



ROZHÝBME SLOVENSKO!

SONDA DO EKOSYSTÉMU SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ NA SLOVENSKU

2018



Námet a redakcia:

Pavína Hořejšová, Lucie Černá (Ashoka Česká republika a Slovensko), Jan Kurka, Peter Mészáros, Laco Oravec (Green Foundation)

Metodické vedenie:

Šárka Hastrmanová

Vedenie štruktúrovaných rozhovorov s respondentmi:

Lucie Černá (Ashoka Česká republika a Slovensko), Jan Kurka, Laco Oravec, Peter Mészáros (Green Foundation)

Spracovanie analýzy:

Šárka Hastrmanová

Preklad:

Vanda Hlaváčková

Jazyková redakcia:

Lubica Volanská

Grafická úprava:

Petr Slezák

© 2018 Ashoka, Green Foundation, Svatobor

Všetkým respondentom a respondentkám, ktorí a ktoré sa do vzniku tejto sondy zapojili, ďakujeme za ich názory, otvorenosť a čas, ktorý nám venovali.

Táto štúdia vznikla vďaka finančnej podpore Medzinárodného vyšehradského fondu.



SPRAVME ZO SLOVENSKA KRAJINU SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ!

Milí priatelia sociálnych inovácií,

sociálni inovátori majú jeden neoceniteľný rys: keď pred nich postavíte problém, prirodzene začnú hľadať jeho riešenie. Trefne to definoval už Bill Drayton, zakladateľ Ashoky: „Sociálne inovácie nespočítajú v tom, či dať rybu alebo naučiť chytať ryby. Sociálny inovátor nespí, pokiaľ nezmení celé rybárske odvetvie.“ Necelé dva roky potom, čo Ashoka identifikovala a predstavila bariéry, ktoré v Českej republike bránia sociálnym inováciám v rozvoji, už existujú projekty s celoštátnym dosahom, ktorých cieľom je ich prekonanie. Advokačné fórum Nadace Open Society Fund Praha je napríklad odpoveďou na problémy s advokačnou prácou jednotlivých organizácií. Na ťažkosti pri sledovaní a meraní dopadu reaguje transformačno-vzdelávací projekt Impact Academy: Ukáž zmenu (www.impactacademy.cz). Ďalšie iniciatívy dnes už delia od realizácie len mesiace. Tá rýchlosť nás popravde ohromila, a preto sme sa rozhodli s pomocou Medzinárodného vyšehradského fondu a lokálnych partnerov použiť rovnakú metodiku najprv v Poľsku a teraz na Slovensku. Inovácie totiž nepoznajú hranice, a navyše je Slovensko krajinou s obrovským potenciálom.

Keď v roku 2015 Ashoka spoločne s Nadáciou Pontis tvorili Mapu sociálnych inovátorov na Slovensku (<http://ashoka-cee.org/slovakia/2015/11/21/mapa-socialnych-inovatorov>), identifikovali sme prostredníctvom desiatok rozhovorov takmer 1 000 hýbateľov spoločenských zmien. Mapa zároveň ilustruje, kde je úspešne rozvinutá spolupráca a kde nevyužitý potenciál. V ďalšom kroku sme sa preto rozhodli zamerať na úskalia, ktoré týmto aktérom bránia dosahovať systémové zmeny. Na tento účel sme sa spojili so združením Svatobor, ktoré odvádza na poli sociálnych inovácií vynikajúcu prácu a toto prostredie dôverne pozná. Neskôr sme začali spoluprácu aj s novo vzniknutou nadáciou Green Foundation, ktorá si rozvoj sociálnych inovácií vybrala ako hlavnú oblasť svojho pôsobenia.

Dnes teda držíte v rukách štúdiu identifikujúcu bariéry ekosystému sociálnych inovácií na Slovensku. Pokiaľ ich však chceme spoločne prekonávať, stojí pred nami všetkými veľmi veľká úloha. Sonda totiž odhalila, aká veľká nedôvera panuje medzi jednotlivými aktérmi a ako silne je tento ekosystém roztrieštený. Prvou podmienkou úspešného prekonávania problémov opísaných na nasledujúcich stránkach je teda vybudovanie dôvery, nájdenie spoločného jazyka a vytvorenia bezpečného prostredia na spoluprácu. Verím, že táto analýza je skvelou príležitosťou na prelomenie ľadov a ako základ pri spoločnom premýšľaní o nástrojoch na riešenie. Som presvedčená, že prvé kroky, ktoré sme podnikli, majú správny smer.

Text sondy, ktorý teraz držíte v rukách, možno nebude ľahkým a príjemným čítaním. Nečítajte ho ako kritiku, ani ho neberte ako opis diagnózy, s ktorou sa nedá nič spraviť. Sondy skúste brať skôr ako popis príležitostí, ktoré na Slovensku máme, ak chceme na Slovensku prácu sociálnym inovátorom uľahčiť. Výhodou navyše je, že rad prekážok je v zahraničí rovnaký, a tak sa môžeme inšpirovať aj možnosťami, ako ich prekonávať, alebo ďalej čerpať cenné know-how. Verím, že už čoskoro vzniknú na Slovensku iniciatívy, ktoré budú naopak inšpiráciou pre sociálnych inovátorov v ďalších krajinách.

Za Ashoku Česká republika a Slovensko
Pavína Hořejšová

Vážené čitatelky, vážení čitatelia,

v dnešnej dobe sme zaplavení pojmami ako sú kreativita, inovácia či smart technológie. Takmer to vyzerá, že čo nemá takýto prívlastok, je zastarané a nefunkčné. Intuitívne ale isto všetci cítime, že tieto slová sú nadužívané a častokrát sú aj bezobsažné, pretože sa za ne schová všeličo. Je to ale tak aj v prípade sociálnych inovácií? Rozhodne nie. Koncept sociálnych inovácií spočíva v novom pohľade na verejnoprospešné aktivity. Dôraz sa presúva z inštitucionálneho statusu verejnej prospešnosti organizácie na spoločenský dopad predmetnej činnosti. Tento presun umožňuje výrazne rozšíriť záber aktivít, zapojiť aktérov z iných sektorov a súčasne zefektívniť nakladanie s obmedzenými finančnými a nefinančnými prostriedkami. V neposlednom rade ide o koncept vytvárajúci nemalý priestor pre definovanie nových verejných politík, ktoré na aktuálne spoločenské výzvy reagujú adekvátne a s pomocou sociálnymi inováciami osvedčených postupov. Tieto výzvy budú navyiac v nasledujúcich rokoch výrazne pribúdať predovšetkým v kontexte nástupu nových technológií a v dôsledku postupujúcej klimateckej zmeny.

Na Slovensku sa možno ešte pojem sociálne inovácie úplne neuchytil, rovnako tak ako v ďalších krajinách strednej a východnej Európy. To ale neznamená, že tu nie sú ľudia, ktorí by sa nedali označiť ako sociálni inovátori. Naopak, je ich tu dosť a môžeme ich nájsť vo všetkých možných oblastiach od komunitných aktivít, cez vzdelávanie a sociálne služby až po podnikateľskú sféru. Dobré je to vidieť na Mape sociálnych inovátorov, ktorá bola vytvorená v roku 2015 Nadáciou Pontis v spolupráci s Ashokou. Sociálni inovátori ale žiaľ nemajú na Slovensku na ružiach ustlané a musia čeliť celému radu bariér. Aby sme ich mohli začať spoločne odstraňovať, vytvorili sme túto sondu.

Sonda nemá ambíciu byť detailnou analýzou založenou na rozsiahlych a preukázateľných dátach, dokonca tie často ani nie sú ani k dispozícii. Je zachytením kolektívnej skúsenosti, ktorá vzišla z rozhovorov s kľúčovými osobnosťami slovenského sociálne-inovačného sektoru. Sonda je tak snahou o nahliadnutie na sektor novou optikou a súčasne otvorením širšej diskusie o jeho ďalšom rozvoji. Naším práním je, aby sa v sonde zachytenú kolektívnu skúsenosť podarilo pretaviť v kolektívnu akciu, ktorá zmiernený rozvoj podnieti. Prvý krok k tomu sme spravili začiatkom decembra roku 2017 v Bratislave na seminári so zhruba 50 aktérmi sektora a budeme v tom s Ashokou, Svatoborom a s vami všetkými pokračovať aj v roku 2018 a po celom Slovensku. Prajem Vám inšpiratívne čítanie.

Za Green Foundation
Jan Kurka

Milé priateľky, milí priatelia,

Slovensko je bohatou krajinou. Často sa v masmédiách hovorí o nádhernej prírode, vzácnych lesoch, dostatku vody, krásy Sloveniek, či o kultúrnom dedičstve. Máme však aj jeden národný poklad, z veľkej časti doposiaľ neobjavený. Sú ním Rómovia, ktorí tu s nami žijú.

V roku 2006 som sa vrátil zo zahraničia. Vnímal som, že štát, obce, mimovládne organizácie, nadácie, cirkev a mnohí aktivisti uskutočňujú rôzne zmysluplné činnosti na podporu vzdelávania, zamestnávania a bývania Rómov. Mal som však pocit, že mi v tej palete aktivít čosi chýba. Iniciatívy, ktoré by Rómom poskytli možnosti pracovať s pôdou. Aj preto som sa so svojimi priateľmi a rodinou rozhodol založiť združenie Svatobor, ktoré do praxe uvádza novú predstavu – či inováciu, ktorá verí, že aj z bývalých kočovníkov sa môžu stať záhradníci, prospešní svojim rodinám a spoločnosti.

Podobne ako iní sociálni experimentátori som zistil, že premena novej idey na skutočnosť je dobrodružstvom. Stretol som sa s mnohými prekážkami. Napríklad dlhodobo mám pocit, že žijem v akejsi zvláštnej administratívnej džungli, kedy skoro na všetko potrebujem nejaké písomné povolenie, potvrdenie, doklad. Už sme sa dostali do stavu, že v dome, v ktorom sídli združenie, nám začína akútne chýbať priestor pre ďalšie kancelárske skrine na všetky tie hromadiace sa zakladače. Ďalšou výzvou, s ktorou som bol už neraz konfrontovaný, je postoj niektorých ľudí, ktorí si myslia, že naša predstava je nerealizovateľnou sci-fi utópiou.

Áno, v priebehu uplynulých 11 rokov sme museli prekonávať rôzne bariéry. Avšak napriek všetkej nedôvere a prekážkam sa už v 31 obciach Rómovia chopili motýk a hrablí v záhradkách. Pestujú si zeleninu, starajú sa o ovocné stromy, sadia kvety a okrasné dreviny pri svojich domčekoch, ale aj na verejných priestranstvách pri kaplnkách, komunitných či pastoračných centrách. A mňa teší, že okrem viacerých ďalších prínosov im priestor zvaný záhrada pomáha o čosi viac k pocitu, že tu na Slovensku majú svoj domov...

Prajem si však, aby cesta k realizácii vízií inovátorov nebola v budúcnosti taká zložitá. Aby prekážok ubúdalo a podpory pribúdalo. Publikácia, ktorú držíte v rukách, podrobnejšie opisuje 9 takýchto bariér. Určite to nie sú všetky, ale práve o nich nám rozprávali ľudia z prostredia sociálnych inovácií najčastejšie. A verím, že práve táto sonda prispeje k tomu, že začneme v nej definované bariéry spoločne prekonávať. Potom mala naša práca zmysel.

Za Svatobor
Štefan Straka

OBSAH

PREHLAD ZÁKLADNÝCH POJMOV	7
1. ZHRNUTIE HLAVNÝCH BARIÉR EKOSYSTÉMU SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ NA SLOVENSKU	9
2. CIELE SONDY	11
3. METODOLÓGIA	11
4. KATEGORIZÁCIA RESPONDENTOV	12
5. SOCIÁLNY INOVÁTOR, ORGANIZÁCIA – ICH ROZVOJ A SIEŤOVANIE	13
Prednosti sociálnych inovátorov	13
Charakteristika sociálneho inovátora	13
Slabé stránky sociálnych inovátorov	14
Potreba individuálnej podpory inovátorov	15
Dôležitosť podpory multidisciplinárnych tímov	15
Vplyv nedostatku financií na situáciu sociálne inovačných organizácií	16
Slabé stránky organizácií – manažment, komunikácia, nástupníctvo	17
Nedostatočné sieťovanie inovátorov a organizácií	18
Ako lepšie sieťovať inovátorov	19
Nerovnomerná podpora regiónov oproti Bratislave	20
6. POVEDOMIE O SOCIÁLNYCH INOVÁCIACH A INOVÁTOROCH	21
7. PODPORA V JEDNOTLIVÝCH FÁZACH SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ	23
Znalosť problému a cieľovej skupiny	23
Obmedzená podpora testovacej fázy	23
Malá miera škálovania dobrej praxe	24
Nízka podpora pre advokačnú činnosť – financie, know-how, vzťahy	25
Opatrenia na podporu zavádzania zmien na systémovej úrovni	26
Sledovanie dopadu sociálnych inovácií a s ním spojené otázky	27
Bariéry a príležitosti sledovania dopadu inovačných riešení	29
8. FINANCOVANIE	31
Absencia inštitucionálneho a dlhodobého financovania	31
Nerovnomerná podpora inovačných fáz	32
9. VZŤAHY S DONORMI A MEDZISEKTOROVÁ SPOLUPRÁCA	34
Neúspech sa nenosí	34
Vzťah s donormi pripúšťajúci riziko	34
Potreba dlhodobého a otvoreného partnerstva	35
Opatrenia a prenasťavenie spolupráce s donormi	36
Vzťahy s podnikateľským sektorom	36
Príležitosti spolupráce s firmami	37
Pripravenosť verejnej správy na inovačné riešenia	37
Problematické vzťahy inovátorov s verejnou správou	38
Opatrenie pre zlepšenie spolupráce s verejnou správou	39
PRÍLOHA – SCENÁR ROZHOVOROV	41
O AUTOROCH SONDY	42

PREHĽAD ZÁKLADNÝCH POJMOV

SOCIÁLNE INOVÁCIE

Sociálne inovácie predstavujú nové, a oproti dostupným alternatívam lepšie, riešenia (t. j. účinnejšie, efektívnejšie, udržateľnejšie, spravodlivejšie), ktoré naplňajú naliehavé sociálne resp. spoločenské potreby a zároveň vytvárajú nové sociálne vzťahy alebo spolupráce. Podľa definície, ktorú používa české ministerstvo práce a sociálnych vecí, môžu sociálne inovácie zahŕňať nové produkty, procesy, služby, organizačné štruktúry, technológie, idey, regulácie, inštitucionálne formy, funkcie a roly, sociálne hnutia, intervencie a nové formy riešenia sociálnych potrieb. Podľa rozšíreného poňatia, s ktorým pracuje napríklad aj Ashoka, musia sociálne inovácie zahŕňať vždy aj prvok systémovej zmeny a schopnosť šíriť (škálovať) spoločenský dopad.

SOCIÁLNI INOVÁTORI

V Českej republike sa ako ekvivalent pojmu sociálni inovátori začal používať aj termín hýbatelia zmien. Oba tieto pojmy označujú ľudí, ktorí s podnikavým duchom a systémove riešia tie najpálčivejšie problémy spoločnosti. Ashoka v tomto kontexte používa tiež anglický pojem social entrepreneurs, s ktorým pred viac ako tridsiatimi rokmi prvýkrát prišiel zakladateľ Ashoky Bill Drayton a definoval tak úplne nový spoločenský sektor. Jeho slovenský preklad „sociálny podnikateľ“ však naráža na to, že je v slovenskom kontexte úzko chápaný ako podnikanie so zapojením sociálne či zdravotne znevýhodnených osôb (čo môže a nemusí byť sociálnou inováciou). V tomto texte použijeme pojem sociálneho podnikania v pôvodnom poňatí Ashoky, teda v širšom význame anglického social entrepreneurs, pre označenie ľudí, ktorí systémove, s vytrvalosťou, podnikavosťou a kreativitou sebe vlastnou menia svet k lepšiemu.

EKOSYSTÉM

Ekosystém sociálnych inovácií je pojem, ktorými označujeme komplexné prostredie, v ktorom vyrastajú, rozvíjajú sa a pôsobia sociálni inovátori či hýbatelia systémove spoločensky prospešných zmien. Takýto ekosystém zahŕňa rôznorodé formy podpory, či už finančnú, vzdelávaciu, expertnú alebo podporu v podobe platforiem, sietí a príležitostí pre spoluprácu, spoločnú tvorbu a zdieľaný kolektívny dopad.

SPOLOČENSKÝ DOPAD

Teória spoločenskej zmeny a sociálnych inovácií pracuje s pojmom spoločenský dopad (social impact) ako s označením pre systémove zlepšenie či riešenie spoločenského problému, ktorý sa dá sledovať, alebo dokonca aj merať. Orientácia na reálny spoločenský dopad je tak základným princípom práce sociálnych inovátorov, ktorí hľadajú cesty, ako s minimom zdrojov dosiahnuť maximálne spoločensky prospešný dopad pre čo najväčší počet ľudí, a to pomocou využitia všetkých dostupných a celkom nových prístupov, vrátane tých zo sveta podnikania. Existujú rozmanité spôsoby, ako dopad sledovať a merať, a líšia sa mierou komplexnosti.

