating-Good-Public-Policy-to-Support-High-Growth-Firms.pdf

https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/narchnik_za_razrabotvane_na_politiki.pdf

https://ukrajina.fnst.org/sites/default/files/uploads/2016/12/14/infografika_engweb.pdf

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeed2012d1_en.pdf

<https://www.localenterprise.ie/Documents-and-Publications/Entrepreneurship-in-Ireland-2014.pdf>

https://www.ilo.org/dyn/youthpol/en/equest.fileutils.dochandle?p_upload&file_id=109

1.2.1 Analýza stavu inkluzivity podnikania vybranej znevýhodnenej skupiny obyvateľstva

Cieľ: Analyzovať stav a tendencie inkluzivity podnikania konkrétnej znevýhodnenej skupiny (ženy, mladí, seniori, migranti) na národnej a regionálnej úrovni.

Charakteristika:

Zdroje dát, ktoré sa môžu využívať v procese analýzy inkluzivity podnikania sú uvedené v tabuľke 1.1. V procese analýzy sa môže použiť celá paleta matematicko-štatistických metód vzhľadom na rozsah dostupných dát.

Tabuľka 1.1: Zdroje dát analýzy stavu inkluzivity podnikania a metódy:

Metódy medzinárodného porovnania a benchmarkingu	ženy	mladí	seniori	migranti	Zdroj dát
Analýza a vývojové tendencie podnikateľskej aktivity (ženy, mladí, seniori) podľa jednotlivých fáz podnikania (zámer začať podnikáť, TEA, index inkluzivity podnikania, etablované podnikanie, prerušenie podnikania)	x	x	x		GEM
Charakteristiky začínajúcich podnikateľov (ženy, mladí, seniori) - vzdelanie, príjem, zdroje financovania	x	x	x		GEM
Podnikateľské správanie (ženy, mladí, seniori) - vnímanie príležitostí, spoločenské postoje k podnikaniu, podnikateľské sebahodnotenie	x	x	x		GEM
Podnikateľské motívy a aspirácie (ženy, mladí, seniori) - motivácie začať podnikáť, odvetvová orientácia, inovatívnosť zahraničná orientácia	x	x	x		GEM
Podnikanie mladých na vysokých školách	x	x			GUESSES
Podiel živnostníkov z obyvateľov	x	x	x		ŠÚ
Počet platných pobytov pre cudzincov s cieľom podnikania				x	ŠÚ

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

1.2.2 Hodnotenie existujúcej podpory

Cieľom tohto komponentu je pomocou kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov týkajúcich sa podporných opatrení zameraných na podporu podnikania, zhodnotiť úroveň a charakter existujúcej podpory podnikania jednotlivých znevýhodnených skupín. Výsledky hodnotenia budú následne predstavovať užitočnú východiskovú základňu pre analýzu a následnú tvorbu návrhov na zlepšenie súčasnej situácie.

Charakteristika komponentu: komponent obsahuje 12 častí, pričom je rozdelený na tri množiny údajov:

- Opis a charakteristika podporného programu
 - Opis výsledkov a dopadov podporného programu
 - Hodnotenie podporného programu
1. Názov inštitúcie realizujúcej podporný program
 2. Názov podporného programu;
 3. Doba trvania programu;
 4. Stručný opis/aktivity podporného programu;
 5. Opis cieľa programu/cieľovej skupiny programu;
 6. Zdroj financovania;
 7. Opis formy poskytnutej pomoci;
 8. Opis výsledkov programu;

9. Počet neúspešných uchádzačov o podporu;
10. Počet a charakteristika úspešných uchádzačov;
11. Opis dopadu programu;
12. Hodnotenie programu (interné/externé).

Postup:

Opis a charakteristika podporného programu:

- a) Zodpovedný koordinátor (ďalej len „ZK“) uvedie názov inštitúcie realizujúcej podporný program, názov programu a dobu trvania programu.
- b) Následne ZK uvedie stručnú charakteristiku programu ako aj aktivít, prostredníctvom ktorých je program realizovaný.
- c) ZK popíše hlavný cieľ podporného programu a uvedie cieľovú skupinu, na ktorú sa program zameriava.
- d) ZK uvedie zdroj financovania programu (štátny rozpočet/štátna pomoc/granty EÚ/úvery/rizikový kapitál/záruky apod.). ZK taktiež uvedie výšku schváleného rozpočtu ako aj výšku skutočného čerpania k 31. 12. daného kalendárneho roka.
- e) ZK popíše konkrétne formy poskytovanej pomoci (peňažná pomoc/nepeňažná pomoc/dotácia/stimul/návratný príspevok/úhrada úrokov apod.).

Opis výsledkov a dopadov podporného programu:

- a) ZK uvedie v záujme získania komplexnej predstavy o záujme cieľovej skupiny o program počet neúspešných uchádzačov o podporu.
- b) ZK uvedie počet úspešných uchádzačov spolu so štatistickými údajmi, t. j. pohlavie uchádzača, jeho vek, národnosť a kraj z ktorého tento pochádza.
- c) ZK uvedie kvalitatívny opis dopadov programu, so zameraním na údaje o tom, či daný uchádzač začal s pomocou podporného programu podnikat/svoje podnikanie rozšíril (vytvorenie nových pracovných miest, vytvorenie/zavedenie nových produktov/služieb, zvýšenie tržieb, atď.).

Hodnotenie podporného programu:

- d) ZK vykoná samotné hodnotenie programu. ZK stanoví frekvenciu hodnotení programov a hodnotenie sa bude deliť na interné hodnotenie realizované zo strany projektového tímu a externé hodnotenie realizované zo strany externých relevantných inštitúcií.

Nástroje/metódy:

- a) Expertné hodnotenie - na zhodnotenie programov existujúcej podpory rozvoja inkluzivity podnikania je možné využiť metódu mapovania ako aj OECD nástroj „Self assessment tool“, pomocou ktorého stakeholderi identifikujú stav inkluzivity podnikania konkrétnej znevýhodnenej skupiny ako aj potenciálne oblasti zlepšenia.
- b) Štatistické hodnotenie – na zhodnotenie programov existujúcej podpory podnikania podľa dosahu, ktorý majú na znevýhodnené skupiny.

1.2.3 SWOT analýza

Cieľom tohoto je na základe predchádzajúcich blokov identifikovať silné resp. slabé stránky ako aj príležitosti a hrozby inkluzivity podnikania jednotlivých znevýhodnených skupín.

Charakteristika komponentu:

Vstupmi komponentu SWOT sú výstupy komponentov analytickej fázy a to konkrétne: analýza stavu inkluzivity podnikania, hodnotenie existujúcich politík a príklady najlepšej praxe. Špeciálnu úlohu v tomto procese zohráva aplikácia nástroja OECD – Inclusive Entrepreneurship Self-Assessment Tool a na základe neho získané výsledky.

Postup:

- a) Koordinátor zodpovedný za SWOT analýzu na základe vstupov popísaných v predchádzajúcej časti vytvorí maticu, ktorej formát je uvedený v tabuľke 6.6 na strane 70.
- b) Koordinátor v zmysle platného OECD manuálu zabezpečí realizáciu sebahodnotenia a to podľa jednotlivých znevýhodnených skupín, ako aj regiónov. Ďalej je uvedený podrobný popis OECD nástroja.

OECD – Inclusive Entrepreneurship Self-assessment Tool

Základným podkladom SWOT analýzy je nástroj vytvorený OECD a Európskou komisiou pod názvom Inclusive Entrepreneurship Self-Assessment Tool¹.

Ide o online nástroj s jednotlivými komponentmi, ktorými sú Hodnotenie, Zverejnené výsledky, Usmernenia a Príklady dobrej praxe/Prípadové štúdie. Komponenty napomáhajú orientácii v problematike inkluzívneho podnikania identifikovaných užívateľom – inštitúciám akými sú národný a medzinárodný tvorcovia politík, riadiace orgány pre štrukturálne fondy, obchodné komory a združenia, výskumné inštitúcie, akademické inštitúcie a poskytovatelia vzdelávania ako aj mimovládne organizácie atď. Čiže nie je určený na pomoc začínajúcim podnikateľom. Nástroj sebahodnotenia nezhrmažďuje údaje a ani nie je porovnávacím nástrojom. Dostupné ich päť verzií nástroja sebahodnotenia pre cieľové skupiny (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní). Vyhlásenia, ktoré má používateľ hodnotiť sú zoradené do 6 tematických modulov zostavených na základe dobrej praxe a vyhlásenia vyzývajú na posúdenie mesta, regiónu či krajiny. Vyplnenie každého modulu trvá približne 10 minút a užívateľ by mal odpovedať čo najúprimnejšie, aby bolo možné dané výsledky relevantne posúdiť. Nie je nutné, aby používateľ odpovedal na vyhlásenia vo všetkých moduloch. V prípade nedostatku času si vie používateľ po predchádzajúcej nepovinnej registrácii výsledky uložiť a neskôr sa k nim vrátiť. Registráciu však odporúčame, pretože výsledky systém vygeneruje len v prípade prihlásených používateľov. Výsledky sú prezentované

¹ Web stránka <https://betterentrepreneurship.eu/en/assessments/inclusive-entrepreneurship>, v slovenčine <https://betterentrepreneurship.eu/sk/assessments/inclusive-entrepreneurship>).

v podobe hodnotení jednotlivých výrokov ako aj graficky v podobe radarového alebo stĺpcového grafu a je možné ich stiahnuť vo formáte PDF alebo v excelovskom súbore. Systém ponúka aj usmernenia a prípadové štúdie a používateľ môže dohľadať ďalšie informácie v sekcii zdrojov nástroja.

Nástroj je dostupný aj v slovenskom jazyku, čo výrazne podporí jeho využívanie používateľmi zo Slovenska.

Cieľ: Nástroj je určený pre tvorcov politik na národnej a lokálnej úrovni. Obsahuje sebahodnotenie a prvky vzdelávania o politikách a programoch v oblasti inkluzívneho podnikania.

Charakteristika komponentu:

Nástroj má byť nápomocný pre tvorcov politik na medzinárodnej a národnej úrovni, ale aj lokálnej úrovni pri navrhovaní a realizácii politik, stratégií, iniciatív a programov týkajúcich sa inkluzívneho podnikania.

Ide o tie skupiny osôb, ktoré majú nižšie celkové zastúpenie v podnikaní a môžeme ich považovať za znevýhodnené skupiny. Rozumieme pod nimi: ženy, mladých, migrantov, seniorov a nezamestnaných.

Celkovo zahŕňa:

- a. nástroj na sebahodnotenie (pozostáva zo šiestich modulov),
- b. usmernenia obsahujúce konkrétne opatrenia, ktoré je možné implementovať do politik a programov súvisiacich s podnikaním,
- c. prípadové štúdie, ktoré tvoria príklady dobrej praxe a v neposlednom rade aj
- d. odkazy na ďalšie materiály zoberajúce sa problematikou podnikania žien, mladých, migrantov, seniorov a nezamestnaných (usmerňujúce poznámky).

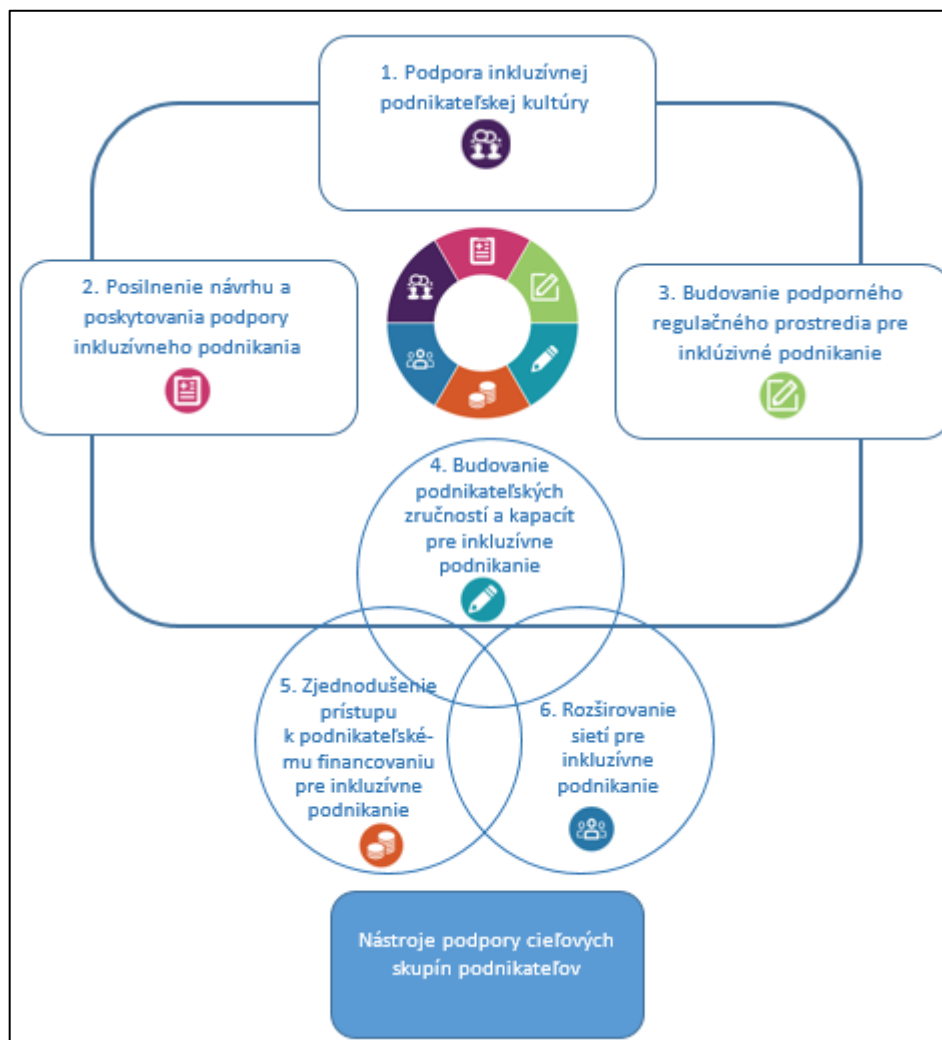
Nástroj umožňuje premýšľať o politikách a programoch inkluzívneho podnikania prostredníctvom sebahodnotenia kľúčových politik – ich návrhom, prístupu k financovaniu, podnikateľským zručnostiam a podnikateľskému prostrediu ako takému.

Postup:

Sebahodnotiaci komponent nástroja ponúka používateľom vzdelávaciu skúsenosť, pretože ich usmerňuje prostredníctvom súboru výrokov o dobrej praxi. Jednotlivé výroky stimulujú úvahy o dostupnosti, rozsahu a kvalite podpory inkluzívneho podnikania, ktorá je k dispozícii v krajine, regióne alebo meste. Tieto moduly sa dajú administrovať online a ponúkajú vyjadrenia, ktoré majú cieľové skupiny ohodnotiť na škále od 0 do 10. V rámci hodnotenia je možné označiť aj „žiadna odpoveď“, ak na dané vyjadrenie nevie užívateľ odpovedať alebo preňho/pre ňu nie je relevantné. Jednotlivé vyjadrenia sú personalizované pre danú cieľovú skupinu (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní). Pri každom výroku je uvedená škála v podobe úsečky. Pod ňou je pomôcka, ktorá uvádza, čo obsahuje vysoké skóre. Taktiež je pri každom výroku v ponuke „i“ - informácie. V skratke uvádzajú bližšie vysvetlenie daného vyjadrenia. Dodatočné informácie sa zobrazujú

po zavolaní pomocníka z pravej záložky a ku každej otázke je vysvetlenie, čo znamená vysoké skóre. Ovládanie je intuitívne a poskytuje cez jednotlivé doplňujúce informácie komplexné vysvetlenie pozadia k jednotlivým výrokom. [Manuál](#) k nástroju je popísaný na strane 74.

Obrázok 1.2: 6 modulov Inclusive Entrepreneurship Self-assessment Tool



Zdroj: Inclusive Entrepreneurship Self-assessment Tool (OECD, 2018)

Nástroje/metódy:

1) Sebahodnotenie

Sebahodnotenie je rozdelené do 6 modulov podľa nasledovných oblastí: kultúra, stratégia, regulácia, zručnosti, financie, a siete (obrázok 1.2). Jednotlivé časti pomocou konkrétnych výrokov sledujú mieru implementácie inkluzívneho podnikania v rámci politík všeobecne ako aj v spoločenskom kontexte.

Modul 1 - Podpora inkluzívnej podnikateľskej kultúry (Culture/kultúra)

Podpora podnikania a samostatnej zárobkovej činnosti, ako alternatívy hľadania zamestnania, je dôležitým prvkom podpory podnikateľskej kultúry a uvažovania v spoločnosti. Tento modul sa vzťahuje na vyhlásenia (celkovo 5) týkajúce sa aktívnej podpory samostatnej zárobkovej činnosti v cieľových skupinách inkluzívneho podnikania (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní). Podpora samostatnej zárobkovej činnosti by mala byť podložená konkrétnou stratégiou alebo akčným plánom a mala by sa uskutočňovať prostredníctvom rôznych kanálov, akými sú systém vzdelávania, vzory a médiá. Modul pokrýva metódy propagácie, ako sú ciele kampane na zvyšovanie povedomia, vzdelávanie a používanie vzorov.

Modul 2 – Posilnenie návrhu a poskytovania podpory inkluzívneho podnikania (Strategy/stratégie)

Dobre rozvinutá a navrhnutá stratégia inkluzívneho podnikania pomáha vládam definovať politické priority, ciele a kritériá politik, programov a opatrení, ktoré ovplyvňujú cieľové skupiny inkluzívneho podnikania (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní). Stratégie a akčné plány pre inkluzívne podnikanie by mali byť založené na jasnom popise hlavných bariér, ktorým čelia ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní pri začatí podnikania. Postupne by sa mali napláňovať reformy a iniciatívy, stanovíť jasné rozdelenie práce a definovať ciele. Na monitorovanie vývoja by mali byť stanovené ukazovatele hodnotenia výkonnosti. Aby sa zabezpečila konzistentnosť, efektívna komunikácia a spolupráca medzi inštitúciami mal by sa vytvoriť koordinačný mechanizmus pre politiky a programy inkluzívneho podnikania. Pravidelné monitorovanie a hodnotenie implementovaných politik je kľúčom k maximalizácii ich dopadu. Úspešné poskytovanie inkluzívnych podnikateľských schém často závisí od efektívneho partnerstva medzi verejnými aktérmi a mimovládnyimi organizáciami. Tento modul pozostáva zo siedmich vyhlásení a zahŕňa rôzne prístupy k navrhovaniu a poskytovaniu inkluzívnych podnikateľských programov a metódy, ako účinne osloviť cieľové skupiny.

