



HYBATELÉ ZMĚN NA CESTĚ KE ZVÝŠENÍ DOPADU

SONDA DO EKOSYSTÉMU SOCIÁLNÍCH INOVACÍ V ČESKÉ REPUBLICE

2016



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ

Sonda do ekosystému sociálních inovací vznikla ve spolupráci Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a mezinárodní organizace Ashoka (Central & Eastern Europe).

Zadání a redakce:

Ondřej Liška (Ashoka Česká republika), Olga Shiroboková (Ashoka Central & Eastern Europe)

Metodické vedení:

Olga Shiroboková, Šárka Hastrmanová (MPSV), Ondřej Liška

Vedení strukturovaných rozhovorů s respondenty:

Šárka Hastrmanová, Olga Shiroboková

Zpracování analýzy:

Šárka Hastrmanová

Všem respondentům, kteří se do vzniku této sondy zapojili, děkujeme za jejich názory, otevřenost a čas, který nám věnovali.



PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	4
1. HLAVNÍ SHRnutí VÝSLEDKŮ	6
2. CÍLE SONDY	7
3. STRUKTURA SONDY	8
4. METODOLOGIE	9
5. KATEGORIZACE RESPONDENTŮ.....	11
6. ZJIŠTĚNÍ SONDY EKOSYSTÉMU SOCIÁLNÍCH INOVACÍ V ČR	12
6.1 KOMPETENCE SOCIÁLNÍCH INOVÁTORŮ A JEJICH POSILOVÁNÍ.....	12
6.2 PODNĚTY K OPATŘENÍM PRO INOVÁTORY	14
6.3 KAPACITY TÝMŮ/ORGANIZACÍ JAKO PROSTŘEDNÍKŮ ZMĚNY	17
6.3.1 NASTAVENÍ VNITŘNÍCH HODNOT ORGANIZACE	17
6.3.2 STRATEGIE ORGANIZACE	18
6.3.3 SLOŽENÍ TÝMU A ROZDĚLENÍ ROLÍ	19
6.3.4 ODBORNOST A DATA JAKO HLAVNÍ PROSTŘEDEK	20
6.3.5 PUBLIC RELATIONS A MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE	21
6.3.6 ARGUMENTACE PRO SYSTÉMOVOU ZMĚNU.....	23
6.3.7 SLEDOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ DOPADU	25
6.4 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ PRO ORGANIZACE	29
6.5 POJMENOVANÉ BARIÉRY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	30
6.5.1 SPOLUPRÁCE BYZNYSU A SOCIÁLNÍCH INOVÁTORŮ	30
6.5.2 PROPOJOVÁNÍ A SÍŤOVÁNÍ INOVÁTORŮ.....	32
6.5.3 PODPORA INOVACÍ V POČÁTEČNÍ FÁZI	34
6.5.4. TERMINOLOGIE POJMŮ, VÝKLAD, POVĚDOMÍ O NICH	36
6.5.5 FINANCOVÁNÍ INOVAČNÍCH ŘEŠENÍ	37
6.5.6 PŘIPRAVENOST VEŘEJNÉ SPRÁVY PRO INOVAČNÍ ŘEŠENÍ.....	40
6.6 DALŠÍ POJMENOVANÉ ASPEKTY.....	43
6.6.1 PODPORA INOVACÍ V REGIONECH	43
6.6.2 KOMUNITA A CÍLOVÁ SKUPINA A JEJÍ POSTOJ KE ZMĚNÁM.....	43
6.6.3 ZNALOST ŘEŠENÉHO SOCIÁLNÍHO PROBLÉMU A POTŘEB CÍLOVÉ SKUPINY.....	44
6.6.4 AKADEMICKÉ SFÉRA	46

PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ

SOCIÁLNÍ INOVACE

Sociální inovace představují **nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení** – tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější –, která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Podle definice, kterou užívá MPSV, mohou *sociální inovace* zahrnovat nové produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí, intervence a nové formy řešení sociálních potřeb. Podle rozšířeného pojetí, s nímž pracuje např. i ASHOKA, musí *sociální inovace* zahrnovat vždy **prvek systémové změny** a schopnost šířit (škálovat) společenský dopad.