ADVOKAČNÁ ČINNOSŤ

Označujeme tak činnosť jednotlivca alebo skupiny, ktorá sa snaží ovplyvňovať rozhodnutia v rámci politických, ekonomických a sociálnych systémov a inštitúcií. Advokačné aktivity môžu zahŕňať rôznorodé činnosti, ktoré osoba alebo organizácia vykonávajú, vrátane mediálnych kampaní, publikovania, verejných vystúpení alebo realizácie či medializácie výskumu. Lobovanie je jednou z foriem advokačnej práce, ktorá spočíva v priamom prístupe k zákonodarcom a v snahe ovplyvniť ich rozhodovanie v otázke, ktorá má pre danú skupinu veľký význam.

ŠKÁLOVATEĽNOSŤ

Škálovateľnosť alebo tiež rozšíriteľnosť je žiaduca vlastnosť systému, siete alebo procesu. Znamená schopnosť adaptovať sa na zmenené podmienky a potreby, a teda zvyšovať sledované parametre v prípade, že takáto potreba nastane. O škálovateľnosti sa hovorí v telekomunikáciach, softwarovom inžinierstve, IT, ale aj v ekonómii firiem a najnovšie aj v oblasti sociálnych inovácií. Škálovateľnosť patrí k základným vlastnostiam sociálnych inovácií, pretože umožňuje prenos a šírenie daného riešenia mimo miesto jeho vzniku, ideálne všade tam, kde sa problém vyskytuje. V praxi to znamená, že sociálny inovátor rozvinie napr. v jednom z regiónov Slovenskej republiky aktivity, ktoré pomôžu úplne novým spôsobom zlepšiť život stoviek ľudí, ktorí boli doteraz napr. odsunutí na okraj spoločnosti, nájde pre tento model udržateľné financovanie a dosiahne tu trvalú zmenu. Pokiaľ nájde spôsob, ako zvýšiť dopad svojho riešenia aj v ďalších regiónoch alebo aj v medzinárodnom meradle, bez toho, aby musel v rovnakej miere zvyšovať náklady, potom dochádza k škálovaniu sociálnej inovácie.



1. ZHRNUTIE HLAVNÝCH BARIÉR EKOSYSTÉMU SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ NA SLOVENSKU

Zásadná oblasť, ktorá momentálne predstavuje pre inovátorov a organizácie najväčšiu bariéru, sú **obmedzené zdroje pre dlhodobé a inštitucionálne financovanie inovačných organizácií**. To obmedzuje organizácie pri investíciách do rozvoja svojich kapacít (najmä v prípade advokačných a mediálnych aktivít). Zároveň aktivity, ktoré sú pre sociálne inovácie kľúčové, väčšina organizácií realizuje v obmedzenej miere či nerealizuje vôbec – predvýskum, testovanie, škálovanie a prenos na systémovú úroveň. Objavuje sa únava a vyhorenie inovátorov a malý záujem mladšej generácie o činnosť v neziskových organizáciách. Ako dôsledok obmedzeného financovania a konkurenčného boja o zdroje mnohí označujú aj prevládajúcu vzájomnú nedôveru medzi neziskovými organizáciami.

Slovenskí inovátori (changemakeri) potvrdili, že sa navzájom zväčša poznajú, ale napriek tomu existuje takmer nevyužitý potenciál pre vzájomnú spoluprácu v oblasti inovácií a ich rozvoja (obzvlášť v prípade škálovania a prenosu na systémovú úroveň). V súčasnosti podľa výsledkov sondy **neexistuje aktívny, funkčný a bezpečný „priestor“ na výmenu názorov, sieťovanie a zdieľanie skúseností**, spoločné pravidelné pracovné stretnutia a vecnú diskusiu o spoločenských výzvach. Sociálne inovácie nie sú u nás dostatočne etablované, chýba terminológia a pretrváva **nízka informovanosť o príkladoch dobrej praxe a príbehoch inovátorov**.

Realizácia inovačných projektov ostáva väčšinou bez kvalitného merania ich dopadov. Projektové indikátory sú často dostatočným ukazovateľom pre poskytovateľov finančných prostriedkov, záťaž pri vykazovaní sa namiesto sledovania dopadu sústreďujú na vykazovanie nákladov, finančného auditu a pod. **Na sledovanie dopadu chýba finančná aj metodická podpora** a mnohokrát aj záujem zo strany podporovateľov. Preto namiesto otvoreného overovania efektov inovačných riešení často dochádza k vytváraniu falošného dojmu „úspechu“ všetkých projektov. Nie je tu priestor pre „zlyhanie“, ktoré sú pre sociálne inovácie zásadné.

Prostredie, v ktorom sa inovátori pohybujú, **je poznačené nie najlepšimi medzisektorovými vzťahmi a negatívnymi očakávaniami**. Medzi podnikateľským a neziskovým sektorom občas dochádza k spolupráci, ale tá prináša mnoho rizík a nie vždy majú obe strany rovnaké ciele. Verejná správa je voči inovátorom skôr v obrannej pozícii a často nie je otvorená spolupráci. Inovátorom sa najviac darí rozvíjať vzťahy a presadzovať prípadné riešenia na úrovni samospráv. A napokon, istý potenciál vidia inovátori v zapájaní odborníkov z akademickej sféry, obzvlášť v oblasti merania dopadu, testovania, pilotovania nových námetov a lepšieho dátového zázemia pre činnosť organizácií.

Sociálne inovácie sa často dotýkajú viacerých spoločenských aspektov, preto je podľa inovátorov kľúčové **podporovať multidisciplinaritu tímov viac než kompetencie jednotlivcov**. Takáto podpora však momentálne nie je dostupná, napriek tomu, že kvalitné tímy pripravené riešiť súčasne spoločenské problémy by mali byť v ideálnom prípade rôznorodé z hľadiska odbornosti i sektorov.

Jedna z hlavných bariér rozvoja inovácií na Slovensku je tiež **nízka nadväznosť a nevyváženosť podpory v jednotlivých fázach inovačného cyklu**. Väčšina dostupných finančných a nefinančných podporných má taký charakter a podmienky, ktoré neumožňujú realizovať riešenia v dlhodobých horizontoch. **Takmer neexistuje priestor pre testovaciu fázu, škálovanie, overovanie dopadov a prenos na systémovú úroveň**. Príkladov dobrej praxe a overených riešení, ktoré efektívne odpovedajú na spoločenské problémy, je na Slovensku dosť, avšak často ostávajú v rukách nositeľov inovácií alebo v lokalite ich realizácie. Inovácie sa neprenášajú, nedarí sa ich škálovať, nieto ešte posúvať na systémovú úroveň.

Verejná a miestna správa ostáva poväčšine slepá, **prevláda nezáujem o nové riešenia**, ktoré sa potom z dôvodu nezájmu ani neadaptujú. Medzi neziskovým a verejným sektorom panujú napäté vzťahy a negatívne postoje – mimovládne organizácie sú vnímané ako útočné, verejná správa ako

nekompetentná a bez záujmu. Inovácie sa **neprenášajú na systémovú úroveň**, ak sa niečo podarí presadiť, je to zväčša zásluha výnimočnej osoby v úrade. Zamestnanci verejnej správy tak nemajú o sociálnych inováciách veľké povedomie.

Problematicky sa javí aj výber podporovaných projektov, keď atraktivita riešenia často víťazí nad kvalitou, rovnako ako neustále hľadanie nových nápadov namiesto rozvoja tých overených. Medzi respondentmi sondy silnie volanie po **zmene nastavenia podmienok u poskytovateľov**, otvorenie debaty a presadenie užšej a dlhodobejšej obsahovej spolupráce tak, aby dochádzalo k efektívnejšiemu využitiu prostriedkov a prehĺbeniu vzájomnej synergie medzi realizátormi a donormi.

Bariérou pre niektorých inovátorov je aj **geografická vzdialenosť Bratislavy od zvyšku krajiny**. Väčšina podpory sa sústreďuje v hlavnom meste a nedostáva sa do regiónov, kde je však často silnejšia potreba riešenia spoločenských problémov. Okrem tejto nerovnováhy dochádza aj k odchodu schopných jednotlivcov z regiónov do Bratislavy či zahraničia.

2. CIELE SONDY

Cieľom tejto sondy bolo zmapovať a popísať hlavné bariéry a výzvy, ktoré sa objavujú v ekosystéme sociálnych inovácií na Slovensku. Dobrá znalosť ekosystému a popis presných príčin, ktoré bránia vzniku, rozvoju či škálovaniu sociálnych inovácií, sú základom pre diskusiu zúčastnených aktérov o opatreniach, ktoré môžu identifikované bariéry obmedzovať, prekonávať či dokonca boriť.

Sonda sa teda zaoberá nielen bariérami z pozície samotného inovátora, ale aj z pozície organizácií či tímov, ktorí sú nositeľmi inovačných riešení. Kľúčová časť sa potom venuje vonkajším podmienkam nevyhnutným pre vznik a rozvoj inovačných riešení. Hlavným zámerom sondy bola identifikácia bariér, ktoré zabráňujú úspešne inovačné riešenia škálovať a posúvať na systémovú úroveň.

Okrem popisu bariér, výziev či ďalších slabších stránok ekosystému v slovenskom prostredí boli respondentom kladené aj otázky týkajúce sa ich námetov na vhodné a funkčné opatrenia.

Táto sonda je jednou z prvých štúdií na Slovensku zaoberajúcich sa mapovaním pozície sociálnych inovátorov, organizácií a prostredia, v ktorom pôsobia. Napriek tomu, že bol jej záber veľmi široký a nie vždy umožňoval ísť v určitých špecifických aspektoch do väčších detailov, podáva komplexný pohľad na súčasnú situáciu slovenského ekosystému.

Ambíciou sondy je slúžiť ako hodnotný podklad k širšej diskusii, do ktorej by mal byť zahrnutý väčší počet aktérov, ktorí určite pridajú ďalšie pohľady na tému.

3. METODOLÓGIA

Sondu sme realizovali **od augusta do októbra 2017** (v septembri realizácia rozhovorov, v októbri spracovanie záverov). Použitou metódou bol **hlbkový rozhovor s pološtruktúrovaným scenárom**. Scenár nadväzoval na zistenia z predchádzajúcich sond – nemeckej z roku 2011 a českej z roku 2016, ktoré realizovala medzinárodná organizácia Ashoka.

Väčšina rozhovorov prebiehala pomocou programu Skype, ostatné v rámci osobného stretnutia s respondentom. Dĺžka rozhovorov sa pohybovala od jednej do dvoch hodín.



Celkom sa uskutočnilo **21 rozhovorov**.

Spracovanie následne prebiehalo opätovným násluchom, záznamom zisteného a prepisom citácií z rozhovorov.

Scenár rozhovorov je v prílohe na konci publikácie.

4. KATEGORIZÁCIA RESPONDENTOV

Celkom prebehlo 21 hĺbkových rozhovorov.

Výber respondentov prebiehal v troch fázach. Výstupom prvej fázy bol zoznam zhruba 130 osobností slovenského inovačného sektoru, medzi ktorými bolo 21 slovenských Ashoka Fellows (oceňovaných od roku 1995), 40 najviac zmieňovaných osôb na Mape sociálnych inovátorov (zrealizované v roku 2015 Nadáciou Pontis a Ashokou) a zhruba 70 osobností identifikovaných podľa skúsenosti Green Foundation v oblasti sociálnych inovácií na Slovensku (na výbere sa podieľali správca nadácie Jan Kurka, člen správnej rady Ján Orlovský a pracovníci programu rozvoja sociálnych inovácií Peter Mészáros a Laco Oravec).

V druhej fáze bolo zo zmienovaných 130 osobností vybraných 30 podľa nasledujúcich kritérií tak, aby boli zastúpené pokiaľ možno rovnomerne: zastúpenie všetkých hlavných typov subjektov (inovátor, donor/podporovateľ, expert), geografické zastúpenie celého Slovenska a zastúpenie mužov a žien.

V tretej fáze došlo k osloveniu 23 respondentov podľa veľkosti ich spoločenského dopadu (hodnotené na základe skúseností Green Foundation). Jeden respondent odmietol poskytnúť rozhovor z časových dôvodov a jeden na žiadosť o poskytnutie rozhovoru nereagoval. Ostatných 7 ostalo neoslovených ako rezerva.

Sedem z respondentov bolo zástupcami podporovateľov – teda zástupcami akceleračných programov, nadácií a verejných či súkromných inštitúcií, ktoré financujú či inak podporujú vznik a rozvoj inovačného prostredia.

Pri výbere respondentov sme sa usilovali tiež o rôznorodosť z hľadiska oblastí, ktorých sa realizácia inovačného riešenia dotýka. Oslovení respondenti teda inovačné riešenia realizujú v nasledujúcich oblastiach: vzdelávanie, regionálny rozvoj, životné prostredie, komunitná práca, watchdogové aktivity, kultúrne aktivity a sociálne služby, pričom zastúpené boli neziskové organizácie, verejné inštitúcie, výskumné organizácie a súkromné obchodné spoločnosti.

13 respondentov patrí dopadom svojich inovačných aktivít predovšetkým do kategórie s národnou pôsobnosťou, 8 z nich sa viac zameriava na regionálnu úroveň.



„Neverím tomu, že nejaký solitér a jedna organizácia dokáže naštartovať reformu či už vo vzdelávaní, alebo v oblasti životného prostredia.“

„Jednotlivci sú podľa mňa dôležití, ale keď ľudia niečo dosiahli, väčšinou to nedosiahli sami.“

Respondenti zároveň zdôrazňujú, že je nevyhnutné, aby inovátor dokázal niesť zodpovednosť za svoju činnosť a za riešenie, ktoré prináša, bol zodpovedný voči ostatným a predovšetkým voči cieľovej skupine a bol pripravený pracovať s neúspechom. Musí vedieť rozoznať stav, v ktorom inovácia neprináša úžitok a kvalitu, a byť schopný od riešenia ustúpiť.

„Je potrebné mať zodpovednosť za svoju inováciu a jej dopad. Niekedy tie inovácie prinášajú do cieľovej komunity problémy. Je nutné, aby bola u týchto jedincov schopnosť zapracovať spätnú väzbu od cieľovej skupiny.“

„Inovátor by mal vedieť reflektovať, či inovácia v konečnom dôsledku neškodí.“

Nezanedbateľnou podmienkou je zároveň vyváženosť vizionárstva a zmyslu pre realitu, alebo tiež kombinácia ideového a praktického založenia inovátora. Práve schopnosť doťahovania vecí do konca a nelipnutie na teoretických víziách je z hľadiska respondentov kľúčová schopnosť. Vizionárov je rozhodne viac, ale dotiahnuť svoje vízie do reálnych obrysů a výstupov, je už vec druhá a rozhodujúca.

SLABÉ STRÁNKY SOCIÁLNYCH INOVÁTOROV

Keďže cieľom sondy bolo zamerať sa predovšetkým na bariéry, ktoré bránia rozvoju sociálnych inovácií, respondenti pomenovali niekoľko faktorov, ktoré sú u nich podcenené, a bolo by dobré im venovať pozornosť a reagovať na nich opatreniami.

Veľmi často sa vyskytovala kritika smerom k finančnej gramotnosti inovátorov. Podľa mnohých je potrebné viac rozvíjať finančné znalosti a skúsenosti, informovanosť o viaczdrojovom financovaní a zodpovednosť, precíznosť pri finančnej správe grantov a udržateľnosť inovačného zámeru v dlhodobjšom horizonte. S tým súvisí aj zručnosť projektového manažmentu a práca s rozpočtom, schopnosť administrovať a reportovať činnosť v rámci realizácie inovačného riešenia. Táto schopnosť môže inovátorom pomôcť pri nadväzovaní spolupráce s donormi ako so schopným a spoľahlivým partnerom. Je však otázka, či by sa táto zmieňovaná kompetencia nemala týkať celej organizácie a nie nutne iba inovátora ako takého.

„Chýba administratívna kompetencia. Urobia tú činnosť, ale keď to majú vyreportovať, je to neskoro alebo neúplné. A pritom je to dôležité aj pre budúcnosť, napríklad, keď budú žiadať peniaze od banky, tá nemusí byť tak benevolentná ako donor.“

Skoro v polovici rozhovorov bol v spojení s osobnosťou inovátora ako bariéra zmienený prílišný egoizmus. Sebadôvera a viera vo vlastný názor, ktoré sú zároveň nevyhnutné, aby inovátor so svojou netradičnou myšlienkou uspel, niekedy vedú k strate určitej pokory, nadhľadu a uzavretia sa do seba. Inovátor sa potom dostáva do konfliktov, nie je otvorený spolupráci, mnoho informácií a znalostí sústredí u seba a v dôsledku toho sa stáva pre organizáciu veľkou bariérou.