Modul 3 – Budovanie podporného regulačného prostredia (Regulation/nariadenia)

Stály dialóg by mal byť vytvorený so zámerom podporiť podnikateľov z nedostatočne zastúpených a znevýhodnených skupín v podnikaní (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní). S cieľom zabezpečiť vhodné návrhy a realizáciu politik by mali byť vytvorené partnerstvá na posilnenie inkluzívneho podnikania. Tieto by mali mať vertikálnu úroveň t.j. medzi vládami na rôznych úrovniach a horizontálnu úroveň t.j. medzi vládami a službami verejnosti, združeniami a súkromným sektorom. Okrem vytvárania partnerstiev tento modul zahŕňa rozličné prístupy, ktoré sú k dispozícii na poskytovanie inkluzívnych podnikateľských politik, od cieleného marketingu hlavných činností, až po špecializované agentúry poskytujúce odbornú podporu. Tento modul v rámci

svojich štyroch vyhlásení zahŕňa výroky mapujúce opatrenia na zlepšenie regulačného prostredia vrátane zjednodušenia administratívnych požiadaviek na vytváranie podnikov. Zaoberá sa aj regulačnými stimulmi pre podnikanie, napríklad dočasné oslobodenie od príspevkov sociálneho zabezpečenia a opatrenia na riešenie problémov, ako je starostlivosť o deti a starostlivosť o starých ľudí.

Modul 4 – Budovanie podnikateľských zručností a kapacít pre inkluzívne podnikanie (Skills/zručnosti)

Modul obsahuje osem vyhlásení. Podniky, ktoré nevyužívajú profesionálnu podporu s väčšou pravdepodobnosťou zlyhajú než tie podniky, ktoré hľadajú odborné poradenstvo a podporu. Podpora podnikania je osobitne dôležitá pre podnikateľov zo znevýhodnených a nedostatočne zastúpených skupín (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní) s cieľom zvýšiť ich ľudský a sociálny kapitál. Táto podpora sa môže pohybovať od poukazovania na informácie po intenzívnejšie formy, akými sú školenia a rozvoj podnikania. Tento modul zahŕňa rôzne typy podporných služieb vrátane informačných materiálov, špecifických pre jednotlivé skupiny, iniciatív v oblasti odbornej prípravy, poradenských a konzultačných služieb, tréningov, mentorovania a aj podnikateľských inkubátorov.

Modul 5 - Zjednodušenie prístupu k podnikateľskému financovaniu pre inkluzívne podnikanie (Finance/financie)

Modul približuje prekážky prístupu k financovaniu a systémy podpory pre inkluzívne podnikanie (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní). Prístup k počiatočným finančným zdrojom predstavuje veľkú výzvu pre samostatných podnikateľov a malých podnikateľov. Externé financie sú dôležitým zdrojom v začiatkoch podnikania a následne v jeho raste. Podnikatelia zo znevýhodnených a nedostatočne zastúpených skupín v podnikaní majú obmedzený prístup k úverom vzhľadom na ich vysoký rizikový profil. Vládne politiky môžu pomôcť zmierniť riziká prostredníctvom prostriedkov, ako sú ciele úverové záruky alebo schémy mikrofinancovania, či nebankové financovanie alebo financovanie prostredníctvom privátnych zdrojov. Vo svojich siedmych vyhláseniach pokrýva modul otázky dopytu i ponuky. Jeho rozsah zahŕňa verejné nástroje, ako sú granty, úverové záruky, nástroje mikrofinancovania a nebankového financovania, ako aj systémy, ktoré zlepšujú finančnú gramotnosť.

Modul 6 – Rozširovanie sietí pre inkluzívne podnikanie (Network/siete)

Posledný modul obsahuje šesť vyhlásení a pokrýva rôzne prístupy k budovaniu podnikateľských kontaktov pre kľúčové cieľové skupiny a kľúčové faktory úspechu. Podnikateľské kontakty môžu mať veľký vplyv na rozvoj individuálnych podnikateľských zámerov a zohrávajú významnú úlohu v schopnosti jednotlivcov identifikovať obchodné príležitosti a prístup k zdrojom. Verejné politiky môžu podporovať budovanie kontaktov prostredníctvom špecifických iniciatív určených pre cieľové skupiny (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní) a zapojiť nových aj etablovaných podnikateľov z cieľovej skupiny. Zatiaľ čo jeden prístup sa

zameriava na vytváranie kontaktov v rámci cieľovej skupiny a ich prepojenie so širšou podnikateľskou komunitou, iným prístupom je integrácia tvorby kontaktov do poskytovania podporných služieb.

2) Prípadové štúdie (Case studies)

Prípadové štúdie majú napomáhať a podporovať lepšiu tvorbu politík v oblasti inkluzívneho podnikania. Sú zamerané na konkrétne cieľové skupiny (ženy, mladí, migranti, seniori a nezamestnaní) a prezentujú príklady dobrej praxe.

V krátkosti prezentujú konkrétne schémy alebo iniciatívy v štátoch EÚ, ktoré podporujú cieľovú skupinu pri začiatku podnikania, či už prostredníctvom tréningov zručností, príprave biznis plánov, alebo prístupu k financovaniu (napr. prostredníctvom mikropôžičiek).

Jednotlivé príklady dobrej praxe majú jednotnú štruktúru popisujúcu ciele, dôvody implementácie, jednotlivé aktivity a dopady.

Pri prípadových štúdiách je vždy uvedený aj odkaz na usmerňujúcu poznámku.

3) Usmernenia (Guidance notes)

Poznámky pozostávajú z konkrétnejšieho opisu jednotlivých vyhlásení v rámci všetkých šiestich modulov (kultúra, stratégia, nariadenia, zručnosti, financie, a kontakty). Obsahujú odkazy na použité zdroje a poskytujú tak ucelený prehľad danej oblasti.

Užitočné odkazy (linky), referencie:

<https://betterentrepreneurship.eu/sk/assessments/inclusive-entrepreneurship>

<http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>

<http://podnikatelkaslovenska.sk>

<http://www.sbagency.sk/informacne-materialy>

<http://www.sbagency.sk/narodne-podnikatelske-centrum-o#.W5FFbiQzbIU>

<http://www.sbagency.sk/statne-programy>

<http://www.sbagency.sk/mikropozicky>

<http://www.sbagency.sk/zakon-o-malych-a-strednych-podnikoch-small-business-act>

<http://www.sbagency.sk/narodne-projekty>

<http://www.sbagency.sk/erasmus-podnikatelia#.WtX6W4huZPY>

2.2. Príklady najlepších praktík v zahraničí

Cieľ: využitie príkladov najlepších praktík v zahraničí pre inšpiráciu pri tvorbe akčných plánov zameraných na elimináciu slabých stránok, resp. posilnenie a udržanie silných stránok znevýhodnenej podnikateľskej skupiny.

Charakteristika komponentu:

Najlepšie praktiky je vhodné spracovať nasledovne:

- a. tabuľka SWOT analýzy, obsahujúca na horizontále identifikáciu kľúčových silných a slabých stránok príslušnej znevýhodnenej skupiny a na vertikále najlepšie medzinárodné praktiky. Silné a slabé stránky, ktoré riešia analyzované praktiky sa vyznačia v priesečníkoch stĺpcov a riadkov, str. 70.
- b. spracovanie vybraných najlepších praktík je vhodné realizovať v primeranej štruktúre.

Postup:

1. Koordinátor, resp. zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania vybranej znevýhodnenej skupiny v rámci etapy analýzy aktualizuje prehľad najlepších praktík, resp. ich doplní, a to v súlade s novými cieľmi pre vybranú znevýhodnenú skupinu.
2. Príslušný analytik/tím spracuje príklad najlepšej praktiky.
3. Najlepšie praktiky sa ďalej využívajú pri spracovávaní stratégií a programov zameraných na rast inkluzivity podnikania.

Nástroje/metódy:

sú popísané v predchádzajúcich častiach

Užitočné odkazy (linky), referencie:

www.wikipreneurship.eu/index.php/EQUAL_compendium

<http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>

OECD – Self-assessment tool

<https://betterentrepreneurship.eu/sk/assessments/inclusive-entrepreneurship>

1.3 Formulácia stratégií a stanovenie priorít



1.3.1 Budovanie vízie

Cieľom tohto komponentu je zjednotenie predstáv a očakávaní kľúčových stakeholderov pokiaľ ide o rozvoj inkluzivity podnikania znevýhodnených podnikateľských skupín do budúcnosti a stanovenie priorít.

Charakteristika komponentu:

Vízia je deklarácia hlavného stredno- a dlhodobého zámeru príslušnej organizácie či iniciatívy, ktorá má predovšetkým viesť a ovplyvňovať jej rozhodovanie a konanie smerom k jej naplneniu. Mala by byť silná, motivujúca a popisujúca želaný budúci stav, ktorý sa organizácia či iniciatíva usiluje dosiahnuť, a jej postavenie v ňom. Vízia by mala byť formálne spísaná a ďalšie, konkrétnejšie dokumenty by sa na ňu mali odkazovať. Po formálnej stránke môže mať vízia charakter od jednej krátkej vety po niekoľko odsekov či dokonca niekoľkostranový text.

Atribúty vhodne formulovanej vízie sú:

- Stručná (ľahko zapamätateľná a opakovateľná);
- Jasná;
- Orientovaná do budúcnosti;
- Obsahujúca časový horizont;
- Stabilná a robustná (odolná voči výkyvom v krátkodobom horizonte);
- Náročná a ambiciózna;
- Inšpirujúca;
- Dostatočne abstraktná a obširna;

Príklad vízie rozvoja inkluzivity podnikania by mohol znieť nasledovne: „Podnikanie ako dostupná cesta k dosiahnutiu ekonomickej sebestačnosti, sebarealizácie a tvorby hodnoty pre všetkých bez ohľadu na vek, pohlavie či pôvod.“

Formuláciu vízie by mal mať v rukách vlastník agendy (v našom prípade rozvoja inkluzivity podnikania) v spolupráci so zástupcami zainteresovaných strán, avšak dôležitá je podpora na najvyššej úrovni vládnych politik. V optimálnom prípade je pre agendu získaná deklarovaná podpora naprieč politickým spektrom.

Postup:

1. Získanie politickej, resp. až apolitickej podpory;
2. Dosiahnutie zhody, podpory a záväzku zainteresovaných strán;
3. Stanovenie vízie;

Nástroje/metódy:

- Dialóg so stakeholdermi

Užitočné odkazy (linky), referencie:

https://ukrajina.fnst.org/sites/default/files/uploads/2016/12/14/infografika_engweb.pdf

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeed2012d1_en.pdf

<https://www.localenterprise.ie/Documents-and-Publications/Entrepreneurship-in-Ireland-2014.pdf>

1.3.2 Definovanie priorít

Cieľom tohto komponentu je identifikácia a prijatie zdieľaného rozhodnutia ohľadom stanovenia priorít rozvoja inkluzivity podnikania znevýhodnených skupín.

Charakteristika komponentu:

Zásadným krokom formulácie stratégie rozvoja inkluzivity podnikania (ako ak akejkolvek inej stratégie) je stanovenie priorít a rozhodnutie, ktoré priority budú nasledované. Do úvahy je potrebné vziať charakter priorít ako aj tri kľúčové premenné – zameranie a cieľový stav, dostupné zdroje a časový rámec. Najdôležitejšou premennou, vzhľadom na jej zásadne limitujúci charakter, budú dostupné zdroje, keďže bez dostatočného zabezpečenia zdrojmi ostáva každá iniciatíva v abstraktnej rovine. V súvislosti so zdrojmi možno predpokladať ich celkovú obmedzenosť, čo teda prirodzene znamená nevyhnutnosť stanovenia priorít (t.j. rozhodnúť sa, čo nerobiť presne rovnako ako sa rozhodnúť, čo robiť). Taktiež možno predpokladať disproporčnú dostupnosť zdrojov pre jednotlivé oblasti či špecifické cieľové skupiny, ako podmnožiny nami definovaných cieľových skupín, niekedy aj bez možnosti ovplyvniť túto dostupnosť.

Skôr než jednoduché zoradenie priorít vytvorením nejakého poradia je vhodné uplatniť koncepčný pohľad a rozlíšiť tri kategórie priorít: kritické, dôležité a želané. Kritické priority sú tie, ktoré musia byť nevyhnutne dosiahnuté v stanovenom čase, bez ohľadu na zdroje. Zdroje sú tak jediným faktorom, s ktorým je potrebné pracovať. Dôležité priority sú tie, ktoré môžu mať výrazný pozitívny vplyv a teda vyžadujú vynaloženie zdrojov, avšak možno v ich prípade na základe obmedzenosti zdrojov pracovať s časovým hľadiskom či modifikáciou cieľov. Napokon, želané priority sú tie, ktoré nie sú obmedzené časom ani zabezpečené zdrojmi. K ich riešeniu sa môže pristúpiť neskôr, ak budú potrebné zdroje dostupné.

Postup:

1. Rozpoznanie troch kategórií priorít:
 - a) kritické;
 - b) dôležité;
 - c) želané;

2. Identifikácia kľúčových premenných pre napĺňanie priorít:
 - a) Dostupné zdroje – spracovanie zoznamu všetkých dostupných cieľov a ich potenciálnej alokácie na jednotlivé priority;
 - b) Časový rámec;
 - c) Stanovenie cieľov;

1.3.3 Stanovenie cieľov

Cieľom tohto komponentu je určiť kľúčové indikátory inkluzivity podnikania pre jednotlivé znevýhodnené skupiny a ich cieľovú úroveň pre plánovací horizont.

Charakteristika komponentu:

Stanovenie špecifických cieľov by malo vymedziť konkrétne priority rozvoja inkluzivity podnikania pre jednotlivé znevýhodnené skupiny. Konkrétne ciele majú vychádzať zo zistení analýzy stavu a vývoja inkluzivity, charakteristík prostredia a prípadných záväzných obmedzení. K stanoveniu konkrétnych cieľov je možné dospieť s využitím benchmarkingu (v tomto prípade však treba postupovať citlivo) a dialógov so stakeholdermi. Tieto ciele následne predstavujú východisko pre všetky ďalšie aspekty stratégií a politík, od inštitucionálneho zriadenia po špecifické nástroje.

Aby ciele dokázali plniť svoju funkciu presného, jednoznačného, ľahko pochopiteľného a motivujúceho smerovania úsilia želaným smerom, mali by spĺňať atribúty tzv. SMART cieľov, t. j.:

- Specific – jednoznačné, jednoducho zrozumiteľné;
- Measurable – merateľné ;
- Achievable – dosiahnuteľné ;
- Relevant – relevantné, zmysluplné;
- Time-bound – vymedzené v čase;

K jednotlivým cieľom je teda potrebné stanoviť príslušné kľúčové ukazovatele. V našom prípade je vhodné zvážiť napojenie ukazovateľov na existujúce kľúčové ukazovatele inkluzivity podnikania. Taktiež je potrebné stanoviť aj ich cieľové hodnoty pre vymedzený plánovací horizont. Niektoré prístupy odporúčajú v priebehu plánovacieho horizontu využívať okrem presných hodnôt aj prípustné intervaly.

Postup:

1. Zohľadnenie výsledkov analýzy stavu a vývoja inkluzivity podnikania;
2. Zohľadnenie stanovenej vízie;
3. Určenie priorít s využitím benchmarkingu a dialógu so stakeholdermi;
4. Stanovenie špecifických cieľov;
5. Stanovenie k nim prislúchajúcich indikátorov a ich cieľových hodnôt;

Nástroje/metódy:

- SMART goals;

- Benchmarking;
- Dialóg so stakeholdermi;

Užitočné odkazy (linky), referencie:

1.3.4 Vytvorenie stratégií (politik)

Cieľom tohto komponentu je vytvoriť súbor opatrení, prostredníctvom ktorých bude možné dosiahnuť stanovený globálny cieľ stratégie „Rozvoja inkluzivity podnikania žien, mladých, seniorov a migrantov na Slovensku.“ Zámerom je poskytnúť základné predstavy o smerovaní problematiky a prístupe k jej riešeniu. Súčasťou tohto komponentu je stanovenie globálneho cieľa, špecifických strategických cieľov, ako aj čiastkových cieľov, ktoré vychádzajú z poznania súčasného stavu problematiky jednotlivých znevýhodnených skupín a sú v súlade s identifikovanými kľúčovými problémami v rámci jednotlivých znevýhodnených skupín. Pričom pre každú oblasť sú určené špecifické strategické a čiastkové ciele. Strategické ciele by mali brať do úvahy primeranosť záťaže v oblasti verejných financií. Súčasťou strategických cieľov pre jednotlivé oblasti by mali byť aj merateľné ukazovatele, prostredníctvom ktorých bude možné merať pokrok v riešenej problematike oproti poznanému východiskovému stavu. Vzhľadom na určený globálny cieľ, špecifické strategické ciele, ako aj čiastkové ciele, sa následne konkretizujú opatrenia v jednotlivých oblastiach.

Charakteristika komponentu: komponent obsahuje 5 častí:

1. Stanovenie primárnej vízie a cieľov (globálneho cieľa, špecifických strategických a čiastkových cieľov pre konkrétne oblasti podpory rozvoja inkluzivity podnikania žien, mladých seniorov a migrantov).
2. Návrh konkrétnych opatrení pre naplnenie globálneho cieľa (aj špecifických strategických cieľov).
3. Určenie systému hodnotenia cieľov.
4. Určenie kompetencii a zodpovednosti za realizáciu jednotlivých cieľov/opatrení/zásad.
5. Harmonogram realizácie.