HYBATELÉ ZMĚN - SOCIÁLNÍ INOVÁTOŘI

V tomto textu je sousloví *hybatelé změn* používáno jako český ekvivalent pojmu *sociální inovátoři*. Oba tyto pojmy označují lidi, kteří **s podnikavým duchem a systémově řeší ty nejpálčivější problémy společnosti**. Ashoka v tomto kontextu používá také anglický pojem *social entrepreneurs*, s nímž před více jak 30 lety poprvé přišel zakladatel Ashoky Bill Drayton a dal tak vzniknout zcela novému společenskému sektoru. Jeho český překlad „*sociální podnikatel*“ však naráží na to, že je v českém kontextu chápán úzce jako podnikání se zapojením sociálně či zdravotně znevýhodněných osob (což může a nemusí být sociální inovací). V tomto textu užíváme pojem *sociálního podnikání* v původním pojetí Ashoky, tedy v širším významu anglického *social entrepreneur* pro označení lidí, kteří systémově, s vytrvalostí, podnikavostí a kreativitou sobě vlastní mění svět k lepšímu.

EKOSYSTÉM

Pojem *ekosystém* či *ekosystém sociálních inovací* je pojem, kterým označujeme **komplexní prostředí, v němž vyrůstají, rozvíjejí se a působí hybatelé systémových společensky prospěšných změn**. Takový *ekosystém* zahrnuje různorodé formy podpory, ať už finanční, vzdělávací, expertní či ve formě platform, sítí a příležitostí pro spolupráci, spolupovahu a sdílený kolektivní dopad.

SPOLEČENSKÝ DOPAD / SOCIÁLNÍ IMPAKT

Teorie společenské změny a sociálních inovací pracuje s pojmem *společenský dopad* (*social impact*) jako s označením pro **systémové zlepšení či řešení společenského problému, které lze sledovat, nebo dokonce i měřit**. Orientace na reálný *společenský dopad* je pak základem principem práce sociálních inovátorů, kteří hledají cesty jak s minimem zdrojů dosáhnout maximálního společensky prospěšného dopadu pro co největší počet lidí, a to za

využití všech dostupných i zcela nových přístupů, včetně těch ze světa podnikání. Existují rozmanité způsoby, jak dopad sledovat a měřit, a liší se mírou komplexity. MPSV, Ashoka a další partneři spolupracují na rozvoji nástrojů pro sledování sociálního dopadu v České republice, tak aby se stal běžnou součástí aktivit ve veřejném prostoru.

ADVOKAČNÍ ČINNOST

Označujeme tak činnost jednotlivce nebo skupiny, která se snaží **ovlivňovat rozhodnutí v rámci politických, ekonomických a sociálních systémů a institucí**. *Advokační aktivity* mohou zahrnovat různorodé činnosti, které osoba nebo organizace podnikají, včetně mediálních kampaní, publikování, veřejných vystoupení nebo realizace či medializace výzkumu. Lobování je forma *advokační práce*, která spočívá v přímém přístupu k zákonodárcům a snaze ovlivnit jejich rozhodování v otázce, která hraje pro danou skupinu významnou roli.

ŠKÁLOVÁNÍ, ŠKÁLOVATELNOST

Škálovatelnost neboli *rozšiřitelnost* je žádoucí vlastnost systému, sítě nebo procesu. Znamená schopnost adaptovat se na změněné podmínky a potřeby, a tedy zvyšovat sledované parametry v případě, že taková potřeba nastane. O *škálovatelnosti* se mluví v telekomunikacích, softwarovém inženýrství, IT, ale i v ekonomii firem a nově i v oblasti sociálních inovací. *Škálovatelnost* patří k základním vlastnostem sociálních inovací, neboť umožňuje **přenos a šíření daného řešení mimo místo jeho vzniku, ideálně všude tam, kde se problém vyskytuje**. V praxi to znamená, že sociální inovátor rozvine např. v jednom z regionů České republiky aktivity, které pomohou zcela novým způsobem zlepšit život stovek lidí, kteří byli dosud např. odsunuti na okraj společnosti, najde pro tento model udržitelné financování a dosáhne zde trvalé změny. Pokud najde způsob, jak zvýšit dopad svého řešení i v dalších regionech nebo i v mezinárodním měřítku, aniž by musel ve stejné míře zvyšovat náklady, pak dochází ke *škálování sociální inovace*.