„Niektorí nezvládli vlastné ego, prípadne vlastnú omylnosť.“

„Zlyháva sa tiež preto, že sa aktéri nevedia dohodnúť pri zdieľaní spoločného cieľa, nevedia nájsť zhadu. Svoju rolu tu hrá aj súťaživosť, ľudia nechcú zdieľať svoje know-how či kontakty, je tu aj súťaž o zdroje. Nie sme zvyknutí spolupracovať.“

„Schopnosť spolupráce často naráža na veľké ego tvorca. Je nutné byť schopný osloviť ľudí a nebyť v bojovných a súťaživých vzťahoch. Je to kolektívna práca a kolektívne zásluhy.“

POTREBA INDIVIDUÁLNEJ PODPORY INOVÁTOROV

Mnoho respondentov popisovalo sociálnych inovátorov ako osobnosti s výnimočnými víziami, jednotlivcov často idúcich proti prúdu, ako vizionárov, ktorí predbiehajú svoju dobu. Všetky tieto popisy so sebou nesú jedno úskalie: kladú veľký tlak na sebadôveru, pevné presvedčenie a vytrvalosť. Pokiaľ však nie je jedinec podporovaný, či už symbolicky, alebo profesionálne, je to dlhodobó náročné a vysilujúce postavenie. Respondenti poukazujú na to, že týmto ľuďom, ktorí v sebe nesú obrovský potenciál, hrozí vyhorenie, vysilenie a strata motivácie. Preto je potrebné, aby cítili podporu zvonku, boli oceňovaní a mali vytvorený priestor pre občasné voľno využiteľné na tvorbu. Súčasne hrozí riziko, že títo schopní ľudia budú odchádzať za lepšími príležitosťami do zahraničia.

Jedno zo zmieňovaných opatrení je mentoringový či koučovací program pre inovátorov. Podľa respondentov by im pomáhal lepšie smerovať energiu a viedol by aj k premýšľaniu nad smerovaním organizácie. Rovnako by tak mohol predstavovať formu prevencie proti vyhoreniu a strate motivácie.



„Systém poskytuje iba slabé mechanizmy na podporu disidentských hlasov.“

„Do nezisku vstúpíte ako mladá a plná sily, ale nevnímate, že si človek musí zaistiť dôchodok. Lenže keď v nezisku v štyridsiatke človek vyhorí, nemá priestor na načerpanie síl, nemôže si dať povedzme dva roky pauzu, pretože na to nemá peniaze.“

„Nikto nedodáva riešenia nepretržite 30 rokov, je potrebné mať možnosť stiahnuť sa.“

„Pomohlo by, keby inovátori cítili podporu zvonku. Profesionálnu, neformálnu i symbolickú.“

DÔLEŽITOSŤ PODPORY MULTIDISCIPLINÁRNYCH TÍMOV

Respondenti potvrdzujú dôležitosť starostlivosti o inovátora ako jednotlivca, ale zároveň upozorňujú na riziko nekvalitného líderstva a koncentráciu znalostí a exekutívy do rúk jedného človeka z tímu. Pre udržanie stratégie a kvality inovačného riešenia je naopak nutné vybudovať kvalitný tím z členov, ktorých kompetencie sa budú navzájom dopĺňať a budú napĺňať kľúčové fázy. Realizácia inovačného riešenia je ideálna vo väčšom tíme, kde sa pri správnom výbere a rôznorodosti jeho členov koncentruje viac nevyhnutných kompetencií ako v prípade jednotlivca. Rovnako je nevyhnutné aj z hľadiska udržateľnosti a prenosu, aby inovácie nestáli iba na jednej osobe (strata know-how pri odchode pracovníka). Súčasne je potrebné dobré rozdelenie úloh: posilniť vnútorný manažment organizácií a rozdeliť kompetencie a zodpovednosť. Pokiaľ jeden človek robí všetko, pravdepodobne sa to odrazí aj na kvalite administratívy projektov a pod.



„Pozor na absolútnych lídrov, ich odchod môže obmedziť funkčnosť.“

„Inovácia nie je založená na kompetencii jedného človeka. Ide o to, ako vieme prepájať jednotlivých ľudí tak, aby mali rôzne kompetencie a dopĺňali sa: vytvárať tímy inovátorov. (Inovácia) potrebuje svojho lídra, ktorý nastaví výzvu, a ďalej ľudí, ktorí sú zameraní na problem solving – teda tých, ktorí majú kompetencie technické, biznisové a dizajnové. Len tak je možné vytvoriť inováciu, ktorá má úspech.“



„Problémom je vyhorenosť inovátorov. Veci sa dosť riešia individuálne, je tu malá kompetencia pre tímovosť. Myslím si, že by sa to malo skôr dopĺňať v tíme, ako obsiahnuť v jednom človeku.“

Pri téme opatrení na podporu inovátorov a organizácií sa respondenti v rozhovoroch väčšinou zhodovali viac na dôležitosť podpory kvalitných tímov, ako na podpore jednotlivcov. Podľa ich názoru sa organizácia musí naučiť pracovať viac tímovo, otvárať sa vonkajšiemu prostrediu a využívať externých expertov v rámci medzisektorovej spolupráce. Nie je podľa nich nutné expertnosť budovať vnútri organizácie, naopak, je výhodnejšie hľadať ju mimo nej.

„Je potrebné venovať viac pozornosti tímom ako jednotlivcom a rozvíjať kompetencie tímové.“

„Dôležité sú podľa mňa ‚multi-tímy‘, ktoré sú zložené z rôznych odborníkov, aj medzisektorová spolupráca. Je nutné budovať kvalitné tímy.“

Nevyhnutnou vlastnosťou organizácií s cieľom realizácie inovačných riešení musí byť aj ochota vykročiť mimo komfortnú zónu. Musí vychádzať mimo svoj zabehnutý rámec a nesmie sa uzatvárať do seba. Otvorenosť prináša inšpiráciu. Prepájanie s odborníkmi z iných oblastí zas námety, ktorých prenos môže prispieť k objaveniu netradičných riešení. Preto je v prípade slovenských organizácií potrebné viac podporiť vzájomné prepájanie sa oblastí. V tejto sfére sa objavuje potenciál pre spoluprácu s akademickou sférou. Jeden z respondentov dokonca zmienil zaujímavé opatrenie, v rámci ktorého by vzniklo „laboratórium“, kam by sa prichádzalo s inovačnými námetmi či problémami, ktoré je potrebné adresovať. Rôzni odborníci by mohli podávať námety, či ponúkať poznatky o riešenej téme. Spoločne by sa viedla diskusia o najlepšom možnom riešení a to by sa potom testovalo.

„Organizácia musí mať ambíciu a musí byť rovnako schopná vykročiť zo svojej komfort zóny.“

„Problém však je, že v neziskovom sektore je kvázi uzavretá komunita, v hľadaní sa málokedy ide za jej rámec.“

„Mimovládky potrebujú mať ochotu spolupracovať a pochopiť dôležitosť sieťovania, hľadania konsenzuálnych riešení.“

„Chýba multidisciplinárnosť. Veľmi veľká expertíza vedie k obmedzeniu perspektívy.“

VPLYV NEDOSTATKU FINANCIÍ NA SITUÁCIU SOCIÁLNE INOVAČNÝCH ORGANIZÁCIÍ

Organizácie, podľa respondentov, venujú menej pozornosti svojim stratégiám. Sústreďenie sa na existenciálne udržanie ich v širšom pohľade limituje. Finančná neistota bráni ich vnútornej stabilizácii, organizačnej profesionalizácii a rozvoju nevyhnutných kompetencií zamestnancov. Minimálny priestor pre tvorivú činnosť a identifikáciu nových výziev ich drží v tradičných riešeniach a nedáva im možnosť rozvinúť svoj potenciál.

Nedostatky organizácií, ktoré realizujú inovačné zámery, sú veľmi ovplyvnené jednou zásadnou bariérou, ktorá sa týka ich financovania: úplná väčšina z nich funguje z veľkej miery v režime krátkodobých projektov. Minimum organizácií má zaistené dlhodobé financovanie a voľné financie určené pre rozvoj inštitúcie ako takej. Z toho vychádza, že organizácie nemajú rozpočet na investície do rozvoja svojich kapacít. Nemôžu financovať aktivity, ktoré sú viazané na ich celkovú činnosť, ako je mediálna práca, advokačná činnosť, meranie dopadu, testovanie a adaptácia nových nástrojov a pod. V tejto situácii sa zameriavajú predovšetkým na existenciálne pokrytie svojej základnej činnosti. Bohužiaľ niekedy dochádza dokonca k deformáciám ekosystému v tom zmysle, že aj samotné zameranie činnosti organizácie určuje grantová výzva.

„Na Slovensku je poslednú dobu tretí sektor dosť poddimenzovaný. Zásadné je, aby tie organizácie mali nejakú základnú inštitucionálnu podporu, aby neutekali od projektu k projektu. Aby mali základne fungovanie zabezpečené a až potom mohli realizovať inovácie. Teraz je to boj o granty, aby tie organizácie vôbec prežili. Takže nemajú vôbec zdroje na inovácie...“

„Nízke financie vedú organizácie len k udržiavacím funkciám, ale nemajú energiu na púšťanie sa do nových vecí.“

„Nemajú čas sa vzdelávať, rozvíjať, fungujú na kolene. Nemajú povedzme možnosť výjazdu do zahraničia...“

Veľká administratívna záťaž spojená s reportovaním projektov, ktoré organizácie realizujú, a nulové inštitucionálne rozpočty, ktoré by poskytovali čas pre tvorivú prácu, vedú k útlmu tvorivého potenciálu, ktorý v organizáciách je. Organizácie pracujú pod ťarchou žiadostí, realizácií a reportovania grantov. Nie je priestor na zastavenie sa, identifikáciu nových námetov, testovanie inovačných nápadov, tvorbu kvalitných stratégií.

„Inovátora musí zabíjať všetka agenda, ktorá spadá pod nutné činnosti organizácie. Možno, keby sa tieto administratívne nároky zdieľali, tak by to bolo jednoduchšie. Nedá sa tu dýchať a ubíja sa kreatívny potenciál.“

„Administratívna záťaž narastá, požiera kapacitu organizácií, ktoré už nemajú priestor a čas robiť vlastnú činnosť/inováciu.“

V dôsledku náročnej finančnej situácie dochádza k tomu, že sa organizácie určitej téme nevenujú v dlhodobjšom horizonte. To veľmi ovplyvňuje mieru škálovania inovačných riešení a ich prenos na systémovú úroveň. Potreba priestoru na tvorbu dlhodobjších stratégií na riešenie určitého problému je pre respondentov jednou zo základných esencií dobrého ekosystému na rozvoj sociálnych inovácií.

„Organizácie sa nevenujú kontinuálne jednej téme.“

„...mimovládny organizáciám často chýbajú zdroje na dlhodobú prácu (5 – 6 rokov).“

„Pre inovátora neexistuje istota, že tu bude dlhodobý plán. Nie sú tu grantové či finančné nástroje na dlhodobé financovanie a plánovanie.“

SLABÉ STRÁNKY ORGANIZÁCIÍ – MANAŽMENT, KOMUNIKÁCIA, NÁSTUPNÍCTVO

Mnoho z respondentov poukazuje na nutnosť väčšej vnútornej organizačnej profesionalizácie. Neziskové organizácie by mali viac posilňovať ekonomicko-právne zázemie a finančný manažment a zároveň si lepšie definovať roly, povinnosti a zodpovednosť z nich vyplývajúcu (jednak projektovo, ale súčasne i organizačne). Pomôcť môže posilnenie či nastavenie procesov pre kvalitné a včasné reportovanie tak, aby boli splnené nutné požiadavky, ale aby ich spracovanie neodvádzalo od zásadnejšej práce. Všetky tieto okolnosti môžu byť dobrou devízou, niekedy aj nutnou podmienkou, pre nastavovanie spolupráce s donormi.

„Absencia strategického uvažovania – finančnej analýzy, merania dopadu.“

„Kľúčové je ekonomicko-právne zázemie, komunikácia a na ňu naviazaný úspech vo fundraisingu a finančný manažment.“

„Najviac potrebné je budovanie finančnej gramotnosti, pretože situácia je katastrofická, a to nielen v nezisku.“

Niektorí z respondentov upozorňujú na potrebu zlepšenia komunikačných schopností organizácií. Často je komunikácia realizovaná laicky, intuitívne, v organizáciách nie je určený človek, ktorý by sa jej dlhodobejšie venoval, dôležitosť je skôr druhoradá. Šírenie informácií o inovačnom riešení nielen u cieľovej skupiny je taktiež, podľa respondentov, zásadné pre získanie väčšej podpory pri jeho realizácii.

„Ďalším nedostatkom sú komunikačné schopnosti. Majú malú kvalitu komunikačných nástrojov, prindáša sa to laicky, dobrovoľnícky a chýba kapacita – ľudia to robia vo voľnom čase.“

„Riešenie nie je ďalšie mediálne školenie, to reklamky poskytnú pro bono, ale stabilizácia organizácie tak, aby sa jeden človek mohol venovať médiám.“

V mnohých organizáciách sa vôbec nevenujú nástupcom. Organizácie nevyhľadávajú talenty v mladšej generácii. Často ich ani nevedia osloviť a nevedú nováčikov k rozvoju, aby raz mohli organizáciu odovzdať ďalšej generácii. Niekoľko respondentov v tomto vidí do budúcnosti riziko.

„Okrem peňazí je potrebné aj budovanie kapacít a výchova nástupcov. Dnes do nezisku miera nadšení ľudia bez skúsenosti...“

NEDOSTATOČNÉ SIEŤOVANIE INOVÁTOROV A ORGANIZÁCIÍ

Na Slovensku nie sú sociálni inovátori, podľa vyjadrení respondentov, vzájomne dostatočne prepojení. Je to zvláštna situácia, keďže komunita nie je tak veľká a aj samotní respondenti pripúšťajú, že sa navzájom poznajú. Bohužiaľ však okrem osobných väzieb sú slovenskí inovátori profesne či záujmovovo prepojení minimálne. Okrem nedôvery je jednou z príčin nízkej miery sieťovania slovenských inovátorov a ich organizácií aj finančná stránka – teda absencia inštitucionálnych grantov, preto ani nemajú priestor pre intenzívnejšie prepájanie, ktoré sa obvykle deje nad rámec projektov a vlastnej činnosti organizácie. Zároveň, ak by takáto sieť ešte vyžadovala napríklad účastnícky poplatok, stala by sa pre nich úplne nedostupná.

„Sociálni inovátori sa poznajú, ale niektoré vzťahy sú mi záhadou – poznajú sa, ale nezavolajú si, neriešia to spolu. Panuje tu veľký stupeň nedôvery...“

„Problém je, že inovátori bojujú o zabezpečenie chodu organizácie, bojujú sa o obmedzené finančné zdroje. Spoločné riešenia nie sú možné, pretože je tu pocit, že sa potom dávajú informácie konkurencii.“

„V neziskovom sektore nie je prepájanie, nikto nesieťuje. Partnerov a donorov si hľadáme každý sám za seba. Kto má aké kontakty, tie využíva.“

„Často nám chýbajú prostriedky v projektoch na to, aby sme sa stretli. Chýbajú nám peniaze, čas a priestor na networking. Sme tak unavení tou samotnou činnosťou, že na to ďalšie nevychádza čas.“

Fakt, že na Slovensku chýba profesné sieťovanie jednotlivcov a organizácií, jednoznačne vysvetľuje, prečo dochádza k tak malému šíreniu a škálovaniu dobrej praxe v rôznych regiónoch. Práve neznalosť vzájomnej činnosti, jej výsledkov a nízka miera otvorenosti najviac bránia škálovaniu. Respondenti pritom väčšinou prikladajú prepájaniu veľkú dôležitosť a pomenovávajú nasledujúce potreby: jasnejšie mapovať kto, kde a akú inováciu vytvára; spájať sa za účelom presadzovania spoločných cieľov (smerom k verejnej správe, politikom, donorom, verejnosti); odovzdávať znalosti (jednak procesné, ale aj súvisiace so samotnou inováciou); zdieľať náklady na určité kľúčové aktivity či expertnú účasť; naviazať na svoju činnosť (neopakovať zlé riešenia, netestovať otestované a pod.). Sieťovanie podporuje i zdravé inovačné prostredie, kedy má k riešeniu prístup viac subjektov a inovácia má potenciál väčšieho dopadu a nie je obmedzená pôsobnosťou jednej organizácie. Zdieľanie vedie k väčšej znalosti, vzájomnému učeniu sa z chýb aj úspechov. Pri advokačnej činnosti je potom spolupráca organizácií operujúcich v jednom prostredí takmer nevyhnutnou podmienkou, aby ich postup v presadzovaní bol koordinovaný, navzájom sa podporoval, mal jednotnú stratégiu a aby finančné náklady tejto činnosti boli rozložené do viacerých organizácií. Bez sieťovania a strategických partnerstiev hrozí vyčerpanie (prípadne vyhorenie) jednotlivcov/organizácií presadzujúcich zmenu, finančná tieseň či roztrieštenie cieľov, kedy každý v jednej veci presadzuje niečo trochu iné.