Postup:

1. Zodpovedný koordinátor (ďalej len „ZK“) stanoví základnú víziu strategického plánu, na základe ktorej sa stanoví globálny cieľ. Zároveň sa stanovia špecifické strategické ciele pre konkrétne oblasti, pričom každá konkrétna oblasť bude mať určené aj čiastkové ciele.
2. Na základe stanovených cieľov, (globálneho aj cieľov v jednotlivých oblastiach) ZK definuje opatrenia pre naplnenie strategického cieľa. V rámci opatrení je nutné zabezpečiť výber optimálnych a najefektívnejších opatrení z hľadiska naplnenia globálneho strategického cieľa. Výstupom je výsledný zoznam opatrení, ktoré sú zároveň realizovateľné z pohľadu určeného objemu vyčlenených finančných zdrojov.

3. Realizácia strategických zásad, prostredníctvom ktorých sú rozpracované základné požiadavky na realizáciu systémových opatrení v súlade so stanovenými cieľmi.
4. ZK určí osobu zodpovednú za realizáciu stanovených cieľov/opatrení/zásad.
5. ZK stanoví harmonogram naplňovania určených cieľov v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte tak, aby sa naplnil globálny strategický cieľ.

1.4 Akčný plán



1.4.1 Dizajn akčného plánu

Cieľom tohto komponentu je určenie a prispôbenie jednotlivých na seba nadväzujúcich krokov potrebných na dosiahnutie stanoveného strategického cieľa.

Charakteristika komponentu: Komponent obsahuje päť zložiek:

Úvodné informácie

1. Zdôvodnenie významu problematiky,
2. prierezový opis východiskového stavu v danej oblasti, vrátane
3. prezentácie schválených rámcových dokumentov, do ktorých vybraná problematika spadá a deklarovaný súlad akčného plánu s nimi.

Opis problematického stavu

- a) Detailnejší popis stavu vo vybraných ohľadoch problematiky a
- b) stanovenie vízie (základných oblastí podpory).

Konkretizácia opatrení a úloh

- a) Opis a zdôvodnenie navrhovaných opatrení v jednotlivých základných oblastiach podpory (vízie) a
- b) štruktúrovaný zoznam konkretizovaných čiastkových úloh (so zadaným názvom, opisom, gestorom a termínom jednotlivých úloh).

Konkretizácia koordinátora Akčného plánu

- a) Konkretizácia hlavného zodpovedného koordinátora plnenia akčného plánu a
- b) nastavenia systému a harmonogramu priebehu spolupráce jednotlivých gestorov,
- c) nastavenia formy a termínu pravidelného vyhodnocovania plnenia akčného plánu.

Záverečné zhrnutie

- a) Závery a
- b) tabuľkové prílohy.

Postup:

- a) Zodpovedný koordinátor (ZK) určí cieľovú znevýhodnenú skupinu obyvateľstva, na ktorú bude intervencia zameraná a oblasť podpory, ktorej sa bude intervencia týkať.
- b) ZK následne zadefinuje konkrétnu úlohu, ktorej priradí špecifický názov a sformuluje popis úlohy, resp. jednotlivých krokov.
- c) ZK stanoví termín dokončenia predmetnej úlohy.
- d) ZK určí gestora a spolu-gestora zodpovedného za realizáciu úlohy.
- e) V priebehu realizácie predmetnej úlohy ZK zaznamená opis aktuálneho stavu riešenia, resp. stavu doterajšej implementácie.
- f) V prípade potreby ZK pripojí poznámku s cieľom bližšieho objasnenia stavu alebo jednotlivých zložiek komponentu.

Tabuľka 1.2: Znázornenie dizajnu akčného plánu:

Akčný plán								
číslo úlohy	cieľová skupina, oblasť podpory	názov úlohy	popis úlohy	termín	gestor	spolu-gestor	popis súčasného stavu/doterajšej implementácie	poznámka

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

1.4.2 Intervenčná logika

Cieľom tohto komponentu je podrobnejšie definovať oblasť plánovanej intervencie, plánované adekvátne riešenie, resp. opis želaného stavu a nástrojov potrebných na jeho dosiahnutie.

Charakteristika komponentu: Komponent obsahuje päť zložiek:

1. Určenie konkrétneho faktoru/bariéry brániacej konkrétnej znevýhodnenej skupine v rozvíjaní podnikateľskej činnosti.
2. Priradenie odporúčania na pozitívnu zmenu daného stavu ovplyvneného daným faktorom/bariérou.
3. Zvolenie vhodného nástroja určeného na realizáciu priradeného odporúčania na zmenu stavu.
4. Stanovenie vhodného termínu/časového rámca na realizáciu zvolených odporúčaní.
5. Určenie realizátora- osoby zodpovednej za realizáciu odporúčania.

Postup:

- a) Zodpovedný koordinátor (ZK) určí konkrétny faktor/bariéru, ktorá nepriaznivo ovplyvňuje podnikateľské aktivity danej znevýhodnenej skupiny (ženy/seniori/mladí/migranti) a tým znižuje alebo znemožňuje inklúziu jej podnikania.
- b) ZK definuje odporúčanie smerujúce k dosiahnutiu želaného stavu, čo sa týka stavu inkluzivity podnikania danej znevýhodnenej skupiny.
- c) ZK vychádzajúc z definovaného odporúčania zvolí vhodné nástroje pozostávajúce z konkrétnych opatrení a krokov smerujúcich k dosiahnutiu želaného stavu, resp. úrovne inkluzivity podnikania.
- d) ZK po zvážení podstaty jednotlivých opatrení a časovej náročnosti ich realizácie stanoví konečný termín, resp. časový rámec určený na ich realizáciu.
- e) ZK na záver určí realizátora, osobu zodpovednú za realizáciu stanovených opatrení a krokov v rámci stanoveného časového rámca.

Tabuľka 1.3: Znázornenie dizajnu intervenčnej logiky danej znevýhodnenej skupiny

faktory/bariéry	Odporúčania a žiadaná zmena	nástroj	termín	realizátor

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa

1.4.3 Rozpočtovanie

Cieľom tohto komponentu je s použitím stanovenej štruktúry určiť stav ako aj prírastky a úbytky na projektovom rozpočte v rámci jednotlivých rozpočtových kategórií a to pred začatím programu alebo projektu. Tieto položky budú predmetom monitorovania v súlade s pravidlami uvedenými v kapitole 1.5.

Charakteristika komponentu:

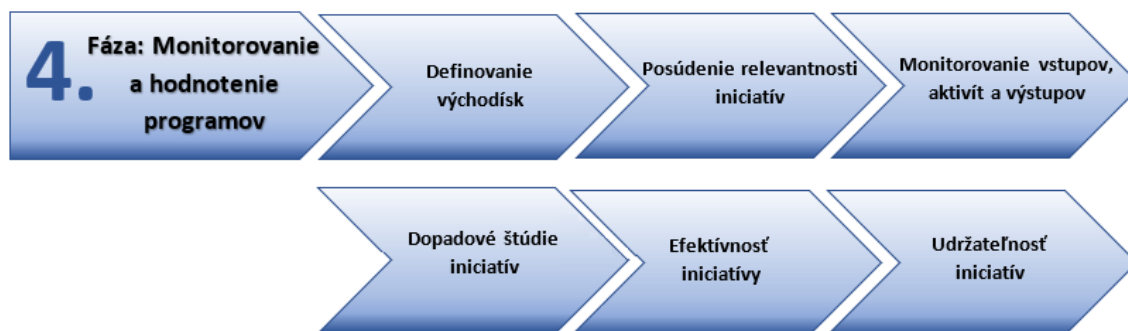
Komponent (rozpočet) je rozdelený do deviatich kategórií výdavkov/nákladov:

- Bežné priame náklady
- Mzdové náklady
- Zdravotné a sociálne poistenie
- Cestovné výdavky
- Materiál
- Odpisy
- Služby
- Energie, vodné, stočné, komunikácie
- Bežné nepriame náklady

Postup:

- a) Informácie a účtovné doklady týkajúce sa akýchkoľvek pohybov na projektovom účte budú zhromažďované zodpovednou osobou (ZO) určenou hlavným koordinátorom schémy.
- b) ZO po získaní informácie o pohybe a/alebo účtovného dokladu preukazujúcemu túto skutočnosť zaznamená tento pohyb do zodpovedajúcej časti rozpočtu.
- c) ZO pravidelne (raz za rok) vyhotoví vyúčtovanie rozpočtu, v ktorom budú zhrnuté všetky prírastky a úbytky na účte za uplynulý kalendárny rok.

1.5 Monitorovanie a hodnotenie iniciatív



Fáza monitorovania a hodnotenia iniciatív poskytuje návod ako aj komponenty, ktoré sa využívajú v procese jej realizácie. Iniciatívy môžu mať podobu politík, ale aj programov a projektov. Kľúčovými komponentmi sú:

- Definovanie východísk monitorovania a hodnotenia iniciatív;
- Posúdenie relevantnosti iniciatív;
- Monitorovanie vstupov, aktivít a výstupov;
- Dopadové štúdie iniciatív;
- Efektívnosť iniciatív;
- Udržiateľnosť iniciatív (spätná väzba, zlepšenie a komunikácia);

Komplexne spracovaný postup tejto fázy je uvedený v dizertačnej práci:

Mikuš, J. (2019). Inkluzivita podnikania: teoreticko-metodologické aspekty hodnotenia dopadu iniciatív podpory jej rozvoja. Univerzita Komenského v Bratislave. Fakulta managementu.

1.5.1 Definovanie východísk monitorovania a hodnotenia

Cieľom tohto komponentu je poskytnúť používateľom metodiky potrebné informácie k tomu, aby boli schopní monitorovať a hodnotiť dané iniciatívy.

Charakteristika komponentu:

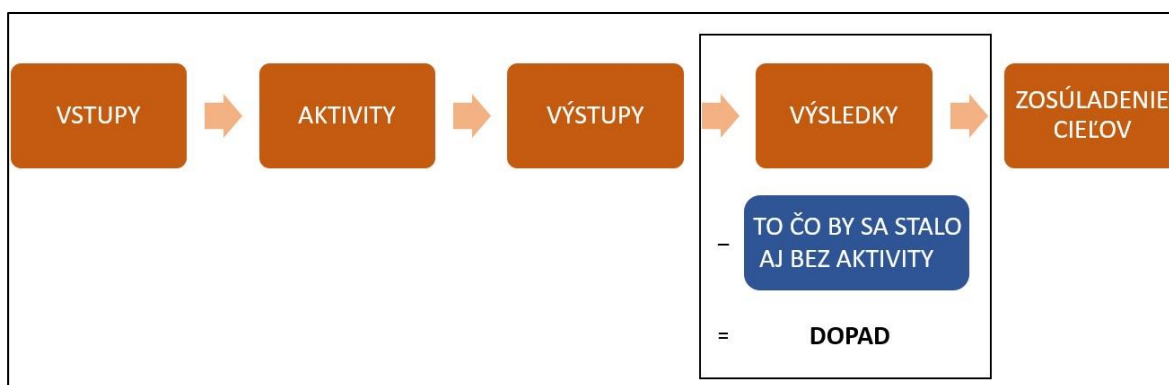
Existujú **dva hlavné elementy** komponentu definovanie východísk monitorovania a hodnotenia. Tými sú:

1. Koncept „**Teória zmeny**“ – tento koncept je vysvetlený na zabezpečenie používania jednotnej terminológie medzi všetkými používateľmi metodiky.
2. **Proces monitorovania a hodnotenia iniciatív** – prezentuje spôsob stanovenia želaných výsledkov a dopadov na rôznych úrovniach iniciatív rozvoja inkluzivity podnikania, stanovenie indikátorov a spôsobu merania.

Aplikácia teórie zmeny

Teória zmeny je logický model vysvetľujúci proces, akým sú generované dopady - ukazuje a vysvetľuje príčinnú súvislosť medzi vykonávanými aktivitami a ich cielenými výsledkami a dopadom. Dopady poznáme sociálne, ekonomické a environmentálne. Ide o metodiku plánovania a hodnotenia, v ktorej by mali byť najprv predstavené požadované dopady na príjemcov pred rozhodnutím o príslušných aktivitách.

Obrázok 1.3: Teória zmeny aplikovaná na iniciatívy podpory inkluzivity podnikania



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov podľa Clark a kol., 2004

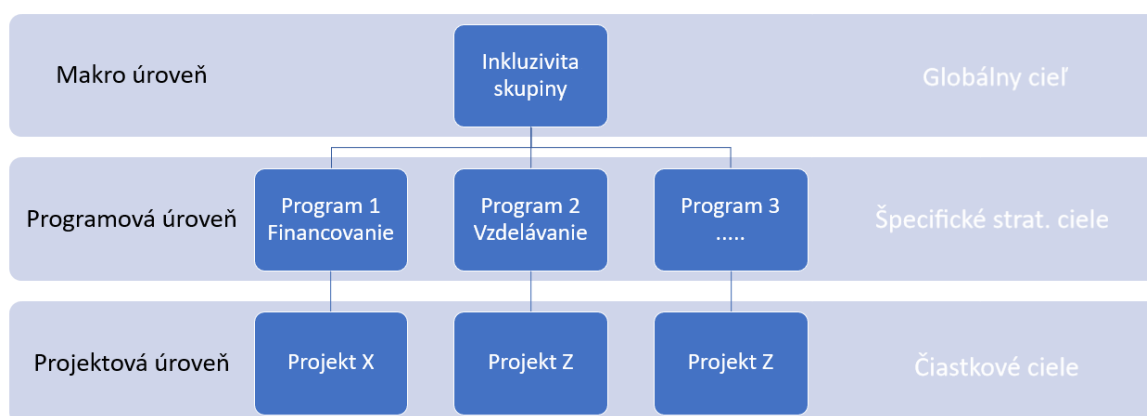
- **Vstupy:** zdroje (peniaze, čas zamestnancov, kapitálové aktíva, atď.), ktoré sú potrebné na realizáciu aktivít iniciatív.
- **Aktivity:** činnosti, ktoré sú vyvíjané s cieľom dosiahnuť určitý dopad.
- **Výstupy:** merateľné premenné vytvorené aktivitami iniciatívy, ktoré je možné priamo merať.
- **Výsledky:** špecifické zmeny postojov, správania, vedomostí, zručností, postavenia alebo úrovne fungovania, ktoré vyplývajú z vyvinutých aktivít v rámci iniciatívy na jej príjemcov.
- **Dopad:** rozdiel medzi dosiahnutými výsledkami iniciatívy a tým, čo by sa stalo aj bez jej uskutočnenia.
- **Zosúladenie cieľov:** Spätná väzba či dosahované výsledky alebo dopady sú v súlade so stanovenými cieľmi. V prípade rozdielov stanovujeme nápravné opatrenia.

Logický model, ktorý predstavuje spôsob tvorby hodnoty, spája týchto päť komponentov a vysvetľuje príčinnú súvislosť medzi vstupmi, vykonávanými aktivitami, výstupmi a ich cieľovými výsledkami a dopadom.

Proces monitorovania a hodnotenia iniciatív

Pre potreby monitorovania a hodnotenia iniciatív rozvoja inkluzivity podnikania je potrebné ich rozdeliť na úrovne, na ktorých sa bude monitorovanie a hodnotenie uskutočňovať. Tieto úrovne sú naznačené na obrázku 1.4. Jednotlivé úrovne majú stanovené konkrétne ciele (stanovenie cieľov, fáza 2).

Obrázok 1.4: Úrovne monitorovania a hodnotenia iniciatív inkluzivity podnikania



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Prvou úrovňou je makro úroveň. Jej obsahom je celková úroveň podnikania danej skupiny a stanovené globálne ciele, ako je napríklad celková počiatočná podnikateľská aktivita (TEA) mladých. Druhou úrovňou je programová úroveň, ktorej obsahom sú programy, ktoré vyplývajú jednak z identifikovaných bariér a slabých stránok inkluzivity podnikania danej skupiny. Táto úroveň sa viaže na stanovené špecifické strategické ciele. Ako príklad inkluzivity podnikania mladých možno uviesť, že ich nesporným problémom je prístup k financovaniu. Teda na programovej úrovni sa monitorujú a hodnotia všetky poskytované projekty zamerané na financovanie mladých. Pod projektovou úrovňou rozumieme jednotlivé iniciatívy poskytované priamo účastníkom, ktoré spadajú pod konkrétnu programovú úroveň, napríklad financovanie a hodnotíme dopady viažuce sa na čiastkové ciele.

Postup:

Proces monitorovania a hodnotenia iniciatív sa realizuje podľa schémy na obrázku 1.5.

Obrázok 1.5: Schéma procesu monitorovania a hodnotenia dopadov iniciatív



Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Typy dopadov, ktoré možno očakávať od iniciatív zameraných na podporu inkluzivity podnikania, sú zmeny v kvantite alebo kvalite zamestnanosti, pracovné návyky, príjem domácnosti, zmena organizácie trhu práce atď. Tieto dopady sú rôznorodé a silne súvisia s ekonomickými a environmentálnymi dopadmi. Preto je nevyhnutné zohľadniť nie len zamýšľané a neúmyselné (pozitívne aj negatívne) efekty. Môže sa tiež vyžadovať posúdenie krátkodobých a dlhodobých dopadov, ako aj priamych a nepriamych dopadov.

Ciele sú často príliš zložité alebo abstraktné, aby boli priamo merateľné. Preto sa stanovujú indikátory, ktoré naznačia resp. poukážu na to, čo sa vyvinutím určitej iniciatívy zmenilo. Indikátory sú signály alebo predstavitelia zmeny, ktoré je možné vyhodnotiť.

Nástroje/metódy:

Štandardy + odporúčania.

Užitočné odkazy (linky), referencie:

Evalsed Sourcebook: Method and techniques -
https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-sourcebook-method-and-techniques

Policy Brief on Evaluation of Inclusive Entrepreneurship Programmes -
<http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurs-in-europe.htm>

Štandardy:

http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup_en.pdf

<http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publicatio>

<http://www.toniic.com/toniic-institute/early-stage-e-guide/#top>

1.5.2 Posúdenie relevantnosti iniciatív

Cieľ: Posúdenie relevantnosti iniciatív vzhľadom na stanovené ciele. Východiskom je identifikácia predpokladaných dopadov na danú znevýhodnenú skupinu a s ňou súvisiacich stakeholderov.