1. HLAVNÍ SHRnutí VÝSLEDKŮ

Zásadními oblastmi, které nyní vytvářejí největší bariéru v úspěšnosti přenosu inovací do systémové úrovně, jsou zejména ty, které souvisejí se schopností organizací vyvíjet **advokační činnost** (lobbying), dále pak schopnost **sledovat a vyhodnocovat dopad** inovačních řešení a **kommunikace** či **PR**. Všechny tyto zásadní aktivity však vyžadují odbornost a financování, které se nyní většině organizací nedostávají. Současně je zde pojmenován nedostatek informací, poradenství a dobré praxe, zejména u sledování dopadu a advokační činnosti.

Nedílnou součástí ekosystému je i ukotvení terminologie, což právě u tématu sociálních inovací značně pokulhá. Sjednocení pojmosloví se proto objevuje jako jeden z potřebných kroků, který by ekosystému a inovátorům pomohl. Spolu s tím i větší veřejná podpora tématu formou kampaní a osvětových aktivit směrem k širší veřejnosti.

Dalšími aspekty, které je potřeba v souvislosti s bariérami ekosystému sociálních inovací pojmenovat, je podpora lídrů organizací, které inovační řešení realizují, a individuální podpora inovátorů pro jejich tvůrčí činnost.

Financování inovací je zásadně ovlivněno aktuálními příležitostmi, je zde jasná potřeba pro řešení finanční udržitelnosti inovací v rámci fází, kdy dochází k jejich šíření a škálování. Pro tyto fáze jsou finanční možnosti nyní spíše podceněny. Současně zaznívají hlasy pro jinou formu přerozdělování financí (zejména veřejných), které by směřovaly k většímu důrazu na dopad a efektivitu podporovaných řešení.

Dobrou zprávou je, že hodně organizací staví svá řešení na znalosti cílové skupiny, na dlouholeté odbornosti a know-how v tématu. Stejně tak jsou dobře hodnoceny příležitosti pro začínající inovátory. V budoucnu je možná zajímavou perspektivou více s programy pronikat i do regionů ČR a nesoústředit se jen na větší města.

Jako nové příležitosti se jeví spolupráce s akademickou sférou, byznysem, investory a vylepšení spolupráce s veřejnou správou.

2. CÍLE SONDY

Hlavním cílem sondy bylo zmapovat a popsat hlavní bariéry a výzvy, které se objevují v ekosystému sociálních inovací v České republice. Dobrá znalost ekosystému a popis přesných příčin, které brání vzniku, rozvoji či škálování sociální inovací, jsou základnou pro diskuzi zúčastněných aktérů nad opatřeními, která mohou bariéry omezovat či bořit.

Sonda se tedy zabývala nejen bariérami z pozice samotného inovátora, ale i organizací či týmů, kteří jsou nositeli inovačních řešení. Stěžejní část se pak věnuje vnějším podmínkám nezbytným pro vznik a rozvoj inovačních řešení. Hlavní motivem sondy byla identifikace bariér, které zabraňují posouvat úspěšná inovační řešení na systémovou úroveň.

Kromě popisu bariér, výzev či dalších slabších stránek ekosystému v českém prostředí byli respondenti dotazováni i na jejich náměty pro vhodná a funkční opatření.

Tato sonda je jednou z prvních v ČR, která se zabývá mapováním pozice sociálních inovátorů, její rozsah je tedy velmi široký a ne vždy umožňuje jít v určitých specifických aspektech do většího detailu. Na sondu však budou navazovat další aktivity, které tyto první poznatky a závěry umožní prohlubovat a zpřesňovat.