„Ľudia o sebe často nevedia. Neexistuje tu trhovisko riešení. Často sa ale ani nechcú prezentovať a nemajú ambíciu to riešenie poslať ďalej.“

„Podľa mňa je potrebné mapovať a identifikovať, kto čo robí, a zaistiť tak reálnu systémovú integráciu. Je potrebné najskôr odstrániť rôzne strachy, averzie, paranoju zo spolupráce.“

„Chýba tu priestor na prepájanie... Je pre nás určite dôležité, aby sa sieť sama organizovala a presadzovala svoje záujmy, pripravovala infraštruktúru, aby podporovala predávanie know-how a edukovala donorov.“

„Nemajú schopnosť sa dohodnúť na zdieľaní spoločného cieľa.“

„Chce to menej prepojení, ale zmysluplnejších a strategickjších.“

AKO LEPŠIE SIETĽOVAŤ INOVÁTOROV

Ako prvý krok popisujú respondenti nutnosť spoločných, otvorených a bezpečných stretnutí, ktoré sú koncentrované, majú jasnejšiu tému, konajú sa na neutrálnej pôde, majú mediátora (ideálne neutrálneho), ktorý pomáha organizáciám lepšie sa prepájať. Stretnutia by nemali byť náhodné, ale pravidelné a dlhšie, aby bola príležitosť námety prediskutovať, vyjasniť si postoje a spoločne sa dohodnúť na ďalšom postupe. Respondenti vidia veľký potenciál takejto platformy pre spoločné adresovanie spoločenských problémov, kvalitnú vecnú diskusiu a hľadanie najlepších možných riešení. Veľmi často tiež zmieňujú, že musí ísť hlavne o bezpečné prostredie, kde nepanuje obava, že bude otvorenosť a zdieľanie zneužitá, čo len potvrdzuje, aká veľká nedôvera v sektore panuje. Druhý často zmieňovaný aspekt bol dĺžka stretávania – návrhy sa pohybovali od poldennej až po víkendovú akciu. Ako nevyhnutné bolo pomenované prenasťavenie vzťahov medzi aktérmi smerom k väčšej profesionalite, vzájomnej podpore a spolupráci v presadzovaní cieľov. Výsledná forma prepájania musí maximalizovať synergie medzi zúčastnenými organizáciami.

„Inovatári sa musia stretávať. Je potrebné vytvoriť priestor, kde sa stretávame, bezpečné prostredie pre zdieľanie skúseností. Ale hlavne, pokiaľ má vzniknúť otvorený dialóg, je k tomu potrebný čas. Tie stretnutia musia byť pravidelné a dlhšie, ideálne štyrikrát za rok po 2 – 3 dňoch.“

„Nesmie to mať nálepku snobizmu, musí to byť sieťovanie postavené na hodnotách. Nie na tom, že ja to som, ty to nie si.“

„Všetci sa poznajú a každý niečo na niekoho má, nie sú to profesionálne vzťahy, sú priateľské, ale malo by tam byť viac profesionality a vedieť to oddelovať, rešpektovať sa ako profesionáli, nerobiť si zle.“

Niektorí respondenti uvádzajú ako ideálne opatrenie vedúce k prekonaniu tejto bariéry platformu zameranú špeciálne na sociálne inovácie. Popisujú ju ako priestor, ktorý funguje ako inkubátor i akcelerátor zároveň a ponúka inovačným organizáciám podporu v jednotlivých fázach. Okrem možností pre stretávanie sa samotných inovátorov, ponúka aj kvalitný program pre rozvoj jednotlivcov/organizácií s účasťou facilitátorov – niekto ich vníma viac v zmysle metodologickej podpory, iný ako mentoringový program šitý na mieru.

„Predstavujem si to ako platformu zameranú na sociálne inovácie – tak, aby plnila funkciu klasického inkubátora aj akcelerátora.“

„Dobrý priestor s kvalitným programom, s facilitátorom a jasnými očakávaniami môže pomôcť nastaviť ten proces.“

Dôležitou poznámkou niekoľkých málo respondentov je tiež dôraz na širšie sieťovanie. Teda vytváranie siete nielen v rámci inovátorov, ale zapojenie aj ďalších dôležitých aktérov, ako sú donori/filantropi a ďalší podporovatelia. V dlhodobjšom horizonte považujú respondenti za ideálne tiež zapájanie zástupcov verejnej správy, samosprávy, podnikateľskej sféry a ďalších zainteresovaných aktérov. Je to jeden z nevyhnutných aspektov rozvoja kvalitnejších vzťahov aj týmto smerom.

„Prepájanie sociálnych inovátorov a donorov, filantropov určite áno. Je užitočné sedieť s nimi za jedným stolom a spoločne riešiť problémy, potom treba ísť na spoločnú večeru.“

NEROVNOMERNÁ PODPORA REGIÓNOV OPROTI BRATISLAVE

Jeden z aspektov sieťovania je prepojenosť naprieč jednotlivými regiónmi, všeobecne existujú silnejšie väzby v hlavnom meste – v Bratislave. Ostatné regióny sú podľa respondentov zosieťované menej. To súvisí aj s aspektom nerovnomernej podpory regiónov v porovnaní s hlavným mestom. Mnoho respondentov poukazuje na vyššiu mieru podpory v podobe rôznych programov, akcií a pod., ktorá je sústredená v Bratislave. Podpora regionálnych inovátorov je nižšia, aj keď predovšetkým v regiónoch sú spoločenské výzvy naliehavejšie. Súčasne sa v regiónoch nevyskytuje také množstvo expertov, ktorí sú ochotní vypomáhať pro bono, či ďalších dobrovoľníkov. Niektorí respondenti tiež poukazujú na postupný odliv schopných ľudí (potenciálnych inovátorov) z regiónov práve do hlavného mesta.



„Podľa mňa je tu tiež rozmer geografický, v podpore prevláda silný ‚bratislavocentrizmus‘.

„Akcie sa vždy konajú v Bratislave a mnohí reformátori z východu sú diskriminovaní. Až 90 % týchto vecí sa sústreďuje v Bratislave a nám úplne uniká podpora ľudí, ktorí sú v regiónoch.“



6. POVEDOMIE O SOCIÁLNYCH INOVÁCIACH A INOVÁTOROCH

Na Slovensku panuje nízke povedomie o obsahu termínu sociálne inovácie, samotní tvorcovia inovačných riešení tento termín často nepoužívajú a nie je im vlastný. Sociálne inovácie tu nie sú etablované, sú vnímané viac ako dočasný výstrelok určitej skupiny. Okrem terminológie na Slovensku súčasne panuje aj nižšia informovanosť o príkladoch dobrej praxe a príbehoch inovátorov. Verejnosti sú tieto témy takmer neznáme, pritom je tu potenciál tému popularizovať prostredníctvom konkrétnych príkladov.



„Porozumenie sociálnym inováciám je marginálne, sociálne inovácie sú viac menej neznáme, ľudia tomu nerozumejú.“

„Vie len veľmi úzka skupina ľudí.“

Jedným z faktorov nízkeho povedomia o sociálnych inováciách či inovátoroch je aj samotné PR organizácií a medializácia aktivít, ktorým nie je v organizáciách venovaná dostatočná pozornosť. To je dôsledkom podfinancovania organizácií a obmedzenými možnosťami viac sa na medializáciu sústrediť a zároveň aj nižšími schopnosťami organizácií s médiami efektívne pracovať. Organizácie často nemajú mediálne stratégie, ani plány. Pozitívne je, že žiadny z respondentov nevyjadruje neochotu médií k spolupráci, naopak, hovoria, že mediálne prostredie na Slovensku je otvorené a spolupracujúce.

Napriek uvedenému niektorí z oslovených pripúšťajú, že práve medializácia je jednou z oblastí, na podporu ktorej donori radi prispejú. Avšak dostatočným opatrením nie je len jednorázové školenie zamestnancov, ale dlhodobější rozvoj celej organizácie.



„Necítim bariéru zo strany mediálneho prostredia, skôr schopnosť predat sa v mediálnom prostredí.“

„Mediálne prostredie je otvorenejšie, ale organizáciám chýba nejaký mediálny plán, mediálna stratégia a skúsenosti, pretože do týchto vecí sa v organizáciách veľmi neinvestuje z dôvodu nedostatku financií – sú do toho ponorení a nenapadne ich, že by to mohli robiť. Mám skúsenosť, že naopak, donori, pokiaľ to vidia, tak sú ochotní to financovať. U nás sme si na to najali profesionálnu agentúru. Pre donorov je to jasná visibilita. Ale nejde o ich značku, stále ide o projekt.“

Väčšina z oslovených respondentov vníma pri medializácii ako zásadné sústrediť sa na príklady dobrej praxe, skôr než na jednotlivé osobnosti (sociálnych inovátorov). Príklady dobrej praxe sú podľa nich pre verejnosť, úradníkov aj politikov lepšie predstaviteľné.



„V zmysle popularizácie témy je potrebné prezentovať reálne príklady, adresné prepojenie na živé projekty s dôrazom na výsledný produkt, ktorý sa dá vidieť, stiahnuť.“

„Existujú sociálne inovácie, o ktorých sa na verejnosti vie – napr. časopis NotaBene – je to veľmi uchopiteľná inovácia, ktorá trvá už dlho.“

„Áno, o práci a jej výsledkoch, nie nevyhnutne o inovátorovi ako takom.“

Medzi respondentami tiež zaznievali odporúčania pre organizácie viac sa venovať mediálnej práci: správy o sociálnych inováciách by nemali byť príliš strojené, mali by k ľuďom prenikať viac organicky a ich spracovanie by malo byť čo najviac autentické, aby mali potenciál verejnosť zaujať.



„Sprostredkovanie týchto informácií je podľa mňa najlepšie prostredníctvom občianskeho sektora – viac autenticky, interaktívne.“

„Písať prirodzene, pokiaľ to bude ciele PR, tak to z mojej skúsenosti nebudú čítať.“

„Nie je potrebné vyslovene celospoločenská kampaň o inovátoroch. V tejto fáze by skôr pomohlo také združenie anonymných alkoholikov – môcť sa stretnúť, prejsť si, čo sa deje v rámci spolupráce s ľuďmi, s novinármi a zdieľať... Čiastočne sa to deje, ale je to skôr náhodné, bez systému.“

Povedomie o dobrej praxi napomáha úspešné riešenia škálovať. V súčasnej dobe však nie je platforma či priestor, kde sa dá dobrá prax zdieľať. Dobré riešenia určitého spoločenského problému sa preto nedostávajú do lokalít, kde by mohli byť prospešné. Ich medializáciou sa riešenia dostávajú viac do spoločenskej debaty a informácie sa lepšie šíria. Súčasne sa tým riešenia aj vylepšujú, keďže na nich môžu reagovať ďalší aktéri. Okrem škálovania môže dobrá medializácia pomáhať organizáciám aj pri posúvaní inovačného riešenia na systémovú úroveň. Mediálna práca organizácie je s advokačnou činnosťou úzko previazaná. Vytvára sa vďaka nim väčší tlak a vplyv na tvorcov verejných politík.

„Je to dôležité, aby sa o tom vedelo, ale hlavne, aby sa to potom šírilo ďalej.“

„Šírenie idey inovácie, ale pre generovanie ďalších zlepšení.“

„Mediálna činnosť je rovnako dôležitá pre inovátorov s cieľom ich advokačnej činnosti.“

Jeden z respondentov použil inšpirujúci postup na šírenie rozsiahlejšieho povedomia o svojom riešení medzi verejnosťou. Na spoluprácu presvedčil spoločensky uznávané osobnosti v danej komunite a verejnosť hneď jeho riešenie a nápad lepšie akceptovala.

„Išli sme cestou spolupráce s cirkvami a kňazmi ako motivátormi. Myslím si, že k presadeniu inovačného zámeru v komunite je potrebné využiť alebo sa obrátiť na spoločenskú autoritu. Spoločensky akceptované osobnosti sú cesta. Keď sa za riešenie postavia, tak ho aj verejnosť lepšie vníma a prijíma.“

V rámci slovenskej spoločnosti bohužiaľ neprevláda obdiv k novým veciam či postupom, verejnosť je, podľa respondentov, celkovo konzervatívna, ľudia neradi opúšťajú svoju komfortnú zónu a pokiaľ niečo trochu funguje, nevidia dôvod na ďalšie zlepšovanie. Spoločnosť je paralyzovaná aj veľkou nedôverou. O to viac je potrebné šíriť informácie o príkladoch toho, že veľa spoločenských problémov je riešiteľných práve vďaka sociálnym inováciám.

„Je to potrebné – ľudia neveria, že veľa sociálnych problémov sa dá riešiť – robiť veci, ktoré sa osvedčili a fungujú.“

7. PODPORA V JEDNOTLIVÝCH FÁZACH SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ

Pre sociálnych inovátorov či organizácie realizujúce sociálne inovačné projekty, nie je zatiaľ na Slovensku vytvorená kvalitná infraštruktúra. Podpora je skôr náhodná, nie je tu ucelenejší program, ani sieť, ktorá by vedela dobre nasmerovať jedincov či organizáciu, pokiaľ prichádza s inovačným riešením. Každý sa viac sústreďuje na vlastný projekt a vytvára si postupne okruh svojich dobrých kontaktov. Organizácie ako také nemajú pre rozvoj a budovanie svojich ľudských zdrojov zázemie, primárne svoju pozornosť venujú realizácii a finančnej stabilite organizácie. Pokiaľ je možné niečo využívať, tak je to podpora, ktorá je určená napríklad sociálnemu podnikaniu alebo technologickým startupom. Štát špeciálne sociálne inovácie a ich rozvoj nepodporuje vôbec.



„Veľkú podporu na Slovensku majú biznis startupy, v sociálnej oblasti to v podstate neexistuje – a akurát tu by sa to hodilo.“

„Inkubátory sú dosť zamerané na rozvoj podnikania, len jeden rieši aj spoločenský dopad.“

„Na úrovni štátnej podpory je v každej fáze nulová podpora inovácií.“

ZNALOSŤ PROBLÉMU A CIELOVEJ SKUPINY

Respondenti nepovažujú znalosť prostredia za najväčšiu z bariér rozvoja sociálnych inovácií na Slovensku. Prikladajú tomuto aspektu veľkú dôležitosť, ale domnievajú sa, že organizácie majú prostredie realizácie inovácie zmapované, keďže v ňom väčšinou pôsobia už niekoľko rokov. S cieľovou skupinou sa organizácie poznajú dobre a svoje hypotézy na prípravu nových riešení si vedia overiť. Poznajú základné nástroje, ktoré im k tomu pomáhajú a vedia, že kontakt s terénom je pre tento aspekt zásadný. Každopádne respondenti pripúšťajú, že je potrebné pamätať na to, že aj najlepší prieskum v teréne, testovanie apod. nemusí priniesť zaručený výsledok. Niektorí opýtani často v diskusií používali paralelu s technologickými startupmi, kde rovnako prebieha overovanie s užívateľmi, a napriek tomu sa úspech dostaví iba pri zlomku projektov.



„Najhorší prístup: my vieme, čo je pre vás dobré. Ale vy to nikdy neviete, pretože oni to vidia inak.“

„Vždy sa dá nájsť potrebná informácia, treba sa pýtať v teréne: terén, terén, terén.“

„Je to rovnako ako v startupoch – aj pri dokonalejšej analýze nemusí byť výsledok zaručený.“

Tretina respondentov zmienila občasný problém určitého nedozretia prostredia, kde sa inovácia realizuje. Niekedy je riešenie pre cieľovú skupinu až príliš pokrokové a úspešnosť inovácie je potom ohrozená rezistenciou či obavou cieľovej skupiny zo zmeny. V niektorých prípadoch nejde len o psychologické a kultúrne nastavenie cieľovej skupiny, ale aj o faktickú pripravenosť z hľadiska právnych podmienok, systémových krokov, ktoré bránia inováciu realizovať.



„Niekdedy inovátori predbiehajú svet...“

„Je potrebná pripravenosť terénu, aby sociálnu inováciu prijal. Inovácia musí zapadnúť kultúrne, inštitucionálne, v niektorých prípadoch aj právne.“

OBMEDZENÁ PODPORA TESTOVACEJ FÁZY

Úvodnú fázu inovačného cyklu – testovanie, pilotovanie – by bolo podľa respondentov dobré podporiť viac: nielen finančne, ale aj z hľadiska metód a ich ovládania inovátormi. Respondenti poukazujú na to, že táto fáza je kľúčová, a preto by jej mala byť venovaná väčšia pozornosť.

„Je potrebné, aby financie išli práve na fázu plánovania. Formálne ide o fázu: nápad, vývoj, testovanie — až po plán implementácie.“

„Chýba tu podpora testovania, pilotovania. Je tu málo pokusov, také projekty skoro nie sú...“

Testovacia fáza je veľmi dôležitá. Nie je v súčasnej dobe nutne najväčšou bariérou, ale respondenti hovorili o potrebe podporovať testovacie aktivity a posilňovať znalosti a kapacity ľudí, aby testovaniu venovali veľkú pozornosť, keďže je pre inovačné riešenia kľúčové. Organizácie často nepoznajú možnosti a väčšiu škálu metodík, ktoré by mohli využiť pre mapovanie a overovanie aktivít v teréne. Často zostávajú pri najbežnejších metódach (rozhovory, dotazníky), vlastných skúsenostiach a pri intuícii. Už menej sa vytvárajú riešenia na základe dátových podkladov.

„Čo komunita, to iný spôsob metodiky, ale je potrebné, aby tí ľudia, ktorí tam prichádzajú, poznali tieto alternatívy.“

„Nedostatok vedeckej optiky u mimovládok prevažuje a je typické, že sa spoliehajú jedine na vlastné skúsenosti a intuíciu. Veľmi sa tu nepeštuje navrhovanie riešení na základe dát – to sa netýka len mimovládok, ale aj verejnej správy.“

Ako dôvod, prečo je podpora pre overovacie fázy inovačného cyklu nedostatočná, respondenti opäť uvádzali nedostatok finančných prostriedkov. Je však nevyhnutné podotknúť, že pokiaľ sa táto fáza nezrealizuje, predstavuje investícia ďalších finančných prostriedkov do projektu veľké riziko a môže v konečnom dôsledku odoberať z ekosystému viac financií, ako by bolo nutné pre samotnú testovaciu fázu. Je však dôležité, aby overovacia fáza neslúžila iba ako potvrdenie domnienok. Mala by byť skutočným dôveryhodným overením, a prípadne umožniť zmeny inovácie podľa reakcií cieľovej skupiny. Aj tu narážame na potrebu väčšej úprimnosti aktérov v rámci ekosystému a priznanie prípadného neúspechu inovácie.