Charakteristika komponentu:

V tomto štádiu je dôležité vykonať rozsiahlu analýzu a identifikovať čo najpodrobnejšie všetky typy dopadov na znevýhodnenú skupinu a s ňou súvisiacich stakeholderov. Odporúča sa vypracovať logický rámec Teórie zmeny a identifikovať jednotlivé jej komponenty.

Ďalším krokom je určenie rozsahu, ktoré predstavuje hranice monitorovania a hodnotenia iniciatívy. Dôraz sa kladie na účel hodnotení, ako aj na zdroje, ktoré sú k dispozícii.

Výsledok stanovenia rozsahu by mal umožniť predbežne vyjadriť dôležitosť určitých dopadov z hľadiska: a) priameho kauzálneho reťazca medzi iniciatívou a očakávaným dopadom; b) veľkosť dopadu; a c) jeho politickú citlivosť. Iba tie dopady, v ktorých možno nájsť značný význam, budú vyžadovať ďalej podrobnejšiu analýzu.

Verifikácia prvých predstáv o očakávaných dopadoch by sa mala realizovať prostredníctvom fokusových skupín, zostavených z odborníkov v sociálnej oblasti, ako aj ďalších relevantných stakeholderov.

Postup:

1. Identifikácia relevantných stakeholderov pre danú iniciatívu.
2. Identifikácia vytváraných dopadov pre jednotlivých stakeholderov.
3. Verifikácia a stanovenie významnosti identifikovaných dopadov s relevantnými stakeholdermi.
4. Mapovanie kľúčových dopadov a ich porovnanie so stanovenými cieľmi.

5. Posúdenie naplňania stanovených cieľov identifikovanými kľúčovými dopadmi iniciatívy.
6. Identifikácia indikátorov skúmanej iniciatívy, ktoré významne ovplyvňujú stanovené indikátory strategických cieľov.
7. Vypracovanie konečného zoznamu kľúčových dopadov a k nim prislúchajúcich indikátorov danej iniciatívy.

Nástroje/metódy:

Teória zmeny - vysvetľuje, ako a prečo iniciatíva funguje. Mala by poskytovať informácie o riešenom probléme, cieľoch iniciatívy, vykonávaných činnostiach, využívaných zdrojoch a očakávaných výsledkoch a dopadoch.

Logický model - štruktúrovaná podoba aplikácie teórie zmeny.

Databázy indikátorov – GRI, IRIS, B-ANALYTICS.

Užitočné odkazy (linky), referencie:

HEHENBERGER, L. a kol. (2013). A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association. Dostupné na internete: http://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf.

HEHENBERGER, L., HARLING, A-M. AND SCHOLTEN, P., (2015). „A Practical Guide to Measuring and Managing Impact – Second Edition“. EVPA

W.K. KELLOGG FOUNDATION. (2004). Logic Model Development Guide. Dostupné na internete: www.nj.gov/state/assets/pdf/ofbi/kellogg-foundation-logic-model-development-guide.pdf

- <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change>
- <https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-logic-model-o>
- <https://iris.thegiin.org/metrics/?search=&category%5B%5D=cat-education&sortby=alphabetical>
- <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

1.5.3 Monitorovanie vstupov, aktivít a výstupov

Cieľ: Je systematický proces zberu dát o vstupoch, aktivitách a výstupoch a ich porovnanie so stanovenými hodnotami na začiatku iniciatívy (rozpočtovanie).

Charakteristika komponentu:

Predmetom komponentu monitorovanie vstupov, aktivít a výstupov je pravidelné sledovanie a sumarizácia informácií o implementácii iniciatívy a následné vyhodnocovanie priebehu realizácie iniciatívy. Prostredníctvom zbieraných údajov je možné identifikovať príspevok k napĺňaniu cieľov. Monitorovanie slúži nielen na posúdenie samotného stavu implementácie, ale aj na odhad predpokladu naplnenia stanovených cieľov na rôznych úrovniach.

Postup:

1. Pravidelné mapovanie úrovne vstupov, aktivít, výstupov v stanovených intervaloch.
2. Ich sumarizácia a analýza.
3. Porovnanie s očakávanou úrovňou.
4. Zistenie odchýlok.
5. Návrh opatrení na korekcie.

Nástroje/metódy:

Analýza, porovnanie, metódy zberu dát

Užitočné odkazy (linky), referencie:

EPSTEIN, J., YUTHAS, K. (2014). Measuring and Improving Social Impacts, A Guide for Nonprofits, Companies and Impact Investors. Greenleaf Publishing, ISBN 987-1-907643-99-6

1.5.4 Dopadové štúdie iniciatív

Cieľ: Systematická kvantifikácia kľúčových dopadov hodnotených iniciatív.

Charakteristika komponentu:

Vytvorenie plánu a modelu hodnotenia iniciatívy. Plán hodnotenia obsahuje tieto hlavné časti:

- a) ciele – dopady, vzhľadom na ktoré realizujem hodnotenie iniciatívy,
- b) rámec hodnotenia – vymedzenie rozsahu plánovanej dopadovej štúdie,
- c) harmonogram – určený časový rámec a zodpovednosti za jednotlivé plánované aktivity,
- d) koordinácia – zabezpečenie spolupráce a konsenzu názorov.

Model hodnotenia pozostáva z nasledujúcich častí:

- zvolené metódy hodnotenia;
- spôsob a proces zberu potrebných údajov;

- vyčíslenie stanovených indikátorov;

Model hodnotenia je zjednodušený obraz skutočnosti, ktorý by mal umožniť realizáciu efektívneho hodnotenia. Takýto model obsahuje rôzne metódy, ktoré umožňujú hodnotenie daných dopadov a ďalej tieto výsledky spracováva. Pri využívaní modelov hodnotenia je treba poznať jeho základné predpoklady, a teda aj obmedzenia.

Dopadová štúdia pozostáva z nasledovných častí:

- Úvod – uvedenie základných informácií o hodnotenej iniciatíve;
- Teória zmeny – popis fungovania iniciatívy;
- Plánu hodnotenia;
- Modelu hodnotenia;
- Výsledky dopadovej štúdie;
- Analýza citlivosti;
- Záver;

Súčasťou spracovania dopadovej štúdie je zvyčajne aj analýza citlivosti, ktorá analyzuje do akej miery by sa výsledky zmenili, keby sa zmenili niektoré predpoklady. Cieľom analýzy citlivosti je zistiť, ktoré premenné/predpoklady majú najväčší vplyv na vypracovaný model.

Postup:

1. Kontrola príslušných cieľov danej úrovne so sledovanými dopadmi a zvolenými indikátormi danej iniciatívy stanovenými v komponente „posúdenie relevantnosti iniciatív“.
2. Hodnotenie dopadu, zosúladienie procesov a metód hodnotenia dopadu, vytvorenie plánu hodnotenia.
 - a. Je možné zvolené indikátory hodnotiť?
 - b. Aký je časový rámec a rozsah hodnotenia?
 - c. Voľba vhodných metód kvantifikácie dopadu prostredníctvom zvolených indikátorov.
 - d. Voľba spôsobu zberu dát.
 - e. Zostrojenie harmonogramu.
3. Spracovanie vyzbieraných dát a vyhodnotenie jednotlivých indikátorov.
4. Vypracovanie analýzy citlivosti.
5. Kontrola vykonaného hodnotenia.

Nástroje/metódy:

Medzi klasické metódy hodnotenia dopadu patria diskusie a pozorovania účastníkov programu. Ďalej je to expertná analýza, delfská metóda, štruktúrované rozhovory, fokusové skupiny, dotazníkové prieskumy a priame merania. Dajú sa využiť aj sofistikovanejšie metódy hodnotenia dopadu, ktorou je napríklad sociálna výnosovosť investície alebo metódy spoločnosti New Economic Foundation, The Rockefeller Foundation alebo W. K. Kellogg Foundation.

Kontrafaktuálne analýzy sú obzvlášť populárne pri hodnotení finančných podporných programov a politik, do ktorých sa zapája veľké množstvo účastníkov. Medzi najznámejšie patria:

- Návrh hodnotenia pred a po uskutočnení iniciatívy s využitím kontrolnej skupiny „Before-after design with control group“.
- Návrh hodnotenia s využitím časových radov a kontrolnej skupiny „Time series design with control group“.
- Rozdiel v rozdieloch „Difference in differences“.
- Štatistické párovanie „Propensity score matching“.
- Inštrumentálne premenné „Instrumental variables“.
- Návrh regresnej diskontinuity „Regression discontinuity design“.

Užitočné odkazy (linky), referencie:

W. K. KELLOGG FOUNDATION. (2017). The Step-by-Step Guide to Evaluation.

EURÓPSKA KOMISIA. (2013). EVALSED - The resource for the evaluation of Socio-Economic Development: Sourcebook - Method and techniques. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-sourcebook-method-and-techniques

EURÓPSKA KOMISIA. (2013). Design and Commissioning of Counterfactual Impact Evaluations: A practical Guidance for ESF Managing Authorities. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit A3. ISBN: 978-92-79-28238-6

EURÓPSKA KOMISIA (2012). A note on the impact evaluation of public policies: the counterfactual analysis. Joint Research Centre; Institute for the Protection and Security of the Citizen JRC Scientific and policy reports (JRC74778), ISBN 978-92-79-26425-2.

SVETOVÁ BANKA. (2010). Handbook on Impact Evaluation; Qualitative Methods and Practices. [online]. Dostupné na internete: <http://documents.worldbank.org/curated/en/650951468335456749/Handbook-on-impact-evaluation-quantitative-methods-and-practices>

KPMG (2015). Kontrafaktuálne metódy hodnotenia dopadov.

ANGRIST, PISCHKE. (2009). Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. Publisher: Princeton University Press. [online]. Dostupné na internete:

[www.researchgate.net/publication/51992844 Mostly Harmless Econometrics An Empiricist's Companion/stats](http://www.researchgate.net/publication/51992844_Mostly_Harmless_Econometrics_An_Empiricist's_Companion/stats).

GARBARINO, HOLLAND (2009). Quantitative and Qualitative Methods in Impact Evaluation and Measuring Results. Governance and Social Development Resource Centre. ISBN: 0 7044 27567 / 9780704427563.

1.5.5 Efektívnosť iniciatív

Ciel':

Cieľom komponentu Efektívnosť iniciatív je overenie výsledkov a dopadov, posúdenie do akej miery sú napĺňané stanovené ciele (globálne, strategické a čiastkové) a efektívnosť ich dosahovania porovnaním vstupov a výstupov/výsledkov a dopadu (analýza nákladov a prínosov, resp. analýza nákladovej efektívnosti).

Charakteristika komponentu:

Overovanie výsledkov a dopadov je určené na posúdenie do akej miery sa výsledky a dopady dosahujú v praxi.

Posúdenie výsledkov a dopadov – je zamerané na to, či a do akej miery je výsledok, resp. dopad dôležitý pre zainteresované strany. Pokiaľ je to možné, mala by sa použiť kombinácia aspoň jednej kvalitatívnej a jednej kvantitatívnej metódy.

Efektívnosť iniciatívy sa analyzuje prostredníctvom výstupov vo vzťahu k vstupom danej iniciatívy. Ide o ekonomický pojem, ktorý znamená, že iniciatíva využíva najmenej nákladné zdroje na dosiahnutie požadovaných výsledkov (vstupy verzus výstupy/dopad). Ďalej je dôležité zhodnotiť rozsah, v akom sa ciele intervencie dosiahli alebo sa očakáva, že sa dosiahnu, pričom sa zohľadní ich relatívna dôležitosť (výsledky verzus ciele).

Metódy a postup:

Overovanie výsledkov a dopadov – možno realizovať prostredníctvom troch hlavných prístupov k overovaniu dopadov:

- *Výskum* – prostredníctvom externých výskumných správ, databáz, vládnych štatistík a pod. je možné potvrdiť trendy, ktoré iniciatíva zistila prostredníctvom ukazovateľov výsledkov.
- *Konkurenčná analýza* – údaje získané iniciatívou je možné porovnať s údajmi iných porovnateľných iniciatív. Je možné overiť, či bola činnosť vyskúšaná predtým a aké boli jej výsledky. Konkurenčná analýza pomáha pri stanovovaní cieľov a posudzovaní výsledkov.
- *Rozhovory/fokusové skupiny* – považuje sa za najlepší spôsob, ako overiť očakávania a výsledky. Jeho základom je pýtanie sa zainteresovaných strán prostredníctvom osobných rozhovorov alebo vo forme fokusových skupín.

V obidvoch prípadoch je možné opýtať sa zainteresovaných strán na výsledky iniciatívy.

Existuje množstvo metód a techník na *posúdenie vytvorenej hodnoty*. Kvalitatívne metódy, ktoré je možné aplikovať, sú: opis konkrétneho prípadu, ktorý opisuje výsledky iniciatívy z pohľadu prijímateľa úžitkov, prieskum spokojnosti, fokusové skupiny atď. Často používané kvantitatívne metódy sú sociálna návratnosť investície.

Analýza nákladovej efektívnosti alebo analýza nákladov a prínosov (cost/benefit analysis) sú metódy zamerané na posúdenie alternatívnych iniciatív s rovnakými cieľmi, resp. môžu slúžiť ako určitý benchmark na porovnanie efektívnosti dosahovania dopadov danej iniciatívy. Na základe nákladovej efektívnosti je možné identifikovať alternatívu, ktorá pre danú úroveň výstupu alebo dopadu minimalizuje hodnotu nákladov, alebo alternatívne pre danú hodnotu nákladov maximalizuje výstupnú úroveň. Hodnotiteľ môže pomocou jednoduchých pomerov dosiahnutých výsledkov resp. dopadov a investovaných zdrojov posúdiť efektivitu danej iniciatívy.

Užitočné odkazy (linky), referencie:

KRLEV, G., a kol. (2013). Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives. CSI Report. Dostupné na internete: https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf.

1.5.6 Udržateľnosť iniciatív

Cieľom tohto komponentu je využitie výsledkov monitorovania a hodnotenia iniciatív. Využitie výsledkov spočíva predovšetkým vo vyhotovení správy, využitia získaných poznatkov a komunikovaní zistení.

Charakteristika komponentu a postup:

Tento komponent zahŕňa tri časti:

1. Reportovanie/záverečná správa (spätná väzba) - zistenia môžu byť použité na interné riadenie, verejnú distribúciu, alebo môžu slúžiť ako podklad pre rôzne diskusie. Vypracovanie záverečnej správy je užitočné aj z toho dôvodu, že sa na jej základe môžu vytvoriť odporúčania a ovplyvniť tým chod a fungovanie budúcich intervencií. Záverečná správa by mala obsahovať ďaleko viac než len kalkulácie dopadov. Mala by zahŕňať kvalitatívne, kvantitatívne a finančné aspekty vytváraného sociálneho dopadu. Záverečná správa rozpráva príbeh sociálnej zmeny a zároveň vysvetľuje rozhodnutia a predpoklady, ktoré sa uskutočnili v priebehu tvorby analýzy.
2. Overenie správy - je to proces, v ktorom sú informácie nachádzajúce sa v záverečnej správe overené. Zvyčajne sa vyžaduje nezávislé overenie výsledkov analýzy.

3. Získané poznatky (zlepšenie) - ako dôsledok analýzy treba vykonať nejakú zmenu alebo docieľiť nejaký výsledok, inak nemalo zmysel analýzu vypracovať. Takáto zmena môže byť napríklad v tom, ako sa riadia vzťahy so zainteresovanými stranami alebo zmena modelu hodnotenia.
4. Komunikácia.
5. Pokračovanie – zabezpečenie udržateľnosti dopadov iniciatív.

Užitočné odkazy (linky), referencie:

KRLEV, G., a kol. (2013). Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives. CSI Report. Dostupné na internete: www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf.

LEEUEW, F. A VAESSEN, J. (2009). Impact evaluations and development: NONIE guidance on impact evaluation. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/411821468313779505/Impact-evaluations-and-development-NONIE-guidance-on-impact-evaluation>.

1.6 Regionálne aplikácie komplexnej metodiky rozvoja inkluzivity podnikania

Cieľom tohto komponentu je prezentovať základné zásady aplikácie komplexnej metodiky rozvoja inkluzivity podnikania.

Charakteristika komponentu:

Inkluzivita podnikania má aj svoje významné regionálne špecifiká, ktoré je potrebné potrebné rešpektovať, ak sa chce dosiahnuť naplnenie makro cieľov pre jednotlivé skupiny znevýhodnených skupín obyvateľstva.

Regionálna aplikácia komplexnej metodiky rozvoja inkluzivity podnikania sa bude realizovať na úrovni každej fázy opísanej v časti 1.1. Koordináciu bude zabezpečovať SBA, ktorá do tohto procesu zapojí príslušné regionálne podnikateľské centrá zriadené na úrovni kraja. Zdrojom dát budú hlavne regionálne dáta obsiahnuté v dashboarde, ako aj dáta zozbierané na základe špeciálnych prieskumov takisto koordinovaných z úrovne SBA. Koordinátor rozhodne o miere a spôsobe zapojenia jednotlivých regiónov do príslušnej fázy aplikácie metodiky.

1.7 Inštitucionálny implementačný model

Cieľom tohto komponentu je spracovať systematický mechanizmus koordinácie implementácie aktivít v procese implementácie stratégie rozvoja inkluzivity podnikania, naprieč implementujúcimi inštitúciami.