Do další fáze mapování ekosystému by jistě bylo vhodné zahrnout větší počet respondentů, kteří bezpochyby dodají další aspekty a pohledy na věc. Ve stávající sondě byl větší důraz kladen na přenos do systémové úrovně, proto i vzorek respondentů zahrnoval z větší části zkušené inovátory.

3. STRUKTURA SONDY

Jednotlivé pojmenované aspekty ekosystému sociálních inovací v České republice byly rozděleny do tří základních úrovní s ohledem na jejich nositele. Některé z těchto aspektů se však ve svých příčinách a důsledcích dotýkají více rovin.

První rovinou je **pozice jednotlivce jako sociálního inovátora**. Je potřeba připustit, že toto označení je metodologicky dosti nejednoznačné. V rámci sondy tímto označujeme jedince, kteří jsou v rámci své činnosti hybateli systémových změn či řešiteli projektů s inovačním potenciálem.



Druhou rovinou je **tým či organizace, v rámci které je inovační řešení realizováno**. Jedná se zde o aspekty spojené s fungováním, nastavením procesů, kapacit organizace a další. Tato rovina tedy pojednává o výčtu a popisu bariér na straně organizací/týmů, které brání v rozvoji inovací či jejich dosahování na systémovou úroveň.



Třetí rovinou je **vnější prostředí České republiky, infrastruktura**, která inovátory a jejich organizace obklopuje. Zahrnujeme sem aspekty týkající se finančních prostředků, postoje veřejné správy, veřejnosti, médií či vzdělávacích institucí / akademických pracovišť apod.



4. METODOLOGIE

Zpracování sondy probíhalo v období **únor až duben 2016**. V období únor až březen probíhal sběr dat, v dubnu pak zpracování dat.

Užitou metodou výzkumu byl **hloubkový rozhovor s polostrukturovaným scénářem**. Scénář v závěrečné části vycházel ze zjištění studie na téma bariér pro rozvoj sociálních inovací, kterou v Německu provedla mezinárodní organizace Ashoka¹ v roce 2011, a studie MPSV na stejné téma v českém prostředí z roku 2015.



Většina rozhovorů probíhala pomocí Skype. Délka rozhovoru se pohybovala od jedné do dvou hodin.

Celkem bylo provedeno **21 rozhovorů**.

Zpracování rozhovorů probíhalo jejich opětovným náslechem, záznamem pojmenovaných aspektů a doslovným přepisem stěžejních pasáží.

¹ <http://germany.ashoka.org/sechs-ansätze-zur-verbretung-sozialer-innovation-deutschland-0>

SCÉNÁŘ

BLOK I

Jaké osobnostní předpoklady a kompetence jsou potřebné, aby člověk mohl uspět s inovativní myšlenkou s potenciálem systémové změny?

Jaké kapacity jsou nezbytné pro organizace, které chtějí uspět s inovační myšlenkou?

Co je klíčové a jak to lze systematicky rozvíjet?

BLOK II

Jaká infrastruktura a jaké podmínky jsou v tomto ohledu potřebné u vnějšího prostředí (ostatní aktéři, finance, média, vzdělávací instituce, apod.), aby mohl uspět člověk s inovativní myšlenkou s potenciálem pozitivní systémové změny? Co je největším nedostatkem českého prostředí?

Jaké jsou bariéry a jaké výzvy? Jaká opatření jsou zapotřebí?

BLOK III

Nyní Vám budu jmenovat jednotlivé podmínky, které jsou důležité pro vznik a rozvoj inovací. Poprosím Vás o jejich zhodnocení ze dvou hledisek:

z hlediska nezbytnosti této podmínky,

z hlediska dostatečnosti této podmínky v ČR.