„Pokiaľ to neurobíte, aj keď nemáte financie, potom je tá inovácia pokus-omyl... Dotazník, ktorý len potvrdzuje, čo chcete, je zbytočný. Je tam potrebná väčšia pokora, stále sa pýtať sama seba či to, čo robím, tým ľuďom pomáha. A pýtať sa aj priamo tých ľudí.“

V tomto ohľade opäť zaznieval v niekoľkých prípadoch námet na prepájanie s akademickým prostredím, napríklad pri sprostredkovaní znalostí inovačným organizáciám so zberom a spracovaním dát alebo pri spolupráci na ich správe a využívaní.

„Mohli by sa viac zapojiť univerzity, viac ísť do terénu, robiť reálne veci, nebyť iba teoretický a písať články.“

„Najlepšie inovácie vznikajú z tej reality, ale je dobré si to potom overiť aj u širšej skupiny, či to nie je unikátne, ale použiteľné aj inde. Opäť by tu mohla byť podpora zo strany výskumu, aby boli dáta k tomu, aby si to inovátori mohli overiť. Mimovládky nie sú naučené si tie dáta uchovávať a získavať.“

MALÁ MIERA ŠKÁLOVANIA DOBREJ PRAXE

Z výpovedí respondentov vyplynulo, že aj keď na Slovensku nie je núdza na príklady dobrých inovačných riešení, ďalšiu fázu škálovania ich už mnoho nepodstúpi. Inovácie tak často zostávajú iba v mieste realizácie či v rukách inovátorov/organizácie. Nielen, že sa nedarí škálovať naprieč regiónmi, ale bohužiaľ s odchodom inovátorov často dochádza aj k ukončeniu implementácie alebo ku zániku organizácie. Nie je tu program či iná podpora pre inovátorov, ktorí svoj námet už overili, funguje im a má dopad a pri ktorých je potenciál ku škálovaniu ich nápadu. Niekedy je však problémom aj to, aby sa riešenie v aktuálnom rozsahu aspoň dlhodobo udržalo.

„Škálovanie v podstate nefunguje. Deje sa to iba v regióne, ale nepresadí sa to inde. Inovácie často riešia zlyhanie verejnej správy, nejakú chýbajúcu službu v meste. Ale verejná správa to riešenie často neprijme a neprejde na systémovú úroveň, pretože zanikne s tým iniciátorom, keď povedzme odíde.“

„Problém je s udržateľnosťou. Nadšenie je, znalosť je, ale bohužiaľ už nie je cesta, ako to udržať.“

Jedným z dôvodov, prečo sa nedarí riešenia prenášať, je už zmienená absencia siete či platformy, kde by dochádzalo k prenosu dobrých riešení a know-how. Ďalšou príčinou je financovanie, v ktorom je na Slovensku fáza škálovania zásadne podfinancovaná. Pokiaľ sa riešenie viac neškáluje, je tiež problematické inováciu povýšiť na systémovú úroveň.

„Pre škálovanie by podľa mňa bolo zásadné zaistiť sprostredkovanie výmeny skúseností – jednoducho prístupná platforma dobrých príkladov, vrátane tých negatívnych príkladov...“

„Človek sa dozvie o projektoch, ale po čase nevie, kam sa dostali, táto informácia chýba.“

„Peniaze na škálovanie idú veľmi málo – dostanete peniaze na to vaše riešenie, ale nejde to ďalej a tam sa to zastaví.“

Niektorí respondenti v rozhovoroch pripustili, že slovenskí inovátori zriedka hľadajú inšpiráciu na riešenie lokálnych spoločenských problémov vo svete. Lokálnu problematiku poznajú výborne, ale menej sa orientujú v riešeniach a v dobrej praxi, ktoré sa testujú v zahraničí a ktoré by mohli ponúknuť pre lokálne problémy ďalšiu inšpiráciu.

„Čo sa týka inovátorov, idú do toho ľudia, ktorí už o tom niečo vedia. Majú nadšenie a vedomosti, nie sú to úplní amatéri. Ale často nevedia, čo už po svete existuje a riešia to len na lokálnej úrovni.“

„Zároveň sa moc nerozhliadajú po svete po nových riešeniach.“

NÍZKA PODPORA PRE ADVOKAČNÚ ČINNOSŤ – FINANCIIE, KNOW-HOW, VZŤAHY

Advokačná činnosť je jednou z nevyhnutných súčastí práce organizácie, ktorá sa snaží doviest' svoje inovačné riešenia až na úroveň systémovej zmeny. Na Slovensku, podľa výpovedí respondentov, sa však advokačnej činnosti nevenuje dostatočný priestor. Túto situáciu ovplyvňuje niekoľko faktorov: schopnosti a know-how v organizáciách, časová a finančná nákladnosť, malý záujem politikov a úradníkov o riešenia, zhoršené medzisektorové vzťahy.

„Pre prácu s verejnou správou sú potrební ľudia, ktorí dokážu robiť politiky, financie a komunikáciu – vedia k tomu pristupovať komplexne. Existujú príklady ľudí, ktorí to robia skvelo – mala by sa napísať kuchárka a zdieľať, čím všetkým si museli prejsť, kým sa dostali tam, kde sú.“

Hlavným faktorom, ktorý ovplyvňuje nízku mieru advokačnej činnosti u neziskových organizácií, je opäť finančné hľadisko. Drvivá väčšina organizácií nemá financie, aby mohli zamestnať ako člena tímu človeka, ktorý by sa lobingovým aktivitám venoval. V grantových výzvach nie je táto fáza inovačného riešenia takmer vôbec podporovaná. Dosahovanie systémovej úrovne s inovačným riešením nie je otázkou jedného či dvoch rokov, často ide o niekoľkoročnú sústavnú činnosť, čo ide úplne proti súčasne najrozšírenejšiemu spôsobu financovania – formou projektov zväčša na obdobie jedného roka. Organizáciám by veľmi pomohlo zázemie pre kvalitnú advokáciu v podobe inštitucionálnych grantov – či už by tieto prostriedky investovali do svojich ľudí či externej spolupráce s lobistami.

„Nie je tu podpora pre systematickú advokačnú činnosť organizácií – nikto to finančne nepodporuje. Každý chce vidieť niečo nové, tak sa to odpilotuje a potom tam už nie sú financie na tú ďalšiu časť.“

„Je to časovo náročné a nehonorované, dlhodobá mravčia práca, ktorú nám nikto nezaplatí.“

„Ako to robiť, kto to robí, na čo dávať pozor – ale školenia o tom, ako lobiť nestačia, je potrebný aj čas, kapacity a peniaze.“

Ďalším z faktorov, ktorý ovplyvňuje úspešnosť advokačnej činnosti organizácií, je aj know-how a schopnosť túto činnosť vykonávať. To ale ide ruku v ruku s politickou situáciou, kedy tu panuje takmer nulový záujem o nové riešenia. Verejné politiky, opatrenia, stratégie a koncepcie zostávajú jedine na papieri a o reálnom výstupe nie je u politikov záujem.

„Inovatéri, aj keď sa snažia, sú málo schopní presadiť riešenia na systémovej úrovni, ak to nie je aktuálna politická téma. Chyba je podľa mňa na strane politikov. Vnímam, že inovatéri by mohli byť partneri politikov.“

„Je to o slabosti inovátorov v lobingu a neschopnosti intervencie, súčasne nulový záujem politikov o nové riešenia.“

„Všetci vnímame, že je to dôležité, že systémové zmeny sa robia na úrovni vysokej politiky – ale keď niečo presadzujeme, je to veľmi dlhý čas.“

Organizácie podľa výpovedí respondentov často nemajú medzi politikmi a úradníckym aparátom vytvorené vzťahy, nepoznajú sa. Obe strany sa často vnímajú negatívne a panujú tu obojstranné predsudky (kritika, pocity ohrozenia), ktoré bránia začiatku dialógu. Neustále sa meniace obsadenie rozhodujúcich postov a politická nestabilita v zemi tiež nevytvárajú ideálne podmienky pre dlhodobejšiu spoluprácu na systémovej úrovni.

„Počet aktérov (pozn. vo verejnej správe, v politike) so schopnosťou podporovať sociálne inovácie je malý a často ich vôbec nechápu.“

„Politici si myslia, že každý nápad, ktorý príde zdola a nevymysleli ho oni, je ich ohrozením.“

Pri niekoľkých respondentoch v diskusii o systémovej úrovni zaznela aj zaujímavá poznámka smerom k súkromným donorom a k ich vzťahu k advokačnej činnosti. Poukázali na určitú obavu tieto aktivity podporovať, aby nedochádzalo ku konfliktom ich záujmov a cieľov.

„Ohrozenie a obava donorov ísť do tejto úrovne.“

„Ambícia systémovej zmeny je pekná, ale dá sa robiť iba s výrazným zacielením, môže byť za hranicami toho, kam chce donor ísť. Systémová zmena ide do rozmeru lobingu a tento sa nedá naplávať.“

OPATRENIA NA PODPORU ZAVÁDZANIA ZMIEN NA SYSTÉMOVEJ ÚROVNI

Ako už bolo zmienené v predchádzajúcich kapitolách, ekosystém sociálnych inovácií na Slovensku je výrazne zasiahnutý veľkou nedôverou, konkurenciou a nízkym zdieľaním kľúčových informácií. Rovnako je to aj pri advokačnej činnosti, kde by si zdieľaním úspešných a neúspešných postupov mohli organizácie navzájom pomôcť. Okrem zdieľania by pomohla, pre vytvorenie väčšieho tlaku, aj spolupráca pri určitých témach, pretože pokiaľ zmenu presadzuje iba jedna organizácia, dochádza k jej vyčerpaniu. Niektorí z oslovených vidia ako možnosť využitie externých lobistov na presadzovanie svojich rie-

šení. Argumentujú tým, že organizácie nutne nemusia mať know-how a že je úspornejšie nájsť človeka, ktorý lobiť už vie, a najat' si ho na presadzovanie svojho cieľa. Otvára sa tu možnosť aj na prepájanie neziskových organizácií práve prostredníctvom spoločne zdieľaných nákladov na profesionálny lobing, ktorý by presadzoval stanovené ciele v určitej oblasti (napr. spoločná stratégia viacerých organizácií v jednej oblasti).

„Nelobovať samostatne. Lobistov, ktorí vedú chodiť vo vodách lobingu, si treba najímať, aby sa inovátor mohol venovať svojej práci.“

„Externí lobista, prípadne zdieľanie a prepojenie s ďalšími MVO.“

„Bral by som človeka, ktorý by mi v tomto pomohol a dotiahol to...“

Niektorí, naopak, skôr podporujú myšlienku tematických think-tankov či koalícií, ktoré by za jednotlivé oblasti (napr. vzdelávanie, životné prostredie a pod.) generovali argumenty pre rôzne zmeny a mali i know-how a kompetencie pre ich presadenie. Opäť ide o opatrenie, ktoré je založené na úzkom prepojení a aktívnej spolupráci aktérov na poli sociálnych inovácií. Výsledkom spolupráce by mal byť väčší tlak a organizácie môžu zdieľať nevyhnutné náklady.

„Think-tank, ktorý generuje argumenty v danej oblasti.“

„Organizácie by mali vytvárať koalície a vytvárať väčší tlak.“

Pokiaľ sa organizácie pokúšajú o určitú intervenciu pri presadzovaní navrhovaných riešení, smerujú svoju energiu predovšetkým na úroveň obcí či miest. Miestna politika je pre nich lepšie čitateľná a dosahujú tu, podľa slov respondentov, výrazne väčšie úspechy. Jeden z respondentov to odôvodnil tým, že starostom často ponúkajú riešenia problémov, ktoré sa ich dotýkajú a sú pre nich hmatateľné, a preto je to jednoduchšia cesta. Ďalšia z ciest, ako riešenie dostať ďalej, je vstup do politiky, ktorý však nie všetci hodnotia ako ideálny postup. Niektorí z respondentov vyjadrili, že je nevyhnutné, aby práve títo ľudia do politiky vstupovali, iní vstup do politiky opisovali skôr ako mrhanie talentom a schopnosťami.

„Je často až nemožné niečo presadiť na vyšších úrovniach, preto sa sústreďíme na najnižšie úrovne, ako sú obce.“

„Vstúpi do politiky a bude to presadzovať alebo nie, je to veľmi personifikované. Ísť s kožou na trh, ale je ich málo ochotných do toho ísť alebo sa neskôr od tej pôvodnej idey odkláňajú.“

„Vnímam tendenciu osobne ísť do politiky veci zmeniť. Nepresadzovať agendu prostredníctvom súčasných volených zástupcov, ale ísť sami, dostať tam „našich ľudí“ – ktorí niečo vedia.“

SLEDOVANIE DOPADU SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ A S NÍM SPOJENÉ OTÁZNIKY

V súčasnej dobe sa sledovaniu dopadu sociálnych inovácií nevenuje výrazná pozornosť. Organizácie väčšinou vo výkazoch o svojej činnosti uvádzajú bežné informácie, ktoré skôr informujú o kvantitatívnych hľadiskách ich práce (pozri indikátory z európskych projektov) a finančné reportovanie, kvalitatívne kritériá spoločenského dopadu ich činnosti sú však dostupné v menšej miere. Niektorí z nich sa spoliehajú na „sedliacky rozum“ či vlastnú intuíciu a neprisudzujú meraniu dopadu tak zásadnú dôležitosť, zvlášť pokiaľ im sám terén či cieľová skupina dáva jasnú spätnú väzbu, či riešenie funguje, alebo nie.

„Dopad nemežeme, spoliehame sa na intuíciu a skúsenosť. Pokiaľ vidíme, že to má výsledky a zmysel, a dokonca ten postup od nás niekto preberá, tak to nepotrebujeme merať.“

„Nie je vždy nutné všetko reflektovať formálnym spôsobom, odpoveď vám často dáva samotná komunita.“

Všeobecne respondenti uvádzajú, že považujú za dôležité vnieť do ekosystému sociálnych inovácií tento aspekt, ale už iba samotné vnímanie tohoto pojmu vyznieva veľmi rôznorodo. Každopádne väčšina z nich v súčasnej dobe považuje za zásadné otvoriť najskôr medzi zúčastnenými aktérmi na túto tému diskusiu. Diskusia by mala akcentovať niekoľko zásadných bodov:

- S akým cieľom by sa mal dopad merať?
- Na čo budú výsledky merania dopadu slúžiť (ako budú vnímané)?
- Čas – aký časový horizont je ideálny a zároveň reálny v podmienkach SR?
- Projekt verzus organizácia – má sa merať skôr dopad činnosti organizácie či dopad samotných projektov?
- Metodológia – aké sú možné postupy a nástroje na sledovanie dopadu?
- Know-how – vie organizácia túto agendu zvládnuť, či majú využívať externé služby?
- Financie – dá sa zaistiť v aktuálnej situácii financovanie tejto aktivity?



„Hlavne by najskôr mala prebehnúť diskusia o tom, aké sú vlastne nástroje a čo vôbec sledovať.“

Základný kameň advokačnej činnosti, strategického plánovania a napokon aj potvrdenia legitimity danej činnosti vidia respondenti v sledovaní spoločenského dopadu. Meranie dopadu považujú za rozhodujúce aj pri fáze škálovania inovácií či ich posun do systémovej úrovne. Meranie dopadu je jeden z najsilnejších nástrojov argumentácie pre organizácie, ktoré s riešením prichádzajú. Môžu v ňom nájsť oporu pre spoluprácu s donormi či lobingovú činnosť v presadzovaní riešení smerom k systémovej úrovni.



„Toto by malo byť alfou a omegou organizácie, inak ťažko obhajuje svoju legitimitu.“

„Meranie robíme preto, aby sme získali argumenty, peniaze prídu, ak máme argumenty. Meranie legitimizuje našu prácu.“

„Na úrovni škálovania je to nevyhnutné a pokiaľ mieri na úroveň verejných politik, tak je to úplne nevyhnutné.“

So sledovaním dopadu tiež súvisí téma neúspešných riešení. Mohlo by byť jedným zo zásadných zdrojov informácií nie len pre zdieľanie dobrej praxe (škálovanie), ale aj zlej praxe (poučenie z chýb) naprieč regiónmi.



„Vykazovanie je niekedy len pro forma. Ono u nás ani nie je kultúra založená na tom, priznať verejne, že to nemalo taký dopad, ako som čakala. Je to náročné, pretože je to ako si pod sebou podrezávať konár. Je potrebné nemať obavy priznať si, že niečo zlyhalo.“

Súčasne je z odpovedí respondentov zrejme určitá obava s ohľadom na výsledky meraní a spôsob, akým sa na ne bude nazeráť. Tí, ktorí sú pre zavedenie sledovania dopadu, zároveň tiež dodávajú, že by sa nemal stať iba ďalším z kontrolných mechanizmov smerom k organizáciám.