Charakteristika komponentu:

Implementácia stratégie rozvoja inkluzivity podnikania bude vyžadovať zapojenie množstva inštitúcií. Zapojenie veľkého počtu participujúcich inštitúcií vyžaduje spracovanie špecializovaného mechanizmu, prostredníctvom ktorého bude možno zabezpečiť primeranú koordináciu a zosúladenie aktivít v procese

implementácie stratégie rozvoja inkluzivity podnikania. Východiskovým nástrojom tohto mechanizmu môže byť tzv. inštitucionálny implementačný model, ktorý je prehľadom inštitúcií participujúcich na implementácii stratégie rozvoja inkluzivity podnikania. Model môže mať podobu vizuálnej schémy, ktorá rozlíši jednotlivé úrovne (zodpovedný koordinátor, inštitúcie ovplyvňujúce podobu a zabezpečujúce implementáciu stratégie rozvoja inkluzivity podnikania, inštitúcie poskytujúce podporu a služby podnikateľom z cieľových skupín) ako aj konkrétne inštitúcie či organizácie v nich.

Z predstaviteľov participujúcich inštitúcií, ktorých možno považovať za kľúčových stakeholderov a nezávislých expertov (viď 1.1.2 vyššie), je vhodné zostaviť tzv. interdisciplinárnu komisiu pre rozvoj inkluzivity podnikania. Aktivity komisie by mal po informačnej a organizačnej stránke podporovať zodpovedný koordinátor. Komisia by mala monitorovať napĺňanie stanovených cieľov rozvoja inkluzivity podnikania a v prípadoch, kde to bude potrebné, podávať zodpovedným orgánom a inštitúciám podnety a návrhy ohľadom úprav plánovaných aktivít, programov či strategických dokumentov.

Postup:

1. Spracovanie inštitucionálneho implementačného modelu – zložky:
 - a. Zodpovedný koordinátor;
 - b. Inštitúcie ovplyvňujúce podobu a zabezpečujúce implementáciu stratégie rozvoja inkluzivity podnikania;
 - c. Inštitúcie poskytujúce podporu a služby podnikateľom z cieľových skupín;
2. Zostavenie interdisciplinárnej komisie.

1.8 Harmonogram prác a zodpovednosť

Harmonogram prác vyjadruje postupnosť prevedenia jednotlivých činností, plánované dátumy plnenia, ako aj kľúčové míľniky plánu a zodpovedných koordinátorov za plnenie prác. Harmonogram je vyjadrený prostredníctvom Ganttovho diagramu. Konkrétne práce/kľúčové aktivity sú uvedené v harmonograme, pričom pozostáva z určitého množstva prác, z ktorých sa napĺňa priebežne so stanoveným termínom plnenia. Plnenie prác je stanovené v harmonograme v súlade s uvedenými štyrmi znevýhodnenými skupinami obyvateľstva, ktoré sú obsahom komplexnej metodiky rozvoja inkluzivity podnikania žien, mladých, seniorov a migrantov na Slovensku.

Tabuľka 1.4: Harmonogram prác a zodpovednosť

P. č.	Kľúčová aktivita	Čiastkové aktivity	Termín/frekvencia aktualizácie	Zodpovedné subjekty
0.	Správa (Governance)	Charakteristika metodológie rozvoja inkluzivity	raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín; zodpovedný koordinátor jednotlivých znevýhodnených skupín
		Participácia zainteresovaných strán	raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín; hlavný koordinátor (SBA) s participáciou kľúčových stakeholderov podľa potrieb
		Prehľad kľúčových ukazovateľov	raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín
1.	Analýza	Analýza inkluzivity podnikania na Slovensku	raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín
		Hodnotenie existujúcej podpory SBA	raz za rok	hlavný koordinátor (SBA)
		SWOT	raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín
		Príklady najlepších praktík v zahraničí	priebežne podľa potrieb/raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín
2.	Formulácia stratégií	Budovanie vízie	raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín
		Ciele	priebežne podľa potrieb/raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín

P. č.	Kľúčová aktivita	Čiastkové aktivity	Termín/frekvencia aktualizácie	Zodpovedné subjekty
		Vytvorenie stratégií	priebežne podľa potrieb/raz za rok	hlavný koordinátor (SBA)
3.	Akčný plán	Dizajn akčných plánov	priebežne podľa potrieb/raz za rok	hlavný koordinátor (SBA)
		Intervenčná logika	priebežne podľa potrieb/raz za rok	hlavný koordinátor (SBA)
		Rozpočtovanie	raz za rok	hlavný koordinátor (SBA)
4.	Hodnotenie programu	Priebežné hodnotenie	raz za rok	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín
		Koncové hodnotenie	na konci projektového obdobia	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín
		Hodnotenie ex post	rok po ukončení projektového obdobia	zodpovedný realizátor implementácie metodiky inkluzivity podnikania jednotlivých vybraných znevýhodnených skupín

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

2 Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania žien

o. fáza: Správa (Governance)

Participácia zainteresovaných strán

Zodpovedný koordinátor (ZK) bude v rámci aplikácie metodiky spolupracovať so stakeholdermi identifikovanými pre túto skupinu. Ide jednak o orgány štátnej správy (napr. Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny, odbor rodovej rovnosti) a im podliehajúce rozpočtové organizácie (napr. Inštitút pre výskum práce a rodiny), vzdelávacie organizácie, ako aj celé spektrum mimovládnych organizácií zameraných na podporu žien, ktoré sa zameriavajú na ženy v rozličnom postavení, ako napríklad podnikateľky alebo matky. (napr. Aliancia žien Slovenka, Profesionálny ženy alebo Únia materských centier).

Prehľad kľúčových ukazovateľov

Pri určovaní kľúčových ukazovateľov za znevýhodnenú skupinu žien bude ZK vychádzať primárne zo 16-tich kľúčových ukazovateľov identifikovaných v rámci „dashboardu“.

1. fáza: Analýza

Analýza stavu inkluzivity podnikania

Pri analýze stavu inkluzivity podnikania znevýhodnenej skupiny žien je úlohou ZK zistiť východiskový stav a následne s pomocou identifikovaných slabých a silných stránok skupiny žien určiť kľúčové ukazovatele súvisiace s ich podnikateľským potenciálom a ich podnikateľskou činnosťou (viď príloha „[SWOT analýza](#)“), pričom pomocou týchto ukazovateľov bude následne ZK schopný zdefinovať vývojové trendy v súvislosti s mierou inkluzivity podnikania žien do budúcnosti. (Bližšie kapitola 1.2, [Analýza inkluzivity podnikania na Slovensku](#).)

Hodnotenie existujúcej podpory

S cieľom hodnotenia existujúcej podpory určenej pre znevýhodnenú skupinu žien je okrem hodnotenia súčasnej podpory (časť 2) vhodné využiť nástroj OECD – „Self assessment tool“ obsahujúci časť dedikovanú znevýhodnenej skupine žien. Uvedený nástroj umožňuje vykonať hodnotenie existencie resp. úrovne podmienok potrebných pre zvyšovanie inkluzivity podnikania znevýhodnenej skupiny žien. Hodnotenie sa realizuje formou priradovania číselných hodnôt k jednotlivým výrokom pričom ho možno vykonať v rámci oblastí: stratégie, regulácie, kultúra, financie, skúsenosti a siete. Výsledkom tohto hodnotenia je štatistické zhrnutie spojené s odporúčaniami na zlepšenie/zmenu daného stavu, ak je potrebná, t. j. užívateľom boli indikované nedostatky alebo problémy súvisiace s prístupom žien k podnikaniu.

SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy boli v rámci silných/slabých stránok ako aj príležitostí/hrozieb týkajúcich sa znevýhodnenej skupiny žien identifikované viaceré špecifiká týkajúce sa vnútorného nastavenia a všeobecných povahových vlastností spoločných pre ženy, ich postavenia v spoločnosti, najmä v súvislosti s materstvom, systémových opatrení zameraných na ženy ako aj vnímania žien zo strany všeobecnej populácie, s dôrazom na rodové rozdiely medzi ženami a mužmi, (viď prílohu: [SWOT analýza](#)).

Príklady najlepších praktík v zahraničí

V rámci identifikácie najlepších zahraničných praktík týkajúcich sa znevýhodnenej skupiny žien bolo v rámci dokumentu Positioning Paper² identifikovaných 6 najlepších praktík implementovaných v rámci rôznych členských štátov EÚ. Predmetné najlepšie praktiky boli zvolené s ohľadom na identifikované silné a slabé stránky spájajúce sa so skupinou žien. Tieto sa zameriavajú primárne na programy ponúkajúce mentoringové, resp. koučingové služby, kurzy finančnej gramotnosti ako aj rekvalifikačných kurzov pre ženy po materskej dovolenke a podpory mimoškolskej starostlivosti o deti pre matky-podnikateľky (viď „Best practises“).

2. fáza: Formulácia stratégií

Definovanie priorít

Pri definovaní priorít bude ZK vychádzať najmä z cieľov definovaných na základe identifikovaných silných a slabých stránok, resp. prekážok a bariér brániacich ženám v zapojení sa do podnikateľskej činnosti (viď. „SWOT analýza“), ďalej z dostupných zdrojov a časového obdobia, na ktoré sa ciele a priority stanovujú (bližšie viď 1.3.2). Definované priority sa budú zameriavať jednak na podporu aktivít, alebo prístupov umožňujúcich ženám preklenúť identifikované bariéry (napr. stanovenie priority- podpora vzdelávacích aktivít pre matky na materskej dovolenke alebo tesne po jej ukončení) a jednak na cielené ďalšie, dodatočné zdokonaľovanie cieľovej skupiny v rámci jej identifikovaných silných stránok (napr. stanovenie priority- podpora networkingových aktivít/podujatí pre ženy). ZK bude pri definovaní priorít taktiež vychádzať z cieľov identifikovaných na základe bariér a silných a slabých stránok podnikania žien, ktoré pre úvodnú fázu boli charakterizované v rámci dokumentu Positioning Paper².

Ciele

Stanovenie cieľov potrebných pre cielenú podporu znevýhodnenej skupiny žien sa bude viazať na definované priority (viď. „Definovanie priorít“) z ktorých budú odvodené konkrétne kvantitatívne a kvalitatívne indikátory, ktorých splnenie

² Pilková a kol.: Inkluzivita podnikania na Slovensku: stav a vývojové tendencie. - 1. vyd. - Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2017, dostupné na www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647/.

bude podmienkou pre sledovanie definovaných priorít. S cieľom stanovenia cieľov je vhodné aplikovať a následne použiť výsledky hodnotenia získané v rámci nástroja OECD – „Self Assessment Tool“.

Vytvorenie stratégií, politík a programov

Stratégie, politiky alebo programy budú zo strany ZK vytvárané primárne na základe cieľov stanovených v rámci časti „Ciele“. ZK môže pri navrhovaní vhodných stratégií vychádzať jednak z identifikovaných podnikateľských motívov a aspirácií žien a inšpirovať sa príkladmi dobrej praxe reflektujúcimi potreby vychádzajúce z identifikovaných silných a slabých stránok podnikania žien, ktoré boli identifikované v rámci dokumentu (Positioning Paper, 4.7.) Návrh stratégie, politiky alebo programu bude ZK následne môcť zhodnotiť prostredníctvom vyššie uvedeného nástroja OECD- „Self Assessment Tool“.

3. fáza: Akčný plán

Dizajn akčných plánov

Pri tvorení dizajnu akčného plánu zameraného na skupinu žien ZK vychádza predovšetkým zo zistení z predchádzajúcich fáz (viď „Definovanie priorít“ a „Ciele“). ZK zároveň stanoví gestora a spolu-gestorov zodpovedných za plnenie úloh identifikovaných v súvislosti so skupinou žien. ZK bude taktiež priebežne vyhodnocovať aktuálny stav implementácie.

Intervenčná logika

Pri definovaní intervenčnej logiky bude ZK brať do úvahy najmä charakteristiky resp. obmedzenia súvisiace s inkluzívnym podnikaním skupiny žien vychádzajúce z kľúčových silných a slabých stránok podnikania žien identifikovaných v dokumente (Positioning Paper, 4.7)³. Následne ZK stanoví nástroje vhodné na zvyšovanie inkluzivity podnikania žien a stanoví časový rámec pre realizáciu zvolených nástrojov/odporúčaní. Zároveň ZK určí útvary/osoby zodpovedné za realizáciu stanovených cieľov.

Rozpočtovanie

ZK monitoruje stav a pohyby na projektovom účte a/alebo účtovné doklady a zaznamenáva ich do zodpovedajúcej časti rozpočtu. ZK zabezpečí raz ročne vyúčtovanie rozpočtu, v ktorom budú zahrnuté všetky prírastky a úbytky na účte za uplynulý kalendárny rok. Rozpočtovanie sa realizuje podľa komponentu 1.4.3.

4. fáza: Hodnotenie programu

ZK zabezpečí rozpracovanie monitorovania a hodnotenia dopadov programov, ako aj praktického využitia výsledkov pre podporu inkluzivity podnikania žien. Zároveň zdôvodní výber vhodných indikátorov vzhľadom na priority, špecifické potreby a ciele v rámci znevýhodnenej skupiny žien. ZK rozpracuje proces získavania

³ www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647

informácií pre hodnotenie a stanoví celkový postu hodnotenia programov v súlade s postupom uvedeným v časti 1.5.

3 Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania mladých

o. fáza: Správa (Governance)

a) Participácia zainteresovaných strán

Spoluprácu so stakeholdermi (viď prílohu [Stakeholderi](#)) identifikovaných pre skupinu mladých zabezpečuje Zodpovedný koordinátor (ďalej len ZK). ZK v rámci aplikácie metodiky spolupracuje so stakeholdermi. Ide o orgány štátnej správy (napr. MPSVaR, ÚPSVaR, MŠVVaŠ, a inými) ako aj relevantné organizácie v ich zriaďovateľskej pôsobnosti či ďalšie verejné organizácie (napr. Národné podnikateľské centrum, IVPR). Dôležitými stakeholdermi sú tiež vzdelávacie inštitúcie formálneho systému vzdelávania ako sú vysoké školy ako aj stredné školy (dôležité je uvažovať naprieč celým spektrom zamerania vzdelávacích inštitúcií a nasledovať princíp interdisciplinarity). V neposlednom rade stakeholdermi sú aj mimovládne či neziskové organizácie zamerané na prácu s mladými (s celoštátnym, regionálnym aj lokálnym zameraním), ich vzdelávanie či rozvoj podnikavosti a podporu podnikania.

b) Prehľad kľúčových ukazovateľov

Pri určovaní kľúčových ukazovateľov pre znevýhodnenú skupinu mladých bude ZK vychádzať primárne zo 16-tich kľúčových ukazovateľov identifikovaných v rámci „Dashboardu“. Využívať môže tiež ďalšie pravidelné či ad hoc realizované prieskumy a analýzy s užším zameraním na vybrané skupiny, pokiaľ budú dostupné.

1. fáza: Analýza

a) Analýza stavu inkluzivity podnikania

ZK má za úlohu analyzovať stav inkluzivity podnikania mladých ako na národnej tak aj regionálnej úrovni, pričom zisťuje východiskový stav a zameria sa na identifikáciu silných a slabých stránok cieľovej skupiny (t. j. mladých) súvisiacich s ich podnikateľským potenciálom a podnikateľskou aktivitou v jej jednotlivých fázach. Následne vytvorí, na základe zváženia aj príležitostí a hrozieb, SWOT analýzu. Prostredníctvom výsledkov tejto analýzy identifikuje vývojové trendy inkluzivity podnikania mladých.

b) Hodnotenie existujúcej podpory

S cieľom hodnotenia existujúcej podpory určenej pre cieľovú skupinu mladých je okrem hodnotenia súčasnej podpory (bližšie viď časť 2.2.2) vhodné využiť online nástroj OECD - „Self Assessment Tool“. Tento nástroj obsahuje priamo verziu zameranú na podnikanie mladých (dostupné na stránke OECD „Better entrepreneurship“ https://betterentrepreneurship.eu/sk/node/add/youth_quiz“).

Jednotlivé moduly majú široký záber od podpory podnikateľskej kultúry až po financovanie.

c) SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy sú v rámci silných/slabých stránok ako aj príležitostí/hrozieb týkajúcich sa znevýhodnenej skupiny mladých identifikované viaceré špecifiká (strana 70).

d) Príklady najlepších praktík v zahraničí

V rámci identifikácie zahraničných príkladov dobrej praxe týkajúcich sa podnikania mladých boli v rámci dokumentu Positioning Paper⁴ identifikované tri najlepšie praktiky implementované v rôznych európskych krajinách. Predmetné najlepšie praktiky boli zvolené s ohľadom na identifikované silné a slabé stránky spájajúce sa so skupinou mladých (viď Positioning Paper, časť 5.7). Súčasne majú charakter rôznych hierarchických úrovní, od národno-regionálnej stratégie a akčného plánu rozvoja podnikania mladých, cez špecifický program zameraný na podporu podnikania mladých znevýhodnených realizovaný celonárodne, po lokálnu iniciatívu charakteru neformálneho vzdelávania. Týmto rozsahom je zabezpečené zohľadnenie rôznych hierarchických úrovní riešenia problematiky podnikania mladých. V budúcnosti bude potrebné príklady revidovať v súlade s vývojovými trendami a novými poznatkami a postupmi aplikovanými v Európe či vo svete.

2. fáza: Formulácia stratégií

a) Definovanie priorít

Pri definovaní priorít bude ZK vychádzať z cieľov vychádzajúcich najmä z identifikovaných silných a slabých stránok, resp. prekážok a bariér brániacich mladým participovať na podnikateľskej aktivite (viď. „SWOT analýza“), dostupných zdrojov a časového obdobia, na ktoré sa vzťahujú. V rámci prvej etapy sú východiská definovania priorít obsiahnuté v identifikovaných silných a slabých stránkach v časti dokumentu Positioning Paper zameranej na podnikanie mladých.

b) Ciele

Stanovenie cieľov potrebných pre cielenú podporu znevýhodnenej skupiny mladých sa bude viazať na definované priority (viď. vyššie „Definovanie priorít“), z ktorých budú odvodené konkrétne ukazovatele, ktorých splnenie bude podmienkou pre sledovanie definovaných priorít. Za účelom stanovenia cieľov je vhodné tiež aplikovať a následne použiť výsledky hodnotenia získané v rámci nástroja OECD - „Self Assessment Tool“.