Výčet aspektů:

- Propojení zkušeností soukromého sektoru do sociálních inovací
- Budování kapacit a rozvoj kompetencí inovátorů a sociálních organizací, propojení inovátorů, partnerů, podporovatelů a dalších klíčových hráčů
- Povědomí o úspěšných sociálních inovacích a inovátorech
- Přístup inovátorů k rozhodujícím aktérům v politice
- Podpora inovací v počáteční fázi
- Finanční zdroje pro jednotlivé fáze inovací
- Návaznost a vzájemná synergie finančních zdrojů
- Vykazování výsledků a společenského dopadu inovací
- Vzájemná otevřená a sdílející spolupráce sociálních organizací a inovátorů
- Komunita a cílová skupina a její postoj ke změnám

Znalost řešeného sociálního problému a potřeb cílové skupiny:

Z jakého důvodu je podle Vás tento aspekt potřebný?

Jak tento aspekt vnímáte v prostředí České republiky, nakolik je dostačující?

Jakým způsobem by bylo vhodné zareagovat na tuto bariéru? Jaké opatření by mohlo vést k jejímu překonání? Jaké by mělo nabývat formy? Kdo (aktéři) by měl s opatřením přijít/realizovat její?

5. KATEGORIZACE RESPONDENTŮ

Celkem proběhlo s respondenty **21 rozhovorů**. Respondenti byli vybíráni dle **4 kritérií**:



- 1 POKROČILOST A ÚROVEŇ DOSAŽENÉ ZMĚNY V OBLASTI SOCIÁLNÍCH INOVACÍ**
- 2 VZTAH K INOVACÍM (REALIZÁTOR/ZÁSTUPCE PODPOROVATELE)**
- 3 OBLASTI REALIZACE INOVAČNÍCH ŘEŠENÍ**
- 4 DOPAD INOVACÍ (NÁRODNÍ/REGIONÁLNÍ)**

Z hlediska pokročilosti dosažené změny v oblasti sociálních inovací se jednalo zejména o zkušené inovátory, kteří se daným tématem profesně zabývají řadu let. Zároveň více jak polovina respondentů patřila do sítě Ashoka Fellows, největší světové sítě sociálních inovátorů², či byli příjemci dotací veřejných rozpočtů na inovační řešení. Řada respondentů dokázala přenést své řešení na systémovou úroveň.

Čtyři z dotazovaných respondentů byli zástupci podporovatelů – tedy zástupci akceleračních programů, nadací a veřejných institucí, které financují či jinak podporují vznik a rozvoj inovačního prostředí.

Výběr respondentů se snažil do sondy vnést i různorodost z hlediska oblastí, kterých se realizace inovačního řešení dotýká. Oslovení respondenti tedy inovační řešení realizují v následujících oblastech: **vzdělávání, vězeňství, bezdomovectví, prevence kriminality, ochrana životního prostředí, nezávislá média, duševní poruchy, regionální rozvoj, veřejná správa na úrovni obce, komunitní práce apod.**

Většina respondentů spadá dopadem svých inovačních aktivit zejména do kategorie s národní působností, necelá třetina z nich se pak více zaměřuje na regionální úroveň. Pro případ sondy, kdy bylo zadáním zaměřit se zejména na přenos inovačních řešení na systémovou úroveň, byl proto tento výběr cílený.

² Ashoka po celém světě vyhledává a podporuje hybatele změn, kteří s podnikavým duchem systémově řeší ty nejpálčivější problémy společnosti. Přicházejí s inovačními řešeními, která od základů mění celé oblasti lidské činnosti. Pokud úspěšně absolvují přísný výběrový proces, stávají se doživotně členy/členkami globální sítě Ashoka Fellows. Ashoka je označuje jako „social entrepreneurs“, proto i český překlad „sociální podnikatel“ Ashoka používá v tomto širším anglickém významu: tedy pro lidi, kteří systémově, s vytrvalostí, podnikavostí a kreativitou sobě vlastní mění svět k lepšímu.