„Kultúrna danosť – sledovanie kvality a dopadu sa považuje za „šmírovanie“.“

„Pokiaľ by sa to malo vytvárať, tak by to podľa mňa nemalo vzísť z verejnej správy, aby to nevyznievalo ako kontrolný mechanizmus, ale skôr snaha o sebahodnotenie. Ideálnejšie by mi prišlo, keby to vzišlo z mimovládneho prostredia, financované súkromným donorm.“

Niekoľko respondentov pripustilo obavu z prílišného zamerania sa na meranie dopadu. Problematickejšou riziko merania ako pasce v podobe akademickej hry o precizovanie techník a nástrojov. Zdôrazňujú, že by opäť malo ísť, najmä a predovšetkým, o podpornú aktivitu pre realizáciu a škálovanie

riešení v praxi, nie o odobranie kapacít organizácií pre ďalšiu „administratívu“. Mnoho respondentov opakovane upozorňovalo na pretlak administratívy a rôznych analýz nad samotnou prácou v teréne.

„Meranie dopadu by nemalo byť len nástrojom na vlastnú prezentáciu, čím viac sa dáva energia do prezentácie, tým viac to odvádza od samotnej činnosti.“

„Merat' je kľúčové, otázka stojí, či má byť meranie nástrojom alebo cieľom.“

BARIÉRY A PRÍLEŽITOSTI SLEDOVANIA DOPADU INOVAČNÝCH RIEŠENÍ

Z vyššie uvedených bodov vyplýva, že existujú aj systémové bariéry, ktoré organizáciám (resp. inovátorom) nedovoľujú sa meraniu dopadu toľko venovať. Najčastejšie sa jedná o kombináciu finančných prostriedkov spolu s know-how a znalosťami postupov a metód, ako dopad sledovať. Z podstaty súčasného financovania väčšiny slovenských neziskových organizácií (teda krátkodobé projektové financovanie v dĺžke jedného až dvoch rokov a minimálny rozpočet pre inštitucionálne záležitosti) je zameranie sa na spoločenský dopad pre organizácie náročnou a často neriešiteľnou výzvou. U ročných projektov realizátor zvládne samotnú realizáciu a v rámci takejto krátkej doby tu takmer nie je šanca dopad projektu odmerať (nehľadiac na to, či by bol vôbec merateľný). V rámci dlhodobšieho sledovania dopadu organizáciám zas celkovo chýbajú prostriedky.

„Problém je, že niektorí donori chcú podporovať nové inovatívne projekty – ale ten dopad sa dá dosiahnuť až v horizonte niekoľkých rokov, alebo aj desaťročí – zrazu to už nie je tak nové riešenie... Donori chcú výsledky vidieť do roka. Jedná sa ale o riešenie zložitého a komplexného problému a to sa nedá obsiahnuť počas jedného roka.“


„Merat' dopad áno, ale v rozumnom časovom horizonte s tým, že niečo sa skrátka merat' nedá. Za jeden rok nie je možné doložiť veľký dopad, dôsledkom je skresľovanie dát.“

„Problémom je, ako to financovať a že tu úplne chýba know-how. Je tu obrovská diera na trhu. Väčšina organizácií podľa mňa vôbec nevie, ako merat' dopady svojej činnosti tak, aby to bolo metodologicky čisté, nejde iba o vyplnenie nejakých dotazníkov pre donorov.“

Ďalším výrazným aspektom sa stáva takmer úplná absencia know-how toho, ako je možné sledovať dopad v prípade inovačných projektov. Respondenti priznávajú, že používajú určité nástroje – hlavne sociologické a ekonomické, ale v podstate sa v tejto oblasti takmer neorientujú. Priznávajú však záujem sa v tomto ohľade rozvíjať, pokiaľ to pre nich aj organizácie bude prínosné. S poukázaním na absenciu know-how v neziskovej sfére niekoľkí z respondentov upozornili na priepasť medzi akademickou vedeckou obcou a svetom neziskových organizácií. Práve pri sledovaní dopadu vidia možnosti spolupráce, ktorá by mohla byť obojstranne obohacujúca. Nie sú si však istí otvorenosťou akademického sveta smerom k ich činnosti. V rámci spolupráce so študentmi vysokých škôl bola zrejma určitá neistota z akcieschopnosti, rýchlosti spracovania a spoľahlivosti výstupov.

„Malo by to vziť od výskumných inštitúcií v spolupráci s hlavnými predstaviteľmi neziskových organizácií. Na univerzitách sú kapacity, ktoré by mohli toto zvládnuť, ale niekedy mám pocit, že je to taký biznis, že mám to know-how a nechám si to pre tie organizácie, ktoré si ma zaplatia.“

Väčšina respondentov, ktorí myšlienku sledovania dopadu inovačných projektov či činnosti organizácie podporujú, zároveň apeluje na nutnosť nového nastavenia spolupráce s donormi smerom k viac partnerskej úrovni. Zásadné je pre ne spoločné porozumenie, kam chcú smerovať, vzájomná dôvera a úprimnosť. Do výskumu zapojení podporovateľa (predovšetkým nadácie) potvrdzujú, že na podporu sociálnych inovácií je tento partnerský vzťah dôležitý a zároveň poukazujú na zmeny, ktoré dokladujú, že aj niektorí nositelia finančných zdrojov sú ochotní podporovať finančne aj túto časť venovanú evaluácii a sledovaniu dopadu, pokiaľ bude kvalitná a nie samoúčelná.


 „Základom je partnerský vzťah s donatorom – spoločný záujem merať a sledovať dopad... Organizácie musia zároveň vnímať, že je to i pre nich pomoc, rozvoj, nie, že ide iba o kontrolu financií.“

„Nikto z tých, ktorí financujú, sa nespýta na ľudí, ktorým to malo pomôcť.“

„Servisné organizácie majú vplyv na donorov a oni by mali v tejto oblasti donorov kultivovať, aby si boli vedomí výsledkov takejto činnosti, ako je meranie dopadu a mali aj ochotu financovať organizácie, aby to robili. Dostať to medzi kľúčové aktivity projektu, a celkovo to dostať do organizácie ako takej, aké dopady má organizácia, nie len jeden projektový cyklus.“

„Na strane organizácií – evidence-based prístup je skôr trendom, na vzostupe, avšak vyžaduje to určitú pripravenosť organizácie, nedá sa to hneď... Viem si veľmi živo predstaviť, že by sme financovali aj náklady na meranie dopadu.“

Niektorí z respondentov výskumu naznačujú, že sledovanie dopadu by pre organizácie mohla realizovať externá servisná organizácia s väčšou expertízou v tejto oblasti. To by odľahčilo organizácie, ktoré inováciu realizujú, o ďalšiu administratívu a náklady. Súčasne by to podľa niekoho malo väčší punc objektivity, keby bolo vecne pomenované aj to, že pochybenie sa netýka samotnej organizácie, ale ide o systémovú vec.

 „Bolo by dobré mať napríklad službu, ktorá by to spočítala, aby odpadla tá administratíva.“

„Objektívne potvrdenie, že to nie je len o mne (tieto problémy), ale že ide o systémovú chybu. Externú entitu, ktorá by to potvrdila.“

8. FINANCOVANIE

Financovanie sektora sociálnych inovácií nie je stabilné, často ide o krátkodobé výzvy, podmienky čerpania sa veľmi často menia, takmer tu nie je možné nájsť zdroje pre dlhodobejšie financovanie organizácií. Mnoho organizácií volá po ustálenom finančnom mechanizme a synergiách jednotlivých podporovateľov, aby sa ekosystém podpory sociálnych inovácií viac stabilizoval. Nehľadiac na to, že napríklad verejné prostriedky a podmienky ich čerpania sa s takmer každou vládou menia. Ekosystém je narúšaný celkovým nedostatkom finančných prostriedkov, ktorý má za následok veľký konkurenčný boj o prostriedky na zaistenie základného fungovania organizácií, čo obmedzuje spoluprácu a zdieľanie know-how a skúseností.



„Sú potrebné flexibilne urobené finančné schémy.“

„...krátkodobé financovanie, neexistujú kontinuálne fungujúce schémy...“

„Kontinuálne sa menia podmienky... s príchodom každej vlády či dokonca ministra. Neexistujú tu dlhodobé finančné mechanizmy.“

ABSENCIA INŠTITUCIONÁLNEHO A DLHODOBÉHO FINANCOVANIA

Na Slovensku existuje minimum finančných výziev, ktoré by organizáciám poskytovali inštitucionálne prostriedky, ktoré môžu používať na investíciu do vlastnej infraštruktúry, kapacít a na činnosti (PR, lobing), ktoré podporujú programové zameranie organizácií – teda analýzy, terénny výskum, pilotáž a potom naopak pokročilé fázy inovačného cyklu, ako je škálovanie a prenášanie riešení na systémovú úroveň. Organizácie, ktoré realizujú sociálne inovácie, tieto inštitucionálne prostriedky zásadne potrebujú, aby mali voľnejšiu ruku pre vývoj nových riešení. Organizácie sa tak zaväzujú k presadzovaniu svojej stratégie, ale nie sú zviazané indikátormi a kľúčovými aktivitami ako pri projektových financiách.



„Voľné peniaze už skoro neexistujú.“

„Miznú liberálne zdroje, ktoré nie sú spojené s nadmernou administratívou.“

Najčastejšou formou financovania sociálnych inovácií sú v súčasnej dobe na Slovensku grantové výzvy na jednotlivé krátkodobé projekty. Organizácie tak žijú v projektových cykloch a nemajú priestor – čas, financie ani kapacitu – pre programový rozvoj, strategické aktivity a pod. Kvôli finančnému zaisteniu existencie organizácie sa tak dostávajú do kolotoča krátkodobých grantov, kedy je ich činnosť v konečnom dôsledku obmedzená na prípravu, realizáciu a administratívu. Menej času im potom ostáva na vnútorný rozvoj, sieťovanie a identifikáciu nových riešení. Krátkodobé financovanie ani neumožňuje sledovať dopad riešení, keďže počas neho je možné maximálne projekt zrealizovať, nie merať jeho dopady.



„Na Slovensku je príliš vysoká miera projektového financovania. Všetko financovanie je krátkodobé.“

„Neostáva čas na evaluáciu. Nutnosť zaistiť kontinuitu financovania znamená, že idete z projektu do projektu.“

Zásadnou identifikovanou bariérou je absencia dlhodobého financovania stratégií či viacročných projektov. To je vo veľkom rozpore s podstatou spoločenských zmien, ktoré sociálne inovácie prinášajú. Tieto zmeny sa prejavujú až v dlhodobejšom horizonte – 5 až 10 rokov. Práve dlhodobé financovanie prináša väčšie možnosti pre ďalšie fázy inovačného cyklu.



„Na dlhodobé vízie nie je pokrytie.“

„Dlhodobá podpora je ojedinelá. Málokedy nejaký firemný partner podporí niečo 5 – 10 rokov, pretože to už nie je to zaujímavé, nemôže to odkomunikovať.“

„Je nutné si priznať, že spoločenské zmeny potrebujú povedzme 5, 10 rokov, nie jeden.“

Okrem grantových výziev je ďalšou z možností nájdenie finančného partnera. Bohužiaľ, podľa respondentov je na Slovensku filantropov veľmi málo a firemní partneri majú často iný hlavný motív spolupráce, ako je spoločenský dopad. Potenciálni finanční partneri majú často nižšiu dôveru v organizácie, preto je ich hľadanie postavené najmä na osobných vzťahoch, nie na kvalite inovačného zámeru. Ďalej sú potom veľmi sporné kritériá, podľa ktorých títo partneri rozhodujú, čo je pre nich meradlom úspechu projektu. Tu je potom na mieste otázka, či je vôbec v záujme organizácie do takýchto partnerstiev vstupovať.

„Na Slovensku je veľmi malá miera dôvery v organizácie. Najväčšia výzva je zlomenie toho finančného partnera, aby dôveroval. Často je to len na osobných vzťahoch, nie na základe kvality projektu.“

Pri téme finančnej podpory pre sociálne inovácie niekoľko respondentov poukázalo aj na určitú deformáciu ekosystému, ktorá je spôsobená pravdepodobne nedostatkom financií na fungovanie organizácií. Stáva sa totiž, že namiesto toho, aby sa začínalo pri inovačnom námete a potom sa prípadne hľadalo jeho financovanie, deje sa to naopak a inovácie sa hľadajú v oblastiach, kde sú finančné výzvy.

„Sociálne inovácie nie sú o financiách, nerobia sa spôsobom, kedy mám peniaze a idem niečo urobiť, ale naopak, inovácia je prvá a za ňou prídu peniaze. Inovácia sa nerobí na projektovej báze.“

„Veľa programov vzniká až na základe dostatku financií a nie naopak z potreby realizovať sociálne inovácie.“

Je zaujímavé, že prostredie a cieľová skupina inovačného riešenia nemusia vo väčšine prípadov ani vychádzať zo stratégie samotnej organizácie, ale niekedy ich určuje zákazka toho subjektu, ktorý poskytuje finančné prostriedky. Vo finančných výzvach je často cieľová skupina úzko definovaná a riešiteľ ju musí dodržať. Tým pádom sa organizácie môžu dostávať mimo svoj rámec a overenie potom už nemusí dosahovať potrebnú kvalitu.

„Aktivity smerujú tam, kam smeruje výzva poskytujúca finančné prostriedky. Organizácie potom nemajú koncepciu a nepoznajú dostatočne problém.“

NEROVNOMERNÁ PODPORA INOVAČNÝCH FÁZ

Financovanie jednotlivých fáz inovácií nie je prepojené. Jednotlivá finančná podpora a programy na seba nenadväzujú a chýba tu vzájomná koordinácia. Najviac podporovanou je, podľa výpovedí, fáza implementácie projektu, minimálne sa potom dá nájsť podpora pre prvú fázu (príprava a pilotovanie inovácie) a záverečnú fázu (škálovanie a systémová zmena). Finančná podpora ide do „najistejšej fázy“. Prvá fáza je považovaná za vysoko rizikovú a neistú, pri záverečných fázach cyklu zas riešenie nie je už tak novátorské. Finančné výzvy sú tiež skôr vyhlasované podľa tém, než aby podporovali jednotlivé fázy inovačného cyklu.

„Peniaze idú skôr podľa tém, než podľa fáz inovácie.“

„Nie je tu synergický efekt podporných programov, ktorý je pre úplnú realizáciu sociálnej inovácie kľúčový.“

Respondenti vo výskume vo väčšine potvrdzovali, že na prvotné fázy projektu, kedy dochádza k príprave projektu, pilotovaniu, overovaniu riešení, je veľmi náročné nájsť finančného partnera či finančnú výzvu. Tieto fázy finančne ležia na organizáciách a podporu nachádzajú lepšie až na odpilotované

riešenia. Avšak, pre dobrú inováciu je táto fáza – teda práca v teréne, vylepšovanie riešenia, testovanie s cieľovou skupinou a pod. – zásadná. Ide o časovo náročnú prácu, avšak čím viac energie jej venujeme, tým väčšiu šancu na kvalitné inovačné riešenie prináša. Ak pilotnú fázu organizácie zanedbajú, býva úspešnosť riešenia skôr v režime náhody.



„Overená fáza riešenia je na tom lepšie, pretože máte niečo za sebou, ale tá prvá fáza je veľmi problematická.“

„Pri žiadosti o podporu sa podáva až hotový projekt, ale príprava je výlučne na tej organizácii. Stovky hodín práce, analýzy, spätná väzba, oponentúry – to všetko si musí obstarat organizácia sama. Až potom prídu peniaze.“

„Nejaké testovanie a pilotné projekty, to veľmi donori nepodporujú. Je to opäť o kultivácii donorského prostredia na Slovenku. Že majú podporovať aj veci, z ktorých nie sú hneď hmatateľné výsledky. Často je možné s nimi diskutovať aspoň o tom, že je potrebné najskôr dobrý kvalitný výskum a až potom projekt.“

Výrazne podfinancované sú pokročilé fázy inovácie – teda škálovanie a prenos na systémovú úroveň. Tieto fázy zo svojej podstaty priamo vyžadujú dlhodobejšie financovanie, keďže ich nemožno dosiahnuť v horizonte jedného roka. Vyžadujú dlhodobejší a starostlivý prístup a kladú vyššie nároky na znalosti a skúsenosti – najmä pri systémovej úrovni, kedy organizácia musí mať schopnosti formulovať a presadzovať zmeny až na národnej úrovni.



„Nie sú tu trpezlivé peniaze na škálovanie sociálnych inovácií.“

9. VZŤAHY S DONORMI A MEDZISEKTOROVÁ SPOLUPRÁCA

NEÚSPECH SA NENOSÍ

Sociálne inovácie so sebou prinášajú veľkú mieru rizika, že riešenie, ktoré ponúknem, nebude v rámci testovacej fázy overené. Napriek tomu sa v nastavení finančnej podpory spoločenských inovácií na toto riziko zabúda a realizátor je zaviazaný splniť stanovené výstupy/indikátory, inak by bola finančná podpora krátená. Často tak dochádza k vytváraniu falošného „úspechu“ všetkých projektov, namiesto otvoreného overovania efektu inovačných riešení. Nie je tu priestor pre „zlyhávanie“, ktoré je naopak zásadné v pilotných fázach inovačného projektu. Ak sa inovačné riešenie neoverí, býva ako neúspešná vnímaná organizácia, ktorá riešenie overovala, nie samotné riešenie.