⁴ Pilková a kol.: Inkluzivita podnikania na Slovensku: stav a vývojové tendencie. - 1. vyd. - Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2017, dostupné na www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647.

c) Vytvorenie stratégií, politik a programov

Stratégie, politiky alebo programy budú zo strany ZK vytvárané primárne na základe cieľov stanovených v rámci časti „Ciele“ (vyššie v texte). ZK môže pri navrhovaní vhodných stratégií vychádzať jednak z identifikovaných podnikateľských motívov a aspirácií, ako aj ďalších sledovaných atribútov podnikania mladých, resp. prípadne špecifických podskupín tejto kategórie (napr. študenti stredných škôl, absolventi stredných škôl, študenti vysokých škôl, mladí znevýhodnení a pod.) a inšpirovať sa príkladmi dobrej praxe. Tieto reflektujú potreby vychádzajúce z identifikovaných silných a slabých stránok podnikania mladých, ktoré boli identifikované v rámci dokumentu Positioning Paper. Návrh stratégie, politiky alebo programu bude ZK následne môcť zhodnotiť prostredníctvom vyššie uvedeného nástroja OECD - „Self Assessment Tool“. Formulácia stratégie, politik a programov sa riadi postupmi uvedenými v časti 1.3.4.

3. fáza: Akčný plán

a) Dizajn akčných plánov

Dizajn akčného plánu zodpovedá výsledkom z Fázy 2, najmä cieľom a vytvoreným stratégiám, politikám a programom. Oblasti podpory, ktorých sa bude intervencia týkať, boli určené v rámci predchádzajúcich fáz (viď „Definovanie priorít“ a „Ciele“). ZK zároveň stanoví gestora a spolu-gestorov zodpovedných za plnenie úloh. Okrem toho ZK bude priebežne sledovať, zaznamenávať a hodnotiť stav implementácie.

b) Intervenčná logika

Pri definovaní intervenčnej logiky bude ZK brať do úvahy najmä charakteristiky resp. obmedzenia súvisiace so špecifickými charakteristikami mladých vo vzťahu k podnikaniu, ktoré vychádzajú z identifikácie kľúčových silných a slabých stránok a ďalších zistení z Positioning Paper⁵. Následne ZK stanoví nástroje vhodné na zvyšovanie inkluzivity podnikania mladých a stanoví časový rámec pre realizáciu zvolených nástrojov/odporúčaní. Zároveň ZK určí zodpovedné útvary/osoby za realizáciu stanovených cieľov.

c) Rozpočtovanie

Rozpočtovanie sa realizuje podľa odporúčaní v časti 1.4.3 zadaním hlavných rozpočtových kategórií nákladov a výdavkov (Tabuľka 6.7: Návrh rozpočtovania, strana 71). ZK monitoruje stav a pohyby na projektovom účte a/alebo účtovné doklady a zaznamenáva ich do zodpovedajúcej časti rozpočtu. ZK zabezpečí raz ročne vyúčtovanie rozpočtu, v ktorom budú zahrnuté všetky prírastky a úbytky na účte za uplynulý kalendárny rok.

4. fáza: Hodnotenie programu

⁵ www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647/

ZK zdôvodní význam monitorovania a hodnotenia dopadov programov, ako aj praktického využitia výsledkov pre podporu inkluzivity podnikania mladých. Zároveň vysvetlí a zdôvodní výber metodiky hodnotenia, ako aj vhodnosť konkrétnych indikátorov vzhľadom na špecifické potreby a ciele cieľovej skupiny. ZK stanoví proces získavania informácií pre hodnotenie a stanoví frekvenciu vykonávania hodnotenia programov. ZK zabezpečí rozpracovanie monitorovania a hodnotenia dopadov programov, ako aj praktického využitia výsledkov pre podporu inkluzivity podnikania mladých. Použitý bude postup uvedený v kapitole 1.5.

4 Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania seniorov

o. fáza: Správa (Governance)

a) Participácia zainteresovaných strán

Zodpovedný koordinátor (ZK) v rámci aplikácie metodiky spolupracuje so stakeholdermi identifikovanými pre túto skupinu v prílohe č.. pričom môže uplatniť techniky popísané v časti Ide jednak o orgány štátnej správy (napr. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu (Odbor celoživotného vzdelávania), Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny) a im podliehajúce rozpočtové organizácie (napr. Národný ústav celoživotného vzdelávania, Úrad vlády – splnomocnenec pre aktívne starnutie), vzdelávacie organizácie (Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave, Univerzity tretieho veku na slovenských VŠ), ako aj celé spektrum neziskových organizácií zameraných na podporu aktívneho starnutia a seniorov ako sú Jednota dôchodcov Slovenska, OZ Senior friendly a pod.

b) Prehľad kľúčových ukazovateľov

Pri určovaní kľúčových ukazovateľov za znevýhodnenú skupinu seniorov bude ZK vychádzať primárne zo 16-tich kľúčových ukazovateľov identifikovaných v rámci „dashboardu“.

1. fáza: Analýza

a) Analýza stavu inkluzivity podnikania

Pri analýze stavu inkluzivity podnikania znevýhodnenej skupiny seniorov je úlohou ZK zistiť východiskový stav a následne s pomocou identifikovaných slabých a silných stránok skupiny žien súvisiacich s ich podnikateľským potenciálom a ich podnikateľskou činnosťou identifikovať silné a slabé stránky ako aj príležitosti a hrozby (viď príloha „SWOT analýza“), pričom s pomocou týchto ukazovateľov bude následne možné definovať vývojové trendy inkluzivity podnikania seniorov do budúcnosti. (Bližšie viď Kapitola I., Analýza, časť 1, Analýza stavu inkluzivity).

b) Hodnotenie existujúcej podpory

Bude prebiehať v 2 krokoch:

1. existujúce programy určené pre podnikanie seniorov (pokiaľ existujú) podľa postupu uvedeného v bode 1.2.2.

2. prostredníctvom nástroja OECD- „Self Assessment Tool“ modul určený pre seniorov, odkaz: https://betterentrepreneurship.eu/sk/node/add/seniors_quiz.

c) SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy sú v rámci silných/slabých stránok ako aj príležitostí/hrozieb týkajúcich sa znevýhodnenej skupiny seniorov identifikované viaceré špecifiká týkajúce sa seniorov (viď prílohu: [SWOT analýza](#))

d) Príklady najlepších praktík v zahraničí

Výsledky identifikácie najlepších zahraničných praktík týkajúcich sa znevýhodnenej skupiny seniorov sú v rámci dokumentu Positioning Paper⁶ uvedené štyri najlepšie praktiky implementované v rámci Európy. Tieto najlepšie praktiky sú zamerané na oblasti, ktoré je možné využiť pri riešení kľúčových bariér zamedzujúcich rozvoj podnikania seniorov na Slovensku a to najmä pomocou tréningov, mentoringu, koachingu a networkingu. Špeciálne je podnikanie seniorov je dôležitá praktika zameraná na trend v tejto oblasti a to medzigeneračná kooperácia v podnikaní. V ďalších obdobiach bude potrebné obmieňať a inovovať tieto praktiky a to v súlade s novými trendmi v Európe a vo svete.

2. fáza: Formulácia stratégií

a) Definovanie priorít

Pri definovaní priorít bude ZK vychádzať z cieľov vychádzajúcich najmä z identifikovaných silných a slabých stránok, resp. prekážok a bariér brániacich seniorom participovať na podnikateľskej aktivite (viď [SWOT analýza](#)), dostupných zdrojov a časového obdobia, na ktoré sa vzťahujú. V prvej etape sú východiská definovania priorít obsiahnuté v identifikovaných silných a slabých stránkach v rámci Positioning Paper.

b) Ciele

Stanovenie cieľov potrebných pre cielenú podporu znevýhodnenej skupiny seniorov sa bude viazať na definované priority (viď. „Definovanie priorít“) z ktorých budú odvodené konkrétne kvantitatívne a kvalitatívne indikátory, ktorých splnenie bude podmienkou pre sledovanie definovaných priorít.

c) Vytvorenie stratégií, politík a programov

Stratégié, politiky alebo programy budú zo strany ZK vytvárané primárne na základe cieľov stanovených v rámci časti „Ciele“. ZK môže pri navrhovaní vhodných stratégií vychádzať jednak z identifikovaných podnikateľských motívov a aspirácií seniorov a inšpirovať sa príkladmi dobrej praxe reflektujúcimi potreby vychádzajúce z identifikovaných silných a slabých stránok podnikania žien, ktoré boli identifikované v rámci dokumentu (Positioning Paper, 4.7.) Formulácia stratégié, politík a programov sa riadi postupmi uvedenými v časti 1.3.4.

⁶ Pilková a kol.: Inkluzivita podnikania na Slovensku: stav a vývojové tendencie. - 1. vyd. - Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2017, dostupné na www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647

3. fáza: Akčný plán

a) Dizajn akčných plánov

Pri tvorení dizajnu akčného plánu zameraného na skupinu seniorov ZK vychádza predovšetkým zo zistení z predchádzajúcich fáz (viď „Definovanie priorít“ a „Ciele“). ZK zároveň stanoví gestora a spolu-gestorov zodpovedných za plnenie úloh identifikovaných v súvislosti so skupinou seniorov. ZK bude taktiež priebežne vyhodnocovať aktuálny stav implementácie.

b) Intervenčná logika

Pri definovaní intervenčnej logiky bude ZK brať do úvahy najmä charakteristiky resp. obmedzenia súvisiace s kľúčovými silnými a slabými stránkami podnikania seniorov, ktoré sú uvedené v dokumente (Positionig Paper, 4.7⁷). Následne ZK stanoví nástroje vhodné na zvyšovanie inkluzivity podnikania seniorov a stanoví časový rámec pre realizáciu zvolených nástrojov/odporúčaní. Zároveň ZK určí konkrétne útvary/ osoby zodpovedné za realizáciu stanovených cieľov.

c) Rozpočtovanie

ZK monitoruje stav a pohyby na projektovom účte a/alebo účtovné doklady a zaznamenáva ich do zodpovedajúcej časti rozpočtu. ZK zabezpečí raz ročne vyúčtovanie rozpočtu, v ktorom budú zahrnuté všetky prírastky a úbytky na účte za uplynulý kalendárny rok.

4. fáza: Hodnotenie programu

ZK zdôvodní význam monitorovania a hodnotenia dopadov politík, programov a nástrojov ako aj praktického využitia výsledkov pre podporu inkluzivity podnikania seniorov. Zároveň zdôvodní výber vhodných indikátorov vzhľadom na špecifické potreby a ciele v rámci znevýhodnenej skupiny seniorov. ZK stanoví proces získavania informácií pre hodnotenie a stanoví spôsob hodnotenie politík, programov a nástrojov.

⁷ www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647

5 Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania migrantov

Špecifiká metodiky rozvoja inkluzivity podnikania migrantov

o. fáza (Správa): Participácia zainteresovaných strán

V súvislosti so špecifikami týkajúcimi sa skupiny migrantov bude v rámci aplikácie metodiky spolupracovať zodpovedný koordinátor (ZK) so stakeholdermi identifikovanými pre túto skupinu, najmä príslušnými orgánmi štátnej správy (napr. MPSVaR, ÚPSVaR, MZV), verejnými organizáciami (napr. SARIO), akademickými inštitúciami (napr. FM UK), mimovládnyimi organizáciami (napr. IOM), občianskym združením (napr. Inštitút pre migráciu a komunikáciu) a podnikateľskými subjektmi zaoberajúcimi sa sociálnymi aspektami vybranej znevýhodnenej skupiny (migrantov).

o. fáza (Správa): Prehľad kľúčových ukazovateľov

Primárnym kľúčovým ukazovateľom, ktorý bude výstižne charakterizovať inkluzivitu podnikania migrantov je počet platných pobytov pre cudzincov (štátnych príslušníkov tretích krajín) s cieľom podnikania (evidencia - Úrad hraničnej a cudzineckej polície). Tento kľúčový ukazovateľ sa môže zmeniť v závislosti od názoru stakeholdrov na jeho definovanie.

1. fáza (Analýza): Analýza stavu inkluzivity podnikania

Zodpovedný koordinátor bude analyzovať stav a vývojové tendencie inkluzivity podnikania migrantov a to na národnej a regionálnej úrovni. Prostredníctvom identifikovaných silných a slabých stránok znevýhodnenej skupiny migrantov súvisiacich s ich podnikateľským potenciálom a ich podnikateľskou činnosťou (viď príloha „SWOT analýza“). Následne ZK stanoví vývojové trendy inkluzivity podnikania migrantov (viď časť 1.2, Analýza stavu inkluzivity).

1. fáza (Analýza): Hodnotenie existujúcej podpory

S cieľom zhodnotenia stavu dostupnej podpory pre znevýhodnenú skupinu migrantov bude ZK využívať OECD nástroj sebahodnotenia - „Self assessment tool“ obsahujúcu časť vymedzenú pre znevýhodnenú skupinu migrantov. Uvedený nástroj umožňuje vykonať hodnotenie existencie, resp. úrovne podmienok potrebných pre zvyšovanie inkluzivity podnikania znevýhodnenej skupiny migrantov. Hodnotenie sa realizuje prostredníctvom priradovania číselných hodnôt (na stupnici od 0 – 10) k jednotlivým výrokom. Hodnotenie možno realizovať v rámci 6 modulov:

- podpora inkluzivity podnikateľskej kultúry,
- posilnenie návrhu a poskytovania podpory podnikania migrantov,
- vytváranie podporného regulačného prostredia pre podnikateľov – migrantov,

- budovanie podnikateľských zručností a kapacít pre podnikateľov – migrantov,
- zjednodušenie prístupu podnikateľov – migrantov k financiám,
- rozširovanie sietí (networkingu) pre podnikateľov – migrantov.

(link: https://betterentrepreneurship.eu/sk/node/add/migrants_quiz)

Prostredníctvom tohto nástroja identifikujú stakeholderi stav inkluzivity podnikania migrantov, ako aj potenciálne oblasti možného zlepšenia.

1. fáza (Analýza): SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy sú v rámci silných/slabých stránok ako aj príležitostí/hrozieb týkajúcich sa znevýhodnenej skupiny migrantov identifikované viaceré špecifiká týkajúce sa skupiny migrantov a to najmä ich postavenie na Slovensku, ktoré súvisí s diskrimináciou, predsudkami a stereotypizáciou. Komplikované a diskriminačné podmienky v rámci registrácie pobytu zhoršujú podmienky na začatie podnikania migrantov spolu s problematickou komunikáciou s inštitúciami a absenciou konkrétnych podporných nástrojov (viď publikácia Positioning Paper⁸).

1. fáza (Analýza): Príklady najlepších praktík v zahraničí

V rámci identifikácie najlepších zahraničných praktík týkajúcich sa znevýhodnenej skupiny migrantov bolo identifikovaných 6 praktík implementovaných v rámci rôznych členských štátov EÚ. Predmetné najlepšie praktiky boli zvolené s ohľadom na identifikované silné a slabé stránky spájajúce sa so skupinou migrantov. Tieto sa zameriavajú primárne na programy ponúkajúce podpory vzniku a rozvoja podnikov vytváraných znevýhodnenou skupinou migrantov, integráciu migrantov v rámci hostiteľskej krajiny, rozvoj potenciálu migrantov s ohľadom na podnikanie, poskytovanie poradenských a podporných služieb začínajúcim a existujúcim podnikateľom (viď „Best practises“, ktorá vychádza z publikácie Positioning Paper⁸).

Užitočné odkazy v oblasti príkladov dobrej praxe:

<https://viennabusinessagency.at/consulting/migrant-enterprises-6/>

<http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/index.jsp>

<https://www.bl.uk/bipc/>

⁸ Pilková a kol.: Inkluzivita podnikania na Slovensku: stav a vývojové tendencie. - 1. vyd. - Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2017, dostupné na: www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647.

2. fáza (Formulácia stratégie): Definovanie priorít

V rámci definovania priorít bude ZK vychádzať najmä z identifikovaných silných a slabých stránok, resp. prekážok a bariér brániacim migrantom v zapojení sa do podnikateľskej činnosti, ktoré boli charakterizované v rámci publikácie Positioning Paper⁹ (viď „SWOT analýza“). V súvislosti so SWOT analýzou budú identifikované prioritné oblasti podpory inkluzivity znevýhodnenej skupiny migrantov.

2. fáza (Formulácia stratégie): Ciele

Stanovenie cieľov potrebných pre cieľnú podporu migrantov sa bude odvíjať od definovaných priorít (viď: „Definovanie priorít“), z ktorých budú odvodené konkrétnej kvantitatívne a kvalitatívne indikátory, ktorých splnenie bude podmienkou pre sledovanie definovaných priorít. S cieľom stanovenia cieľov bude vhodné aplikovať a následne použiť výsledky hodnotenia získané v rámci nástroja OECD - „Self Assessment Tool“, (odkaz: https://betterentrepreneurship.eu/sk/node/add/migrants_quiz).

3. fáza: (Akčný plán)

a) Dizajn akčných plánov

Zodpovedný koordinátor v rámci znevýhodnenej skupiny migrantov, na ktorú bude intervencia špecificky zameraná, určí oblasti podpory, ktorej sa bude intervencia týkať najmä s ohľadom na zistenia z predchádzajúcich fáz (viď „Definovanie priorít“ a „Ciele“). ZK zároveň stanoví gestora a spolu-gestorov zodpovedných za plnenie úloh v rámci skupiny migrantov. Okrem toho ZK bude priebežne zaznamenávať stav implementácie.

b) Intervenčná logika

Zodpovedný koordinátor stanoví konkrétne faktory/bariéry, vplývajú na inkluzivitu podnikania migrantov, resp. znižujú alebo sťažujú inklúziu, pričom bude vychádzať z bariér, ktoré boli charakterizované v publikácii Positioning Paper (viď „Bariréry“). Následne ZK stanoví vhodné nástroje pre zvýšenie inkluzivity podnikania migrantov a stanoví časový rámec pre realizáciu zvolených nástrojov/odporúčaní. Zároveň stanoví osoby zodpovedné za realizáciu odporúčaní.

c) Rozpočtovanie

Zodpovedný koordinátor sleduje pohyby na projektovom účte a/alebo účtovné doklady a zaznamenáva ich do zodpovedajúcej časti rozpočtu. Zodpovedná osoba vyhotoví raz za rok vyúčtovanie rozpočtu, v ktorom budú zahrnuté všetky prírastky a úbytky na účte za uplynulý kalendárny rok.