6. ZJIŠTĚNÍ SONDY EKOSYSTÉMU SOCIÁLNÍCH INOVACÍ V ČR

6.1 KOMPETENCE SOCIÁLNÍCH INOVÁTORŮ A JEJICH POSILOVÁNÍ

Respondenti v otázce potřebných osobnostních předpokladů vyjmenovávali **rozsáhlý soubor vlastností, kterými musí být sociální inovátoři nadáni nebo je byli schopni v životě získat**. Některé z nich se dají posilovat nebo částečně naučit, ale podle respondentů **je pro ně třeba mít už určité předpoklady**. Mezi nejčastěji jmenované vlastnosti patřilo: vytrvalost, schopnost empatie (být dobrým posluchačem), osobnostní vyzrálost, vizionářství (pojmenování vize spolu se strategickým uvažováním v dlouhodobém horizontu), kreativita, podnikavost, schopnost vyjít s různými typy lidí / schopnost hledat shodu, schopnost uvažovat o změně, tvrdohlavost, být dobrý v networkingu/sítování, být emočně stabilní, umět prezentovat sebe sama a svůj nápad, schopnost atraktivně se představit, ochota jít do rizika, uvědomění si, že sám to dělat nemohu a v souvislosti s tím schopnost umět si najít lidi do týmu a motivovat je.

„Nejde to rychle, člověk musí mít odolnost a vytrvalost, aby svůj zájem mohl prosadit.“

„Nedokážu si představit žádné systémové opatření, které by vygenerovalo inovátora. K tomu člověk musí mít dispozice.“

Mnozí z respondentů potvrzují, že sociální inovátor je pro ně synonymem člověka s kombinací osobnostních předpokladů (viz výčet výše) a dovedností. Kromě tohoto mixu předpokladů je pro jeho činnost nezbytný určitý **životní postoj**, přístup k řešení otázek a výzev, které toho daného člověka obklopují. Jsou to lidé, kteří umí **dobře identifikovat** problém, vyvíjejí velkou snahu pro nalezení jeho řešení a mají **otevřenou mysl** pro alternativy. Dobrý nositel změny zároveň ale dokáže citlivě vnímat kontext problému, nastavení cílové skupiny i ostatních aktérů a další proměnné, které případný problém i řešení ovlivňují. Mnoho respondentů toto spojuje s vnitřní intuicí, která takové lidi na jejich cestě vede.

„Nezbytná je víra, že lze něco prosadit. Což mě posiluje v tom, že vše je možné. Pak je to otázka prostoru, času a financí. Pokud člověk vytrvá a nevzdá to, tak tu cesty jsou.“

„Pražákladem všech ostatních věcí je nadšení pro věc, identifikace s cílem, který chci prosadit. Člověk by si měl dobře uvědomit, jestli do toho chce investovat energii a svůj život v dalších letech, anebo ne.“

Jedním z nejdůležitějších osobnostních aspektů, který většina respondentů zmiňuje, je **vytrvalost**, kterou je třeba při rozvoji inovačních řešení prokázat. Jedná se často o řešení, která jsou svou povahou netradiční, novátorská, narážející na stereotypy a zvyky veřejnosti i cílové skupiny, nesou s sebou mnoho rizik a jejich původní podnět je často založen na intuici v kombinaci se zkušeností. Všechny tyto překážky jsou dle nich ale nutné, aby v první řadě vedly k ujištění inovátora, že jde správným směrem, a zároveň jsou nedílnou součástí inovačního procesu.

Mnoho respondentů poukazuje na důležitost **osobní zainteresovanosti v řešené problematice**. Nejúspěšnější na poli inovací jsou dle nich osobnosti, které jsou nějakou formou s problémem či cílovou skupinou spjatí. Nejedná se tedy jen o profesní zájem, ale je zde vždy nutný i osobní interes či zaujatost pro danou věc. Mnoho nositelů změny také často pochází přímo z cílové skupiny, které se problém dotýká a kteří tak mají silnou motivaci pro jeho změnu. Někteří z respondentů poukazují na to, že pokud tato podmínka není naplněna, inovátoři často ztrácejí energii a i dobré projekty postupně končí.