„Ovláda nás paralyzujúci strach z toho urobiť chybu.“

„Mám pocit, akoby sme verili, že neziskovka má všetko v rukách a keď sa nepresadí, je to dôkazom zlyhania toho projektu. Ale to je omyl.“

Ako opatrenie, ktoré je potrebné prijať na prekonanie tejto bariéry, respondenti spomínajú vytvorenie otvoreného prostredia medzi jednotlivými aktérmi – inovátormi, podporovateľmi (ako finančnými, tak nefinančnými) a cieľovou skupinou. Nástrojom k tomu môže byť zavedenie sledovania vplyvu ako objektívnejšieho hodnotenia inovačných riešení. Najmä potom pre ďalšie fázy inovačného cyklu, ako je škálovanie či prenos na systémovú úroveň.



„Je potrebné vytvoriť otvorené prostredie – podnikateľské nadšenie s pripustením neúspechu. Naučiť sa aj veci zastaviť, ak to nejde, a nemať strach z neúspechu.“

„Nie je tu sloboda hovoriť o zlyhaní a neúspechu. Startupy majú nastavenia 80/20 a tí investori s tým počítajú. Donori nežijú tolko s projektom, možno preto, že nedávajú svoje peniaze, ale prerozdeľujú a v dôsledku musia aj oni presvedčať svojich investorov, že to bola dobrá investícia, takže majú tiež tú potrebu úspechu.“

„Podmienky financovania deformujú prax, pretože tlak na úspech prináša nepoctivosť. Ide sa len po tých cestách, ktoré sľubujú úspech.“

VZŤAH S DONOROM PRIPÚŠŤAJÚCI RIZIKO

Vzťahy s donormi respondenti opisujú ako skôr problematické. Ich súčasný stav je ovplyvnený na jednej strane určitou neúprimnosťou či zastieraním reálneho stavu danej inovácie a prehnaného očakávania na strane druhej. Donorom často, podľa respondentov, chýba porozumenie, že sociálne inovácie sú, rovnako ako iné inovácie, rizikové už zo svojej podstaty a pri nastavovaní podmienok spolupráce to nezohľadňujú. Respondenti volajú po novom nastavení podmienok tak, aby riziko inovačných riešení a spoluzodpovednosť ležala v určitej miere na pleciach oboch strán. Súčasný stav, ako bolo spomenuté vyššie, vedie k vytváraniu falošného dojmu úspešnosti takmer všetkých projektov (a prináša tiež zbytočne vysoký tlak na realizátorov). Tento stav často bráni rozjazdu veľkého množstva netradičných nápadov a inovácií, ktoré sa realizujú, sú skôr konzervatívne alebo čiastkové. Ekosystému by pomohlo, ak by si donori začali viac uvedomovať, že vkladajú financie do rizikových projektov. Je preto možné, že realizátori niekedy vo svojich riešeniach nedosiahnu všetky ciele, ktoré si stanovili. Z rozhovorov zároveň vyplynulo, že existuje potreba väčšej dôvery a vzájomnej spolupráce aj v priebehu realizácie a že hlavným predmetom by mala byť kvalita inovácie a nie kvantita vo forme indikátorov.



„Problém vidím na strane donora, ktorý nedáva priestor pre zlyhanie, aj na strane príjemcu, ktorý to skrášli a projekt je interpretovaný ako úspech, aj keď napríklad vôbec nie je a mohlo by to byť poučenie, že tadiaľ cesta nevedie.“

„Inovácia je o riziku, nesie so sebou riziko a do toho s ňou ideš. Problematický je tu vzťah donora a realizátora. Malo by to byť tak, že spolu kráčať, vyhodnocujeme v priebehu tie veci, máme zodpovednosť, ale zároveň si obe strany vedomujú to riziko. Ak máme za cieľ meniť systém, tak ho meníme novými spôsobmi. Bohužiaľ na druhej strane tu máš indikátory a ďalšie ukazovatele, ktoré nedodržíš, a náhle je tvoj projekt neúspešný a toto často brzdi tie nové, odvážne veci. Točíme sa na takej plytkej úrovni, kde sa nedajú urobiť zásadné systémové zmeny.“

Medzi donormi je najväčšia obľuba financovať nové projekty, ktoré sú už ale otestované. Vykazujú sa lepšie ako inovačné – pretože sú nové, ale nie sú už tak rizikové, pretože za sebou majú pilotnú fázu. Nie je tu veľmi vôľa podporovať inovačné námety v zárodku – donori ich nevnímajú ako istý výsledok. Na druhej strane ale práve podpora v pilotnej či testovacej fáze pomáha organizáciám inovačné riešenia vylepšovať a upravovať, aby mali čo najväčší vplyv. Respondenti niekedy túto nerovnú situáciu prirovnávali k startupovej scéne, kde investor vie, že zlyhaní je veľa a len niekoľko málo z mnohých startupov sa skutočne rozbehne. Na druhej strane pri sociálnych inováciách to donori takto nevnímajú, majú očakávania úspešnosti a nepripúšťajú neúspech.

„Viac peňazí dávajú donori na nové projekty, ktoré ale zároveň vidia ako bezpečné.“

„Vstupujeme do rizikovej oblasti, pretože pokiaľ chceme meniť systém, tak je potrebné ho meniť novými spôsobmi a ideme vyskúšať nepoužívané metódy. Donor musí vidieť, že je tam kvalitná príprava projektu, ale aj tak to môže zlyhať.“

„Prístupovať k sociálnym inováciám podobne, ako sa pristupuje k startupom: keď sa dávajú peniaze, vie sa, že vyjde len jeden z mnohých a zlyhanie je v poriadku.“

POTREBA DLHODOBÉHO A OTVORENÉHO PARTNERSTVA

Vo vzťahu s donormi je pre opýtané organizácie tiež dôležitá dlhodobosť podpory. Tá je pre organizácie realizujúce sociálne inovácie významná, pretože môžu partnerom lepšie demonštrovať vplyv svojej činnosti v dlhodobom horizonte. Partneri počas dlhšej spolupráce spoznávajú problematiku prostredia, kde je inovácia realizovaná, čo ponúka možnosť budovať hlbší, otvorenejší a dôvernejší partnerský vzťah. Týchto dlhodobých donorov je, podľa niekoľkých respondentov, potrebné aj verejne oceniť. Mnoho z respondentov potvrdilo, že by s donormi radi budovali dlhdoobejšie, otvorenejšie a zároveň obsahovo hlbšie vzťahy. Aby sa vzájomná interakcia neobmedzovala iba na poskytovanie financií a reportovanie, čo z nich bolo realizované, ale bola tu aj ideová a hodnotová synergia. A tiež, aby v priebehu projektu prebiehala otvorená komunikácia o tom, ako sa darí projekt naplňať.

„Je potrebné zmeniť firemné a donorské prostredie – oceňovať donorov, ktorí dlhodobo stoja pri svojich organizáciách a neopustia ich po dvoch rokoch – pretože nepoznáme spoločenský problém, ktorý by sa dal vyriešiť počas jednoročného grantu.“

„Chce to iný prístup od donorov: zmena očakávania rámca, podmienky pre testovanie, povzbudzovanie pri pomenovávaní neúspechu.“

Zástupcovia nadácií zo skúseností potvrdzujú, že tento smer spolupráce organizácie s donormi je ideálny. Ak oni prejavujú záujem o svojich grantistov, majú lepšie informácie o priebehu projektu, vedia, aké zmeny sa v projekte dejú, a realizátori ich záujem oceňujú a je pre nich podporou. Na druhej strane však býva skúsenosťou nadácií aj to, že niektoré organizácie kontrolu nárokov z ich strany popisujú ako prehnajú, hoci sa k tomu v zmluvných podmienkach zaväzujú.

„Je to užitočné z psychologického hľadiska, pretože ukazujeme záujem o ich projekt. To je potom win-win situácia: my sa dozvieme, v akých podmienkach pracujú, a oni majú pocit, že na nich záleží.“

OPATRENIA A PRENASTAVENIE SPOLUPRÁČE S DONORMI

Niektorí respondenti potvrdzujú, že neudržateľnosť krátkodobého projektového financovania začína byť pomaly zrejme aj zástupcom firemných nadácií a ďalším donorm. Tých je potrebné vzdelávať a prinášať im argumenty o prospechu monitorovania vplyvu a zároveň ich motivovať k podpore projektov jednak v pilotnej fáze, ale aj v pokročilých fázach, ako je ich škálovanie a systémová úroveň. Je potrebné zdôrazňovať výhody trvania podpory, ktorá prináša väčší a merateľný dopad, namiesto podpory výlučne nových a neopozieraných riešení.



„Začína to byť jasné aj firemným nadáciám, že pomoc z roka na rok nikam nevedie. Je o tom viac počuť, začína to byť častejšie, ale ešte to nie je mainstream, aj štát s tým ešte len začína.“

„Tí samotní donori chcú vidieť rýchlo konkrétne výsledky. Nepozerajú sa na to z perspektívy desiatich rokov. Dlhodobý impact je pole neorané.“

VZŤAHY S PODNIKATEĽSKÝM SEKTOROM

Okrem finančnej podpory môže podnikateľská sféra ponúknuť neziskovým organizáciám ďalšie možnosti podpory. Rovnako ako v prípade českej sondy do ekosytému sociálnych inovácií aj na Slovensku sa potvrdzuje, že potenciál má len taká spolupráca, ktorá je obojstranne prospešná. Žiaľ, medzi komerčným a neziskovým sektorom nepanujú vždy ideálne vzťahy, niektoré organizácie popisujú, že mimovládne organizácie nie sú vnímané ako profesionálny partner, ale iba ako lacný druh PR. Na druhej strane podnikateľský sektor je niekedy posudzovaný ako aktér, ktorý využíva partnerstvo len pre vlastný profit a zviditeľnenie. Podľa respondentov existuje len málo obsahového a hodnotového prepojenia, čo by do budúcnosti veľmi prospelo. Zároveň je však spolupráca s firmami pre neziskové organizácie zaujímavá, pretože je to dobrá správa pre verejnosť aj verejnú správu, že dané aktivity majú hodnotu a že sa za ne postavil aj ďalší subjekt. Na druhej strane firmy sa práve od neziskových organizácií môžu naučiť identifikovať a rozvíjať svoju spoločenskú prospešnosť a ísť nad rámec bežného podnikania.



„Je to navzájom obohacujúce. Prepojenie môže aj biznisu lepšie definovať, čo chce podporovať.“

„Biznis vníma nezisk ako neprofesionálny a naopak nezisk vníma, že biznis robí všetko len pre profit a nie pre hodnoty.“

Žiaľ, viacerí respondenti v diskusii o otázke prepájania podnikateľskej s neziskovou sférou zmieňujú niekoľko negatívnych skúseností, ktoré majú za sebou. Príkladom sú spolupráce formou málo motivovaných dobrovoľníkov z juniorských pozícií, ktoré organizáciám skôr odoberajú energiu so zaučným. Alebo aj spolupráce postavené na propagácii firiem prostredníctvom sociálnych projektov. U finančných partnerov, podľa respondentov, často dochádza k využitiu spoločenských projektov ako PR aktivít firmy, kedy viac ako miera vplyvu na spoločenskú zmenu je kritériom výberu mediálny vplyv a zviditeľnenie značky. Toto nastavenie partnerstva potom ubližuje celému ekosystému a nenastavuje medzi sektormi kvalitné vzťahy.



„Transfer know-how skôr výnimočne, nie je to trend – často to končí len na jednoduchých riešeniach typu dobrovoľníckych dní firmami – ale problém je, že to vzbudzuje dojem, že tým to má tá firma hotové.“

„Sú aj negatívne príklady – firmy, ktoré berú neziskovky ako reklamnú agentúru, ktorá má robiť firme PR.“

„Firemné nadácie nemajú chuť ísť do inovácií, chcú páčivé projekty, pretože chcú tlačiť značku, alebo je to na politickú alebo biznisovú objednávku. Dopad je potom úplne inde a podporí sa tak často menej kvalitný projekt s nižším dopadom.“

PRÍLEŽITOSTI SPOLUPRÁCE S FIRMAMI

Zásadné zručnosti, ktoré môže podnikateľský sektor neziskovým organizáciám odovzdať, sú, podľa niekoľkých respondentov a najmä zástupcov donorov/nadácií, schopnosť sprostredkovať podnikateľskú perspektívu na ich aktivity, podnikavý duch, väčší dôraz na efektívnosť a dopad činnosti. Ďalší potenciál prepájania sa so ziskovým sektorom vidia respondenti v oblasti prenosu know-how, postupov a nástrojov v prípade rôznych organizačných, administratívnych úloh, ďalej osvedčených softvérových riešení a ich aplikácií, ktoré uľahčia mimovládny organizáciám prácu a povedú ich k väčšej efektívnosti. Súčasne sa ponúka aj možnosť konzultovať problém, na ktorý organizácia reaguje, a hľadať, či už v podnikateľskom prostredí neexistuje riešenie. Zaujímavá je možnosť dopytu po pro bono službách v oblastiach, na ktoré nezisková organizácia nemá financie a idú mimo jej odbornosť. Užitočnou môže byť i materiálna podpora.

„Časť vecí v biznise je inšpiratívna a môže sa použiť aj v neziskovkách, ktoré sú často vysoko neprofesionálne vo svojom konaní, čo je vyvážené veľkým nadšením.“

„Vzťah k biznису je pre nás kľúčový – nielen kvôli financiám, ale napr. konkrétne riešenia – sami dokážu prísť s návrhmi, ktoré oni majú vyriešené.“

„Biznis má podľa mňa dobre vymyslené technické veci – ako sú metódy, nástroje a pod. Tie by bolo možné preniesť, ale len vtedy, ak to nezaberie kapacity, ktoré by sa dali využiť na činnosť – a iba za predpokladu, že to nebude slúžiť k legitimizácii biznisu.“

Niekoľko respondentov uviedlo ako formu prepájania neziskových organizácií s firmami mentoringové programy. Mentoring musí byť intenzívny a prínosný, inak je stratový a oslabujúci pre obe zúčastnené strany. Zástupcovia nadácií a donorov, s ktorými sa v rámci sondy viedli rozhovory, uvádzajú, že by takéto programy mohli rozvíjať u inovátorov najmä podnikavosť, obchodné premýšľanie o udržateľnosti projektu a administratívnu precíznosť pri spravovaní grantov. Ďalšou formou spolupráce firmy a neziskovej organizácie je priama obsahová a finančná spolupráca na realizácii nejakého inovačného riešenia či projektu. Na Slovensku existuje niekoľko dobrých príkladov úspešnej spolupráce, žiaľ, tieto myšlienky a postupy sa opäť neškálujú.

„Mne príde dobrá forma mentoringových programov od biznisu, ale nesmie to byť pro forma, musí to byť intenzívne.“

„Existujú pozitívne príklady spolupráce biznisu a nezisku – firma Whirpool chcela zamestnávať Rómov a spojiť to s ďalšími opatreniami (vzdelávanie...) – ale neškáluje sa to ďalej, nepreberajú to ďalšie firmy.“

PRIPRAVENOSŤ VEREJNEJ SPRÁVY NA INOVAČNÉ RIEŠENIA

Pripravenosť verejnej správy na inovačné riešenia je, podľa respondentov, takmer minimálna. Skôr než nízka schopnosť advokačných schopností organizácií, je príčinou nízky záujem verejnej správy o využitie dobrých riešení. Príliš kvalitne nie je nastavená ani komunikácia týchto dvoch sektorov. Verejná správa často funguje na zákazku politickej reprezentácie, samotní úradníci majú minimálnu motiváciu riešiť prenos inovatívnych riešení. Ak niekde spolupráca funguje, je to väčšinou zásluhou výnimočnej angažovanosti jedného človeka.

„Exekutívna schopnosť verejnej správy na poli inovácií je veľmi nízka.“

„...nejde len o to, že organizácie možno nemajú know-how ohľadne tej advokácie, ale ide v prvom rade o to, či sú tie dvere, kam smerujú, vôbec otvorené.“

„Urobí sa to, čo si dohodnú politické strany, komunikácia s neziskovým sektorom tu neexistuje.“

„Problém: zotrvačnosť štátnej správy – úradníkov to nezaujíma, nemajú motiváciu to riešiť, nie sú hodnotení podľa toho, či niečo vyriešia...“

Niektorí respondenti identifikujú príčinu nepripravenosti štátnej správy najmä v neznalosti a v nízkom povedomí o koncepte sociálnych inovácií a dobrých riešeniach z tejto oblasti. Je tu jasná potreba rozšíriť znalosti v štátnej správe, ale aj v samosprávach smerom k týmto možnostiam, aby zavládlo väčšie porozumenie sociálnym inováciám a problematike, na ktorú dané riešenia reagujú.



„Medzi štátnou správou a inovátormi je obrovská priepať – inovátori sú veľmi popredu a štátna správa je zas oneskorená.“

„Na ministerstvách často sedia ľudia, ktorí tomu problému rozumejú menej, než občianski aktivisti. Zmena zdola spoločne s podporou zhora.“

Pre lepšiu priechodnosť inovácií na vyššiu úroveň je, podľa niekoľkých respondentov, potreba zaviesť decentralizovaný spôsob prístupu – potom majú inovačné riešenia väčšiu šancu.