⁹ Pilková a kol.: Inkluzivita podnikania na Slovensku: stav a vývojové tendencie. - 1. vyd. - Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2017, dostupné na: www.fm.uniba.sk/veda-a-vyskum/vedecke-projekty-granty-a-spolupraca/ukoncene-projekty/inklupod-apvv-14-0647.

4. fáza: (Hodnotenie programu)

ZK zdôvodní význam monitorovania a hodnotenia dopadov programov, ako aj praktického využitia výsledkov pre podporu inkluzivity podnikania migrantov. Zároveň vysvetlí a zdôvodní výber vhodných indikátorov vzhľadom na špecifické potreby a ciele v rámci znevýhodnenej skupiny migrantov. ZK stanoví proces získavania informácií pre hodnotenie a stanoví ako často sa bude vykonávať hodnotenie programov.

6 Prílohy

Tabuľka 6.1: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania žien

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/katégoria
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, Odbor rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí MPSVR SR	štátna správa
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, Inštitút pre výskum práce a rodiny,	štátna správa
Ministerstvo hospodárstva SR	štátna správa
Občan, demokracia a zodpovednosť (ODZ)	mimovládne organizácie
Top centrum podnikateliek	mimovládne organizácie
EUBA, Fakulta podnikového manažmentu	vzdelávacie organizácie
Žilinská Univerzita, Fakulta riadenia a informatiky	vzdelávacie organizácie
Platforma žien Slovenska	mimovládne organizácie
Aliancia žien Slovenska	mimovládne organizácie
ASPEKT ZZŽ	mimovládne organizácie
Amnesty International Slovensko	mimovládne organizácie
Centrum rodových štúdií	mimovládne organizácie
EsFem OZ	mimovládne organizácie
Inštitút NAPS (Naše aktivity pre Slovensko)	mimovládne organizácie
Katolícke hnutie žien Slovenska	mimovládne organizácie
Klub feministických filozofiiek	mimovládne organizácie
Klub podnikavých žien Banská Bystrica	mimovládne organizácie
Klub podnikavých žien Poprad	mimovládne organizácie
Klub profesionálnych žien Nitra	mimovládne organizácie
Mamám Slovenska	mimovládne organizácie
Možnosť voľby, o.z.	mimovládne organizácie
OZ E-ženy	mimovládne organizácie
Podnikanie-ženy RTCP Žilina	mimovládne organizácie
Profesionálne ženy	mimovládne organizácie
Regionálne centrum UNDP (The United Nations Development Programme)	xxx
Slovensko-český ženský fond	mimovládne organizácie
Slovo pre ženy	mimovládne organizácie
Soroptimist Club Košice	mimovládne organizácie
Soroptimist International Club Bratislava, Slovakia	mimovládne organizácie
Soroptimist International Club Žilina	mimovládne organizácie

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
Stimulus o.z.	mimovládne organizácie
Únia materských centier	mimovládne organizácie
Únia žien Slovenska	mimovládne organizácie
Združenie žien Slovenska - Košice	mimovládne organizácie
Zvolenský ženský klub, o.z.	mimovládne organizácie
Ženská loby Slovenska	mimovládne organizácie
Ženy Kysúc	mimovládne organizácie
Živena, spolok slovenských žien	mimovládne organizácie
Aktívne ženy	mimovládne organizácie
Občianske združenie rómskych žien Lucia	mimovládne organizácie
Centrum Slniečko	mimovládne organizácie
Fenestra	mimovládne organizácie
Piata žena OZ	mimovládne organizácie
Pro Familia	mimovládne organizácie
ZZŽ MyMamy	mimovládne organizácie
Slovak-czech Women's FUND	mimovládne organizácie
Výbor pre rodovú rovnosť	xxx

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Tabuľka 6.2: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania mladých

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
Ministerstvo hospodárstva SR - Sekcia inovácií a podnikateľského prostredia	štátna správa
Ministerstvo hospodárstva SR - Odbor analýz a plánovania	štátna správa
Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR - Odbor podnikateľského centra	štátna správa
Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR - Odbor celoživotného vzdelávania	štátna správa
Ministerstvo kultúry SR - Sekcia médií, audiovizie a autorského práva	štátna správa
Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR (UPSVAR) - Odbor informačno-poradenských a sprostredkovateľských služieb	štátna správa
Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR (UPSVAR) - Odbor aktívnych opatrení trhu práce	štátna správa
Slovenská inovačná a energetická agentúra	verejná organizácia
Agentúra SARIO	verejná organizácia
Slovenská agentúra cestovného ruchu	verejná organizácia

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
STU - Univerzitný technologický inkubátor	akademická inštitúcia
Ekonomická univerzita - Fakulta podnikového manažmentu	akademická inštitúcia
Ekonomická univerzita - Národohospodárska fakulta	akademická inštitúcia
Ekonomická univerzita - Obchodná fakulta	akademická inštitúcia
Junior Achievement Slovensko	mimovládna organizácia
Štátny inštitút odborného vzdelávania (ŠIOV)	verejná organizácia
Technologický inkubátor VTP Žilina	verejná organizácia
RPIC Prešov	verejná organizácia
BIC Bratislava	podnikateľský subjekt
Združenie mladých podnikateľov Slovenska	podnikateľská organizácia
Slovenská obchodná a priemyselná komora	podnikateľská organizácia
Slovenský živnostenský zväz	podnikateľská organizácia
Trexima Bratislava, s.r.o.	podnikateľský subjekt
Agroinštitút Nitra	verejná organizácia
Neulogy, a.s./ Neulogy Ventures	podnikateľský subjekt
Brainhouse	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
Clusterhaus	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
Connect	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
Impact Hub	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
The Spot	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
EASTcubator	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
IdeaSpace	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
Ideasstarter	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
Flemio	neverejné iniciatívy na podporu začínajúcich podnikateľov
Inventis, s. r. o.	podnikateľský subjekt
KPMG Slovensko	podnikateľský subjekt
Flexipráca	investor
Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR - Inštitút vzdelávacej politiky	Štátna správa

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Tabuľka 6.3: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania seniorov

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu (odbor celoživotného vzdelávania)	Štátna správa
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny	Štátna správa
Metodicko-pedagogické centrum	Štátna správa
Ministerstvo hospodárstva	Štátna správa
Rady vlády pre práva seniorov a prispôsobovanie verejných politík procesu starnutia populácie, Úrad vlády	Štátna správa
TECTUM, n. o.	Mimovládne organizácie
Inštitút vzdelávania a prípravy na povolanie, n. o.	Mimovládne organizácie
ZORA - Združenie občanov pre regionálne aktivity	Mimovládne organizácie
Nezisková organizácia Centrum kontinuálneho vzdelávania	Mimovládne organizácie
Regionálne poradenské a informačné centrum	Mimovládne organizácie
Východoeurópska agentúra pre rozvoj n. o.	Mimovládne organizácie
Inštitút pre odborné vzdelávanie a vzdelávanie dospelých, n. o.	Mimovládne organizácie
Aktívny život, nezisková organizácia	Mimovládne organizácie
Európska vzdelávacia agentúra, n. o.	Mimovládne organizácie
Tatranská akadémia, n. o.	Mimovládne organizácie
Jednota dôchodcov Slovenska	Mimovládne organizácie
Fórum pre pomoc starším	Mimovládne organizácie
Združenie podnikateľov Slovenska	Mimovládne organizácie
EURAG - Zväz staršej generácie Európy - Sekcia Slovenská republika	Mimovládne organizácie
AGE	Mimovládne organizácie
Národný ústav celoživotného vzdelávania	Celoživotné vzdelávanie
Slovenská akademická asociácia pre celoživotné vzdelávanie	Celoživotné vzdelávanie
UTV ČDV pri UK v Bratislave	Univerzity tretieho veku
UTV pri STU v Bratislave	Univerzity tretieho veku
UTV pri UMB v Banskej Bystrici	Univerzity tretieho veku
UTV pri ŽU v Žiline	Univerzity tretieho veku
UTV v Košiciach	Univerzity tretieho veku
UTV pri AOS, Liptovský Mikuláš	Univerzity tretieho veku
UKF v Nitre	Univerzity tretieho veku
TU v Trnave	Univerzity tretieho veku
TnUAD v Trenčíne	Univerzity tretieho veku

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
SPU v Nitre	Univerzity tretieho veku
TU vo Zvolene	Univerzity tretieho veku
Katolícka univerzita v Ružomberku	Univerzity tretieho veku
Prešovská univerzita v Prešove	Univerzity tretieho veku
UTV PEVŠ v Bratislave	Univerzity tretieho veku
Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom	Univerzity tretieho veku
Asociácia univerzít tretieho veku	Univerzity tretieho veku
Asociácia výchovných poradcov	Iné
Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov	Iné
Euroguidance centrum Slovenskej republiky	Iné
Akadémia vzdelávania	Iné
EEFC / Európsky hospodársky a sociálny výbor	Iné
JM Profi	Súkromný sektor vzdelávanie
Sociálna poisťovňa	Štátna správa
Združenie miest a obcí Slovenska	Štátna správa
Záleží nám	Občianske združenie
AKSEN- Aktívny senior	Občianske združenie
Senior Help	Občianske združenie
Verlag, Dashofer - Odborná literatúra, Odborné vzdelávanie, odborné informácie	Iné
Rady vlády pre práva seniorov a prispôsobovanie verejných politík procesu starnutia populácie,	Štátna správa
Občianske združenie Senior Friendly	Občianske združenie

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Tabuľka 6.4: Zoznam inštitúcií – stakeholderov v oblasti inkluzivity podnikania migrantov

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
Ministerstvo vnútra SR - Odbor živnostenského podnikania (sieť jednotných kontaktných miest pre podnikateľov - JKM)	štátna správa
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR - Odbor medzinárodných vzťahov a európskych záležitostí	štátna správa
Ministerstvo hospodárstva SR	štátna správa
Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR - Odbor podnikateľského centra	štátna správa
Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR - Odbor celoživotného vzdelávania	štátna správa
Ministerstvo zdravotníctva SR - Úrad verejného zdravotníctva	štátna správa

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR (UPSVAR) - Odbor informačno-poradenských a sprostredkovateľských služieb	štátna správa
Inštitút pre verejné otázky (IVO)	mimovládna organizácia
Inštitút pre migráciu a komunikáciu (IPM)	mimovládna organizácia
SLOVAKIAINVEST.RU s. r. o.	podnikateľský subjekt
Slovensko-čínska obchodná komora SCOK	podnikateľská organizácia
Zväz čínskych podnikateľov na Slovensku	podnikateľská organizácia
Slovensko-vietnamská obchodná komora	podnikateľská organizácia
Únia vietnamských žien	mimovládna organizácia
Spolok Srbov na Slovensku	mimovládna organizácia
Srbská obchodná komora	podnikateľská organizácia
Rusko-európska obchodná komora	podnikateľská organizácia
Slovensko-ruská podnikateľská rada	podnikateľská organizácia
Slovensko-ukrajinská obchodná komora	podnikateľská organizácia
Americká obchodná komora (AmCham)	podnikateľská organizácia
TTBN – TRADE&TRANSPORT; BUSINESS NETWORK (predtým Kristeco Logistic)	podnikateľský subjekt
Datacube	podnikateľský subjekt
Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM)	mimovládna organizácia
Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM)	mimovládna organizácia
nezávislý/ IOM	nezávislý odborník
Centrum pre výskum etnicity a kultúry CVEK	nezávislý odborník
Liga za ľudské práva	mimovládna organizácia
Inštitút pre migráciu a komunikáciu	predstaviteľ komunity
CVEK – Centrum pre výskum etnicity a kultúry	mimovládna organizácia
Združenie miest a obcí ZMOS	samospráva
AKO	odborník na zber dát o migrantoch
Ministerstvo vnútra SR - Útvar hraničnej a cudzineckej polície (ÚHCP)	štátna správa
Ministerstvo vnútra SR - Útvar hraničnej a cudzineckej polície (ÚHCP)	štátna správa
Ministerstvo hospodárstva SR	štátna správa
MPSVR SR- Oddelenie migrácie a integrácie cudzincov	štátna správa
MPSVR SR- Oddelenie migrácie a integrácie cudzincov	štátna správa
MVSR, koordinátor Fondu pre azyl, migráciu a integráciu	štátna správa
Slovensko - srbská obchodná komora	zastupiteľská organizácia podnikateľov - migrantov

Názov inštitúcie/stakeholder	Oblasť/kategória
Slovensko - čínska obchodná komora SINACO	zastupiteľská organizácia podnikateľov - migrantov
Radio Slovakia International	médiá
TASR	médiá
MVSR, sekcia európskych programov	štátna správa
Ministerstvo kultúry, odbor projektového riadenia a dotácií	štátna správa

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

Tabuľka 6.5: Návrh hodnotiaceho formulára

Inštitúcia realizujúca program:		
Názov programu:		
Trvanie programu:		
Stručný opis/aktivity programu:		
Cieľ programu/cieľová skupina:		
Zdroj financovania:	štátna pomoc (dotácia/stimul/opatrenie aktívnej politiky trhu práce)/schéma štátnej pomoci/minimálna pomoc (pomoc „de minimis“)/granty EÚ/podpora v rámci SPP/úvery s podporou EÚ/úvery zo zdrojov štátneho rozpočtu/záruky/rizikový kapitál/iné:	
Forma poskytnutej pomoci (môžete označiť viacero relevantných pre daný Program):	Peňažná	Áno/nie
	Nepeňažná	Áno/nie
	Presný názov:	dotácia/stimul/opatrenie aktívnej politiky trhu práce/úhrada úrokov či splátok úveru/návratný príspevok/iné _____
	Posledný rok (t)	rok (t-1)
Výška schváleného rozpočtu (v tis. EUR)		
Výška skutočného čerpania k 31. 12. (v tis. EUR)		

Výsledky programu:		
Koľko uchádzačov neuspelo v získaní pomoci		
Koľko celkovo pomoc dostalo resp. absolvovalo (vyjadrené v absolútnych číslach za vykazovacie obdobie):		
z celkového počtu bolo mužov:		
z celkového počtu bolo žien		
Vekové zloženie účastníkov:		
Počet 15-24 ročných		
Počet 25-54 ročných		
Počet 55 a viac ročných		
Národnosť poberateľa:		
Počet osôb narodených na Slovensku		
Počet osôb narodených v inej krajine EÚ		
Počet osôb narodených v tretích krajinách		
Kraj z ktorého poberateľ/ka pochádza:		
BA		
TN		
TT		
NR		
BB		
PO		
KE		
ZA		
Dopad programu - počet príjemcov pomoci, ktorí po		

absolvovaní programu		
začali podnikať		
rozšírili svoje podnikanie (vytvorili pracovné miesto, nové produkty/služby, zvýšili tržby, atď.) do 6 mesiacov od prijatia pomoci (uved'te typ rozšírenia pri údajoch)		
podnikali ďalšie 3 roky od prijatia pomoci		
Hodnotenie programu:		
Interné (existuje metodika, frekvencia)		
Externé (ktorá inštitúcia, frekvencia)		
Výsledky verejne dostupné (ak áno-link)		
Stav za vykazovacie obdobie aktuálny k:	ĎĎMMRRRR	
Termín sprístupnenia agregovaných údajov:	ĎĎMMRRRR	
Útvar zodpovedný za evidenciu:	Sekcia-odbor-oddelenie	
Aktuálny mailový kontakt osoby zodpovednej za monitorovanie programu:		

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

6.1 SWOT analýza – stručný prehľad metódy

Cieľ

SWOT analýza napomáha pri rozhodovaní sa o budúcom smerovaní či zámere avšak je cenným pomocníkom aj pri zisťovaní aktuálneho stavu prostredia. Dá sa napríklad použiť aj pri vypracovaní akčných plánov.

Charakteristika

SWOT analýza slúži pri zisťovaní silných a slabých stránok opatrení/politik alebo všeobecne aktuálneho prostredia. Najčastejšie sa používa pri plánovaní v strategickom manažmente.

Silné a slabé stránky sú internými faktormi, externými faktormi sú príležitosti a hrozby. SWOT analyzuje projekt alebo opatrenie tým spôsobom, že sa zameria na každý z týchto faktorov. Zvyčajne pozostáva zo štyroch políčok, jedno pre každú oblasť, ale presný tvar sa môže líšiť no zvyčajne sa vytvára prehľadná schéma (nižšie). Schéma pomáha vizualizovať jednotlivé komponenty analýzy.

Názov SWOT je odvodený od začiatočných písmen anglických slov:

Strengths - silné stránky,

Weaknesses - slabé stránky,

Opportunities – príležitosti,

Threats – hrozby.

Tabuľka 6.6: Komponenty SWOT analýzy

SWOT	Pomocné vplyvy na dosiahnutie cieľa	Škodlivé vplyvy na dosiahnutie cieľa
Interné faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé faktory	Príležitosti O	Hrozby T

Postup

Silnou stránku môže byť napríklad vynikajúce podmienky za získanie grantov z jednotlivých schém. Ide o akúkoľvek stránku, najčastejšie organizácie, ale môžeme hovoriť aj o programe/projekte/politike, ktorá je lepšia ako iné opatrenia. Ide teda o niečo v čom má daná napríklad politika prednosť.

Slabou stránkou je nejaký nedostatok, napríklad nízka kvalita, nedostatok prostriedkov, informácií a pod. Identifikácia slabých stránok je dôležitým predpokladom pre ich odstraňovanie.

Pod príležitosťami sa rozumejú akékoľvek priaznivé situácie v prostredí pre rozvoj. Ide predovšetkým o identifikáciu príležitostí na zlepšovanie, vhodné zmeny v politikách, a pod.

Hrozbou je akákoľvek nepriaznivá situácia v prostredí. Cieľom tejto analýzy je identifikovať hrozby a brať ich do úvahy pri voľbe alebo spracovaní politik/ projektov či programov a samotných stratégií.