„Bráni tomu aj centralizácia výkonov verejnej správy, sociálne inovácie sú v podstate iba rétorické cvičenia.“

Na Slovensku sa v posledných rokoch podľa respondentov vytvorilo mnoho kvalitných a prepracovaných stratégií a akčných plánov na ich zavádzanie. Žiaľ, v mnohých oblastiach sa ostáva len pri písanej forme a nedochádza k reálnemu naplneniu týchto stratégií. Nie sú navrhnuté ani časové, ani finančné rámce, aj keď by mnoho organizácií z neziskovej sféry vedelo tieto plány realizovať.



„Akčné plány sú vágne, nemajú časové ani finančné rámce.“

„Diskontinuita, slabé schopnosti tvoriť politiky, rozpor ‚papieru‘ a reality.“

„Trvať na využívaní už existujúcich mechanizmov.“

Na úrovni miestnych samospráv a krajských úradov je bohužiaľ pripravenosť na inovačné prístupy tiež nízka. Síce sa dá z pozície organizácie lepšie vyjednávať spolupráca, ale úradníci sami riešenia aktívne nehladajú. Chýba systémový prístup a zdieľanie dobrej praxe, napríklad medzi starostami obcí, často sa navzájom nepoznajú.



„Neexistuje žiadna škola pre starostov – žiadny systémový prístup, je len kopec čiastkových školení, z ktorých je ťažké si vybrať.“

„Starostovia a kraje sa nepoznajú, nepotrebujú sa, sú ďaleko, ani sa nevideli – spolupráca chýba, nemá na nich dosah.“

„Prítom aj tam by bolo vhodné miesto pre nové myšlienky – existujú aj príklady, kedy to fungovalo, ale je to výnimka.“

PROBLEMATICKÉ VZŤAHY INOVÁTOROV S VEREJNOU SPRÁVOU

Spoluprácu s verejnou správou ochromujú vzájomné vzťahy. Neziskové organizácie sú zástupcami verejnej správy vnímané ako kritické, útočné a nepriateľské. Úradníci sú tak často v obrannej pozícii, sú z diskusii s neziskovým sektorom nervózni, cítia určité osobné ohrozenie a radšej sa uzatvárajú. Na druhej strane neziskové organizácie vytykajú úradníkom malú otvorenosť, chýbajúcu snahu počúvať a meniť zažitú veci. Tieto sektory proti sebe stoja a navzájom málo spolupracujú, čo nie je pre rozvoj inovácií ideálna pôda. Pokiaľ sa niekedy zmeny daria, ide skôr o výnimku v podobe niekoľkých pár osvietených osôb. Rovnako ako v prípade donorov, aj tu je potrebné novo nastaviť vzťahy medzi mimovládnyimi organizáciami a štátnym aparátom smerom k väčšej dôvere, otvorenosti a ochote spolupracovať.

„Z hľadiska inovácií ešte nemáme zrelé prostredie – mimovládka a štát sú proti sebe, štát vníma mimovládku ako konkurenciu – kým sa toto nezmení, nikam sa nepohneme.“

„Arogancia sektorov tu bude vždy – všetky tri si myslia, že sú strašne dôležité – nie je na to recept, je to o komunikačných zručnostiach.“

„Keď prichádzam s nápadom, tak ľudí na úradoch stresujem, sú nervózni z nových nápadov – aby neporušili zákon, aby ich to neohrozilo.“

Problematické vzťahy s verejnou správou sú ovplyvnené aj častou obmenou obsadenia úradu vzhľadom na výsledky volieb. Chýba kontinuita činnosti úradu, mení sa zadanie, vedenie, niekedy zanikajú aj celé odbory. To predstavuje veľkú bariéru pre dlhodobejšiu spoluprácu či adaptáciu zmien na systémovú úroveň.

„Chce to podľa mňa reformu štátnej správy – aby sa s každými voľbami nemenilo celé ministerstvo, nič sa neodovzdáva ... nie je tu stabilný štátny aparát.“

„Problém je krátkodobosť akýchkoľvek riešení vyplývajúca z volebného cyklu. Málokto sa vie zamyslieť v dlhodobom horizonte, niečo ešte realizovať to.“

Niekoľko respondentov potvrdzuje, že situácia sa trochu zlepšuje tým, že sú zástupcovia mimovládnych organizácií prizývaní k pripomienkovým konaniam, aj keď ostáva otázkou, nakoľko sa jedná iba o formálny krok. Podobná situácia je s radami vlády, ktoré sú, podľa respondentov, dobrá príležitosť pre MVO, ale bohužiaľ v súčasnej forme fungujú len ako poradný hlas.

„Situácia sa zlepšila – štát už neziskovky aspoň pozýva k pripomienkovaniu, skôr sa to zatajovalo a nepovažovalo za potrebné, ale je to stále len formálne... ďalší krok je prinútiť ich, aby sa táto prístupnosť verejnej správy premietla aj v tej legislatíve.“

„Štát tretí sektor do debaty nepustí – je to len formálne – všetko máme len na papieri a keď už nás pustí, tak nás nenechá, aby sa to realizovalo.“

„Rady vlády fungujú, ale sú zatiaľ veľmi formálne a majú len odporúčacie kompetencie, ak by tu bola možnosť posunúť to, bolo by to určite funkčné.“

OPATRENIE PRE ZLEPŠENIE SPOLUPRÁCE S VEREJNOU SPRÁVOU

Ako jedno zo zaujímavých opatrení, ktoré by mohlo zlepšiť komunikáciu a prípadne aj medzisektorovú spoluprácu, je stretávanie sa zástupcov neziskových organizácií a jednotlivých úradov (štátna, krajská aj miestna úroveň), kde by sa mohli určité témy otvorene predstaviť a diskutovať o možnostiach riešení. Ideálne by potom bolo, aby úradníci, ktorí spravujú určitú tému, mohli vyjsť do terénu a stretnúť sa s cieľovou skupinou a organizáciami, ktoré tam pracujú.


„V rámci vládnej politiky podpory chudobných regiónov mám teraz tú voľnosť sa stretávať s ľuďmi a jazdiť do terénu a to je veľmi prospešné.“

„Pre mňa je dôležité umožniť tretiemu sektoru sa stretnúť a povedzme tam tieto témy nadhodiť.“

Pre spoluprácu s verejným sektorom je podľa respondentov zásadne vedieť, ako funguje, čím sa riadi, aké má daný úrad záväzky a priority. Dôležité je tiež spoznávať osoby, ktoré úrad zastupujú. Nejde iba o formálne vzťahy.


„Myslím si, že základom je poznať, ako celý ten systém funguje a poznávať tých ľudí – chodiť na úrady a zisťovať, čo robia, čím sa zaoberajú, aké majú priority... Nie iba nadväzovanie formálnych vzťahov, ale skutočné poznanie tých politikov.“

Pokiaľ sa podarí rozbehnúť spoluprácu medzi neziskovým a štátnym sektorom, je to, podľa respondentov, najčastejšie zásluhou jednej osoby, ktorá sa o problematiku zaujíma a vie komunikovať. Bývajú to ľudia niečím odlišní a bohužiaľ ich nie je v štátnej správe veľa. Záleží teda obvykle na náhode, či organizácie akurát takého človeka na danom úrade na spoluprácu nájdú.

 „Keď sa niečo podarí, je to dané osobnostnou anomáliou – netradiční ľudia na poste.“

„Presadenie systémovej zmeny záleží na jednotlivcoch v správnom čase na správnej pozícii.“

Niektorí respondenti ako zaujímavú ukážku, že aj úrad môže adaptovať inováčný program, uvádzajú príklad Hodnota za peniaze, ktorý vznikol na ministerstve financií. Opäť za ním ale stál konkrétny človek, ktorý ho dokázal presadiť. Tento program je zároveň pre mnohých z respondentov ukážkou, že sa dajú nájsť zaujímavé metódy overovania efektivity nejakého riešenia, teda že má zmysel sledovať dopad aj u sociálne inováčných projektov.

 „Ministerstvo financií je asi najprogressívnejšie, dokáže si verejné zámery zanalyzovať. Je to oponent v rámci štátnej správy. Program Hodnota za peniaze je sám inováciou.“

Jedným z opatrení, ktoré by, podľa respondentov, viedlo k lepšej spolupráci, je získať na pozície verejnej správy kvalitných a skúsených pracovníkov, ktorí by mohli byť mostom pre komunikáciu a spoluprácu sektorov. Zároveň je kľúčové podporovať a motivovať kvalitných ľudí, ktorí už vo verejnej správe pracujú.

 „Myslím si, že jedinou možnosťou je dostať a podporiť kvalitných a skúsených ľudí vo verejnom sektore.“

„Základom musí byť kvalitná štátna správa, ktorá vie, o čom rozhoduje.“

Z hľadiska financovania inováčných projektov je podľa respondentov nevyhnutné, aby bolo jasne pomenované, aké témy sú pre štát prioritné, kde je dopyt po nových riešeniach. Ďalej je potrebné, aby boli prijaté strategické dokumenty, na ktoré nadväzuje finančná podpora. To všetko by, podľa výpovedí respondentov, uľahčilo sektorovú spoluprácu, pretože by organizácie mohli testovať riešenia a štát by tie dobré adaptoval. Teraz však účasť štátu ako obstarávateľa a podporovateľa chýba, projekty sú financované z množstva rôznych zdrojov a organizácie tak v mnohých ohľadoch supľujú služby štátu.

 „Štátna správa by mala mať jasnú stratégiu, ktorú napĺňa a podľa toho aj financuje.“

„Neziskovky by mali byť čiastočne financované z verejných financií a štátna správa by mala povedať, aké témy sú dôležité a tie zveriť neziskovkám.“

„Tretí sektor nemá, podľa mňa, suplovať štát – má slúžiť k testovaniu a dotahovaniu sociálnych inovácií, ktoré potom má štát preberať.“

„Neziskovky by nemali suplovať štát v službách, mali by pilotovať, overovať nové riešenia, ale nie poskytovať služby za štát, od toho je tu štát.“

PRÍLOHA – SCENÁR ROZHovorov

BLOK I – OSOBNOSŤ A KOMPETENCIA INOVÁTORA

- Aké osobnostné predpoklady a kompetencie sú potrebné, aby človek mohol uspieť s inovatívnou myšlienkou s potenciálom systémovej zmeny?
- Čo je kľúčové a ako sa to dá systematicky rozvíjať?
- Kde inovátori zlyhávajú a prečo? Dá sa ich situácia zlepšovať? Ak áno, ako?

BLOK II – KAPACITY TÍMOV/ORGANIZÁCIÍ AKO PROSTREDNÍKOV ZMENY

- Aké kapacity sú nevyhnutné pre organizácie, ktoré chcú uspieť s inovačnou myšlienkou?
- Čo je v tejto dobe najväčšou slabinou organizácií pri rozvoji sociálnych inovácií na úroveň systémovej zmeny?
- Čo je kľúčové pre organizácie, aby boli úspešné? Čo a ako je možné systematicky rozvíjať?
- Kde organizácie/tímy zlyhávajú a prečo?

BLOK III – BARIÉRY VONKAJŠIEHO PROSTREDIA

- Aká infraštruktúra a aké podmienky sú z tohto pohľadu potrebné, aby mohol inovátor/organizácia uspieť s inovatívnou myšlienkou s potenciálom pozitívnej systémovej zmeny?
- Aké sú na Slovensku najväčšie nedostatky pre rozvoj inovácií na úroveň systémovej zmeny?
- Aké sú bariéry a aké výzvy?
- Aké opatrenia sú potrebné, aby boli tieto bariéry prekonané?

BLOK IV – DISKUSIE NAD ŠPECIFICKÝMI ASPEKTAMI EKOSYTÉMU

Teraz Vám budem menovať jednotlivé podmienky, ktoré sú podľa predchádzajúcich štúdií dôležité pre vznik, rozvoj a šírenie inovácií. Poprosím Vás o ich zhodnotenie z troch hľadísk:

- z hľadiska nevyhnutnosti podmienky pre existenciu SI;
- z hľadiska dostatočnosti podmienky pre existenciu SI;
- z hľadiska námetov na opatrenia, ktoré by podmienky pre existenciu SI vylepšovali.

ZOZNAM:

- Rozvoj kompetencií inovátorov
(*čiasťkové témy: líderstvo, stratégia, zázemie, priestor na tvorbu, sebarozvoj, stáże v biznise*)
- Budovanie kapacít sociálnych organizácií
(*čiasťkové témy: manažment ľudských zdrojov, inštitucionálny rozvoj, odbornosť, kvalitné PR, znalosť systému, advokačná činnosť*)
- Sledovanie a vyhodnocovanie spoločenského dopadu inovácií
(*čiasťkové témy: dostupnosť a znalosť nástrojov/metodík, dáta, vyhodnocovanie, advokačná činnosť*)
- Znalosť riešeného sociálneho problému a potrieb cieľovej skupiny a jej postoj k zmenám
- Podpora inovácií v jednotlivých fázach inovačného cyklu
(*vznik, pilot, testovanie, škálovanie, systémovej zmena*)
- Finančné zdroje pre jednotlivé fázy inovácií a ich nadväznosť
(*vznik, pilot, testovanie, škálovanie, systémovej zmena*)
- Povedomie o úspešných sociálnych inováciách a inovátoroch
(*čiasťkové témy: povedomie o dobrej praxi, znalosť terminológie*)
- Prepojenie inovátorov, partnerov, podporovateľov a ďalších kľúčových hráčov
(*čiasťkové témy: akou formou, čo potrebujú, aká je ochota zdieľať, kapacity pre aktivitu, správca*)
- Prepojenie skúseností súkromného sektora a sektora sociálnych inovácií/prepojenie akademickej sféry a sociálnych inovátorov
- Prístup inovátorov k rozhodujúcim aktérom v politike, schopnosť a úspešnosť advokačnej činnosti organizácie, porozumenie právnemu systému a procesom
- Pripravenosť verejnej správy na inovačné riešenia
(*spolupráca pri adaptácii riešení na systémovej úrovni*)

Doplňujúce otázky počas diskusie k jednotlivým podmienkam:



Je táto podmienka potrebná? Z akého dôvodu? Ako zásadná je pre existenciu SI? Aká Vaša skúsenosť tento názor podporuje? V akej fáze inovácie je nevyhnutná?

Aká je situácia v prostredí SR, sú v tomto ohľade dobré podmienky pre existenciu SI? Alebo je to bariéra? Aká Vaša skúsenosť tento názor podporuje?

Akým spôsobom by bolo vhodné zareagovať na túto bariéru? Aké opatrenie by mohlo viesť k jej prekonaniu? Akú formu by malo nadobudnúť? Kto (aktéri) by mal opatrenie realizovať?

BLOK IV – DOPLŇUJÚCE OTÁZKY PRE PODPOROVATEĽOV SI/DONOROV

- Ako veľmi úzka a aktívna je spolupráca medzi Vami ako podporovateľmi a realizátormi pri implementácii inovačných projektov? Za akých podmienok by mohla byť spolupráca aktívnejšia a partnerská? Čo je pre Vás zásadné sledovať pri inovačných projektoch?
- Realizácia inovačných projektov so sebou nesie veľkú mieru rizika, keďže prinášajú nové postupy, ako veľmi je pre Vás (donorov) toto riziko dôležité a ako s ním pri výzvach pracujete? Ako veľmi a akou formou očakávate, že bude zo strany žiadateľa riziko ošetrené?
- Aké sú vaše hlavné kritériá výberu pri podpore inovačného riešenia? Prečo? V akej fáze inovačné riešenie podporujete a prečo predovšetkým v tejto fáze? Ako veľmi je pre vás zaujímavé investovať do podpory škálovania otestovaných riešení, či inovácií s ambíciou systémovej zmeny?
- Ako veľmi je pre vás dôležité meranie dopadu pri projektoch či celkovo pri organizáciách, ktoré sa inováciám venujú? V akej forme? Ste ochotní meranie dopadu financovať ako samostatnú aktivitu organizácie alebo ako kľúčovú aktivitu projektu?
- Je pre vás predstaviteľná dlhodobá inštitucionálna podpora vybraných organizácií?
- Vnímate podporu inovačných riešení, ktoré majú ambície systémovej úrovne, ako rizikovú?

O AUTOROCH SONDY



PhDr. Šárka Hastrmanová vyštudovala odbor Sociológia na Filozofickej fakulte UK v Prahe. Pôsobila v akademickej sfére, niekoľko rokov riadila neziskovú organizáciu, kde realizovala program na podporu sociálno-inovačných projektov, externe spolupracovala s Ministerstvom práce a sociálnych vecí ČR ako konzultantka v oblasti sociálnych inovácií.



Ashoka je medzinárodná organizácia, ktorá od roku 1980 po celom svete vyhľadáva, prepája a podporuje sociálnych inovátorov – teda osobnosti z rôznych sfér spoločenského života, ktoré jedinečným a systémovým spôsobom a s podnikavosťou im vlastnou riešia najpálčivejšie problémy našej spoločnosti.



Green Foundation je mladá slovenská nadácia so stredoeurópskym presahom, ktorej cieľom je napomôcť spoločnosti pripraviť sa na kľúčové výzvy blízkej budúcnosti, vznikajúce predovšetkým v dôsledku nástupu digitálnych technológií a klimatickej zmeny. Sociálne inovácie chápe nadácia ako jeden z vhodných nástrojov spoločenskej zmeny.



Združenie Svatobor je pilotnou iniciatívou na východnom Slovensku, ktorá sa systematicky zameriava na podporu potravinovej a energetickej sebestačnosti rómskych komunit cestou realizácie ekologického poľnohospodárstva.



s finančnou podporou