Pre naše potreby spomíname SWOT analýzu v jej jednoduchšej verzii. Zložitejšou je verzia, v ktorej sa jednotlivým atribútom priradzujú váhy.

Užitočné linky

<http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

<https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

<https://www.smartdraw.com/swot-analysis/>

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Tabuľka 6.7: Návrh rozpočtovania

Kategória	Oprávnené výdavky/náklady
01	Bežné priame náklady
02	Mzdové náklady
03	Zdravotné a sociálne poistenie
04	Cestovné výdavky
05	Materiál
06	Odpisy
07	Služby
08	Energie, vodné, stočné, komunikácie
09	Bežné nepriame náklady

Treba vykonávať aj kontrola čerpania a účelnosti vynakladania finančných prostriedkov formou predložených ročných a záverečných správ (napríklad).

Tabuľka 6.8: Znázornenie komponentu

p. č.	názov hlavnej aktivity	názov podaktivity	skupina výdavkov /nákladov	názov výdavku/ nákladu	jednotková cena v €	počet jednotiek	celkom oprávnené výdavky v €
	Priame výdavky/náklady spolu						
	Nepriame výdavky/náklady spolu						
	Celkové oprávnené výdavky spolu						

- Oprávnenými nákladmi sú príslušné položky priamych a nepriamych nákladov.

- Priame náklady - náklady na uskutočnenie činností preukázateľne priamo súvisia s riešením akčného plánu.
- Nepriame náklady - náklady na úhradu činností, ktoré nie je možno priamo priradiť k činnostiam akčného plánu.
 - 01.** Bežné priame náklady - na uskutočnenie činností preukázateľne priamo súvisiacich s riešením akčného plánu.
 - 02.** Mzdové náklady - určené výhradne pre členov riešiteľského kolektívu. Patria sem:
 - a. mzdy zamestnancov prijatých podľa pracovnej zmluvy výhradne na riešenie projektu (trvalý, resp. čiastočný pracovný pomer),
 - b. príslušnú časť mzdy zodpovedajúcu personálnej kapacite, ktorou sa zamestnanec podieľa na riešení projektu pri zamestnancoch, ktorí nepracujú výhradne na riešení projektu,
 - c. výdavky na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, ktoré boli uzatvorené v priamej súvislosti s riešením projektu v zmysle Zákonníka práce.
 - 03.** Zdravotné a sociálne poistenie v nadväznosti na položku 02 Mzdové náklady.
 - 04.** Cestovné náklady - viažuce sa priamo na akčný plán výhradne na menovitých členov riešiteľského kolektívu
 - a. cestovné náklady (cestovné lístky, letenky, použitie služobného vozidla, PHM)
 - b. náklady na ubytovanie
 - c. stravné
 - d. preukázané potrebné vedľajšie náklady (konferenčné poplatky, parkovné preukázateľne súvisiace s pracovnou cestou hradenou v rámci riešenia projektu)
 - 05.** Materiál - ktorý priamo súvisí so splnením stanovených cieľov akčného plánu. Ide najmä o náklady na zariadenia, techniku, výpočtovú techniku, nákup softvéru a licencie, všeobecný materiál, špeciálny materiál, nákup kníh a časopisov
 - 06.** Odpisy - odpisy hmotného a nehmotného investičného majetku priamo využívaného na riešenie akčného plánu podľa odpisových plánov úmerne k dobe využívania majetku na účely akčného plánu, ktorý priamo súvisí s akčným plánom
 - 07.** Služby - priamo súvisia s riešením akčného plánu. Môže ísť o:
 - a. náklady na predplatné časopisov, licencie, ktorých obdobie plnenia sa vzťahuje výhradne k danému rozpočtovému roku

- b. náklady spojené so zverejnením výsledkov projektu pre odbornú verejnosť
 - c. náklady súvisiace s prípravou knižnej publikácie
 - d. náklady na organizovanie konferencií a ďalších pracovných stretnutí
 - e. bankové poplatky týkajúce sa správy účtu, na ktorý boli poskytnuté finančné prostriedky a poplatky súvisiace s platbami na aktivity, ktoré priamo súvisia s riešeným akčným plánom.
 - f. náklady na softvérové služby (vypracovanie virtuálneho dizajnu metodiky, licencie na doplnkové aplikácie/pluginy, poplatky za využívanie digitálneho priestoru
 - g. náklady na expertnú činnosť (prieskumy, aktualizácia metodiky)
 - h. náklady na komunikačné aktivity (propagácia, tlačové správy, odborné články)
- 08.** Energie, vodné, stočné, komunikácie - náklady na energie, ktoré je možné kvantifikovať. K nákladom na komunikácie patria poštovné a komunikačné služby, ktoré priamo súvisia s aktivitami v rámci akčného plánu, čo musí vyplývať zo zdôvodnenia
- 09.** Bežné nepriame náklady - by nemali prekročiť 20 % z celkových nákladov na riešenie akčného plánu v jednotlivých rozpočtových rokoch. Zahŕňajú:
- a. mzdové náklady a ostatné osobné náklady obslužných zamestnancov vrátane nákladov na povinné zdravotné a sociálne poistenie
 - b. náklady na drobný spotrebný materiál
- 010.** Bežné náklady spolu - súčet priamych a nepriamych bežných nákladov akčného plánu.

6.2 Manuál k Inclusive Entrepreneurship Self-Assessment Tool

Krok 1

V internetovom prehliadači otvoríte stránku „The Better Entrepreneurship Policy Tool“ <https://betterentrepreneurship.eu/sk/home>.



Krok 2

Na úvodnej stránke si môžete vybrať hodnotiaci nástroj. Na vlastné hodnotenie sa nemusíte prihlásiť. Nižšie na stránke je personalizovaná na účely skupinového hodnotenia. Registrácia je bezplatná a nepovinná. Odporúčame sa zaregistrovať, pretože výsledky systém vygeneruje len v prípade prihlásených užívateľov.

Krok 3

Na odkaze inkluzívne podnikanie si môžete zvoliť hodnotenú kategóriu a prepnúť sa do hodnotiaceho hárku. Opäť môžete zvoliť slovenčinu v pravom hornom rohu.

Začať individuálne hodnotenia

Nástroj na vlastné hodnotenie môžete využívať aj bez registrácie, na uloženie výsledkov je však potrebné mať vytvorený účet.

Inkluzívne podnikanie ...

Sociálne podnikanie >

Začať skupinové hodnotenie

Aby ste sa mohli zapojiť do skupiny, musíte mať vytvorený účet. Zároveň budete môcť vytvárať stránky, aby sa zapojili do hodnotenia.

Prihlásenie

Podnikanie žien

Podnikanie mladých

Podnikanie seniorov

Podnikanie migrantov

Podnikanie nezamestnaných

Inkluzívne podnikanie (všetky skupiny)

Krok 4

Automaticky sa zobrazí sebahodnotiaci nástroj personalizovaný pre konkrétnu skupinu.



Podpora žien vo vlastnom hodnotení podnikania

01
Kultúra
Nezačaté

02
Stratégia
Nezačaté

03
Nariadenia
Nezačaté

04
Zručnosti
Nezačaté

05
Financie
Nezačaté

06
Sieť
Nezačaté

Ohodnotte každý modul na stupnici v rozsahu od 0 do 10. Ak nemáte odpoveď alebo otázka nie je relevantná pre váš kontext, kliknite na možnosť „Žiadna odpoveď“ na ľavej strane stupnice.

Podpora kultúry inkluzívneho podnikania

Zvyšovanie povedomia o potenciáli podnikania ako alternatívy závislého pracovného pomeru je prvým krokom k sprístupneniu podnikania pre všetkých. Tento modul zahŕňa spôsoby propagácie, ako sú cieľené informačné kampane, vzdelávanie a používanie vzorov.

1.1

Spoločnosť výrazne podporuje podnikanie žien.

Žiadna odpoveď

NÍZKE SKÓRE

VYSOKÉ SKÓRE

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Krok 5

Prehľad tém v jednotlivých moduloch je zobrazený v hornej časti časti obrazovky. Modul (kultúra, stratégia, regulácia, zručnosti, financie, a siete) si vyberiete stlačením príslušnej ikony.

Krok 6

Každý modul obsahuje niekoľko výrokov, ktoré sa hodnotia na škále od 0 do 10. Pod ňou je pomôcka, ktorá uvádza čo obsahuje vysoké skóre.

75

Ak na dané vyjadrenie užívateľ nevie odpovedať alebo preňho/pre ňu nie je relevantné je možné označiť aj „žiadna odpoveď“.

Ku každému modulu je na pravej časti záložka „Pomocník“.

Prechod k ďalšiemu modulu je pomocou ikon v dolnej časti vpravo.

Pre čo najrelevantnejšie výsledky odporúčame úprimne ohodnotiť výroky vo všetkých moduloch, ktoré nástroj ponúka (kultúra, stratégia, regulácia, zručnosti, financie, a siete). Po ohodnotení výrokov vo vybranom module sa ikona modulu zobrazí sivou farbou.

Krok 7

Po vyplnení všetkých modulov a potvrdení tlačidla ukončiť hodnotenie sa výsledky vygeneruje zhrnutie odpovedí.

Podpora žien vo vlastnom hodnotení podnikania

Zhrnutie vašich odpovedí si pozrite nižšie. Ak chcete niektorú z odpovedí zmeniť, môžete sa vrátiť späť na hodnotenie. Po skontrolovaní odpovedí kliknite na tlačidlo „Ukončiť hodnotenie“.

Podpora kultúry inkluzívneho podnikania

1.1 Spoločnosť výrazne podporuje podnikanie žien. (8)

1.2 Podnikanie je propagované pre rozličné typy žien. (5)

1.3 Cílené kampane v oblasti podnikania žien vytvárajú kľúčové ženské vzory. (4)

1.4 Vzdelávanie podporuje medzi študentmi pozitívny prístup k podnikaniu žien. (2)

1.5 Na posúdenie vplyvu činností podporujúcich podnikanie žien sa využíva monitorovanie a hodnotenie. (4)

Posilňovanie navrhovania a poskytovania podpory inkluzívneho podnikania

2.1 Boli stanovené strategické ciele a zámery propagovania a podpory podnikania žien. (6)

2.2 Existuje akčný plán na mobilizáciu zástupcov verejného sektora a ďalších príslušných zainteresovaných strán so zámerom dosiahnutia strategických cieľov v oblasti podnikania žien. (6)

2.3 Na uplatnenie podpory podnikania žien boli vyčlenené primerané finančné prostriedky. (6)

Poznámka: vzhľad vyhodnotenia sa môže líšiť

Prehľad prípadových štúdií a usmerňujúcich poznámok

Dostupné prípadové štúdiá a usmerňujúce poznámky sú v rámci hlavnej ponuky v záložke „Resources“. Link: <https://betterentrepreneurship.eu/sk/case-studies>. Panel naľavo ponúka filtre na výber:

Filtrovat' možnosti

Prípadové štúdie (116)

Zoradiť podľa

Najnovšie ▾

Kľúčové slovo

Od

mm/dd/yyyy



do

mm/dd/yyyy



Druh podnikania

Inclusive entrepreneurship ▾

Cieľová skupina

- Vyberte - ▾

Action area

Markets ▾

Krajina

- ☐ Australia
- ☐ Austria
- ☐ Belgium

Na tejto stránke nájdete prípadové štúdie o existujúcom inkluzívnom podnikaní (napr. ženy, mladí ľudia, seniori, nezamestnaní, imigranti) a politiky a programy týkajúce sa sociálneho podnikania. Upozorňujeme, že prípadové štúdie sú dostupné len v angličtine. Na zefektívnenie výsledkov vyhľadávania používajte filtre a/alebo vyhľadávajte podľa kľúčových slov.

AID TO BUSINESS CREATORS AND BUYERS (ACCRES/ACRE), FRANCE

06 október 2022

UNEMPLOYED



Regulations

PROMOTION OF WOMEN ENTREPRENEURSHIP, SLOVENIA

06 október 2022

WOMEN



Finance



Skills



Strategies

WORK FOR YOURSELF@50+, UNITED STATES

06 október 2022

UNEMPLOYED



Culture



Skills

Prípadové štúdie a usmerňujúce poznámky majú jednotný dizajn a je možné ich stiahnuť a vytlačiť v PDF.

Prípadové štúdie

Prípadové štúdie ponúkajú prehľad príkladov dobrej praxe pre konkrétnu cieľovú skupinu v rámci určených 6 modulov. Majú jednotnú štruktúru popisujúcu ciele, dôvody zavedenia, jednotlivé aktivity a dopady.

AID TO BUSINESS CREATORS AND BUYERS (ACCRES/ ACRE), FRANCE

UNEMPLOYED



Regulations

Vytlačiť vo formáte PDF

Expand all

Čo ▾

Prečo ▾

Kľúčové aktivity ▾

Dosah ▾

Source ▾

Názov iniciatívy:

Cieľová skupina: Mladí/seniori/ženy/migranti

Cieľ / zameranie:

Stručná charakteristika:

Typ iniciatívy: Politika/Program/Nástroj

Forma realizácie iniciatívy:

- a) assessment podnikateľských charakteristík jednotlivcov;
- b) biznis poradenstvo
- c) služby
- d) tréning (osobnostné podnikateľské zručnosti a identifikácia príležitostí; manažérske
- e) zručnosti, manažment firiem, technické zručnosti, iné);
- f) mentoring;
- g) koučing;
- h) spoločensko-kultúrne aktivity (aktivity na podporu povedomia a imidžu podnikania);
- i) networking;
- j) podpora pri administrácii podnikania;
- k) inkubácia a start-upy;
- l) financovanie/ostatné:

Iniciátor/Realizátor iniciatívy: vláda/nezisková organizácia/komerčná organizácia

Zdroj financovania: Verejné/súkromné zdroje

Meranie/hodnotenie dopadov iniciatívy:

Všeobecné odporúčania realizovateľnosti iniciatívy:

Kontaktné údaje:

Realizovateľnosť iniciatívy všeobecne a na Slovensku:

6.3 Klasifikácia metrík merania a hodnotenia dopadov

Kategorizácia prístupov		Metriky a techniky	Autor/Organizácia	Zdroj
Hodnotenie dopadu založené na teórii	Expertný úsudok	Diskusie Pozorovanie Expertná analýza Delfská metóda		Evalsed sourcebook: Method and techniques ¹⁰
	Kvalitatívny výskum	Štruktúrované rozhovory Návštevy na mieste Fokusové skupiny		
Procesné hodnotenie dopadu	Kvantifikácia	Dotazníkové prieskumy Priame merania Analýza nákladov		
		NEF metriky ¹¹	New Economic Foundation	Prove and Improve
	Monetizácia	RF metriky ^{12, 13}	The Rockefeller Foundation	Catalog of Approaches to Impact Measurement
		IRIS metriky ¹⁴	Global Impact Investing Network	https://iris.thegiin.org/metrics

¹⁰ Európska komisia: EVALSED - The resource for the evaluation of Socio-Economic Development: Sourcebook - Method and techniques, 2014. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-sourcebook-method-and-techniques

¹¹ Momentálne viac ako 150 techník na hodnotenie a meranie sociálneho dopadu. Foundation Center je asociácia asi 500 nadácií, ktoré tieto metriky zozbierali.. Databáza TRASÍ poskytovala donedávna možnosť voľne si prezerať tieto techniky a filtrovať podľa zvolených kritérií. Momentálne sa tieto metódy prehodnocujú a aktualizujú.

¹² Katalóg 25 metód merania a hodnotenia dopadov zozbieraných Rockefellerovou nadáciou. Dostupné na internete: <https://search.issuelab.org/resource/catalog-of-approaches-to-impact-measurement-assessing-social-impact-in-private-ventures.html>

¹³ Iné metriky zozbierané Rockefellerovou nadáciou sú dostupné v katalógu metód. Dostupné na internete: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Report_Clark_DoubleBottomLineProjectReport_2004.pdf

¹⁴ Množstvo rôznych metrík, ktoré sa dajú filtrovať podľa špecifických kritérií ako je účel, typ organizácie, sektor, zameranie a orientácia. Na uvedenej stránke sú dostupné popisy jednotlivých metód, manuály aplikácie a najlepšie praktiky.

Kategorizácia prístupov		Metriky a techniky	Autor/Organizácia	Zdroj
		Analýza nákladov a výnosov		Evalsed sourcebook: Method and techniques
		Sociálna návratnosť investície ¹⁵	SROI Network	A guide to Social Return on Investment
Štandardy a postupy merania a hodnotenia dopadov		EÚ štandard	Európska komisia/GECEs skupina	Proposed Approaches to Social Impact Measurement ¹⁶
		Iné štandardy a postupy	European Venture Philanthropy Association	A Practical Guide to Measuring and Managing Impact ¹⁷
			The World Bank	Guide to Evaluating Capacity Development Results ¹⁸
			Toniic Institute	Toniic E-Guide to Early Stage Global Impact Investing ¹⁹
				Rockefeller Philanthropy Advisors
			Social Impact Investment Taskforce	Measuring Impact ²¹

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

¹⁵ <https://socialvalueuk.org/sat-launch/>

¹⁶ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fc1cc>

¹⁷ <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publicatio>

¹⁸ <https://documents1.worldbank.org/curated/en/352241468163166112/pdf/762800WPOBox370evelopmentoResultsoo.pdf>

¹⁹ <http://www.toniic.com/toniic-institute/early-stage-e-guide/#top>

²⁰ <https://www.rockpa.org/guide/assessing-impact/>

²¹ <https://andeglobal.org/writer/social-impact-investment-taskforce/>

Autorský kolektív:

© prof. Ing. Anna Pilková, PhD., MBA

PhDr. Marian Holienka, PhD.

Mgr. Ján Rehák, PhD.

RNDr. Zuzana Kovačičová, PhD

prof. RNDr. Jozef Komorník, DrSc.

Mgr. Ľudmila Mitková, PhD.

Mgr. Juraj Mikuš

Ing. Marián Letovanec

Mgr. Peter Klimáček

Ing. Michelle Chmelová, PhD.

Ing. Tatiana Smoroňová, PhD.