„Základem je určitá nespokojenost s jistou oblastí, která je pro člověka nějak zajímavá či se ho osobně dotýká. Jsou tam věci, které se ho týkají v osobní rovině, například u mě spojené s rodinou. Chtěl jsem něco budovat pro své vlastní děti, neboť jsem se sám v tom stávajícím prostředí necítil dobře. Je dobré tyto důvody či motivy v sobě znát, aby s tím člověk uměl pracovat.“

Další z důležitých předpokladů je schopnost lídra/nositele změny **zaměřovat se nejen na cíle, ale i samotný proces realizace**. Toto je potřeba mít vyvážené, aby inovátor ve svém řešení dosahoval výsledků, které mají dopad. Inovátor by měl být dobrým stratégem i v dlouhodobém horizontu (zejména pak u celkového směřování organizace). S tím okrajově souvisí i to, do čeho investuje energii, jaké zdroje hodlá využívat a zda v rámci procesu a realizace dílčích kroků nezaniká celkový cíl a smysl činnosti.

Důležitým poznatkem na poli podmínek potřebných u inovátora je **zázemí časové, finanční i osobní (rodinné)**. Inovace jsou často prací i volnočasovým koníčkem zároveň a je třeba s tím i tak počítat. Mnoho z inovátorů potvrzuje, že bez určitého minimálního zázemí by nemohli dlouhodobě inovace realizovat. Inovační projekty a práce na nich bývají časově i psychicky náročné, někdy vyžadují maximální nasazení, které často však není kompenzováno finančně, jako spíše pocitem úspěchu. Toto bývá také dle respondentů častou příčinou, proč mnoho mladých inovátorů se svými projekty skončí (neboť nemají toto zázemí zatím vybudováno) a proč mnoho začínajících projektů bez zázemí větší organizace končí svou činnost.

„Člověk by měl být osobnostně zralý, emočně stabilní, měl by mít dobré soukromé zázemí, zejména z hlediska vztahů. Musí mít dobré komunikační schopnosti a měl by mít vyrovnanou složku zaměření se na proces i na cíl.“

Velkou otázkou u inovátorů je **téma lídrovství či vůdcovství**. Mnoho z nich přikládá tomuto aspektu velkou důležitost, většina z nich zpětně. Jedná se o moment, který si ve vlastní kariéře mnoho z nich uvědomilo až později. Poukazují na to, že schopnosti projevat se jako lídr a mít roli vůdce pro ně bylo často obtížné, ač vnímali, že je to to, co organizace nejvíce potřebuje. Zpětně vyhodnocují, že včasější uvědomění si aspektů spojených s rozdělením rolí a porozuměním jejich obsahu napříč organizací, tedy mj. schopnost delegovat, předávat odpovědnost a vytvářet důvěru, by jim na jejich cestě pomohlo, ale až zkušenosti z praxe je naučily. Poukazují na skutečnost, že v tomto ohledu zde není mnoho programů, které by reagovaly na tyto potřeby a o lídry pečovaly a pomáhaly jim na jejich cestě.

„Pro mě byl největší překážkou management a lídrovství, jak řídit lidi. Nebyla jsem si jistá svou rolí, jsem zvyklá si práci udělat sama, takže jsem se musela naučit, jak práci předávat, jak ji delegovat.“

„Podle mě je to hodně podceňované, hodně se pečuje o produkt, ale ne o organizaci zevnitř. Mnohé z kurzů leadershipu jsou finančně náročné, pokud chcete kvalitní. Podmínky vstupu do těchto programů jsou dle mého také často dost náročné (časově, finančně), což pak mnohé odrazuje. Nabídek není dost, zejména ne v regionech.“

Nezbytnou podmínkou pro udržení si inovačního potenciálu v osobnosti nositele změny je schopnost či podmínka mít v rámci své práce **volný čas pro tvůrčí práci**, která nebude vázaná na agendu projektu, ale bude nabízet prostor pro nadhled, nové směřování, vytváření nových vazeb, inspiraci, současně i vlastní rozvoj, psychohygienu. Mnoho inovátorů je v důsledku dalších požadavků, kterým jsou vystaveni oni sami či jejich domovské organizace, omezeno v péči o tuto stránku, což v důsledku vede ke ztrátě inovačního potenciálu i kapacit.

„Nejdůležitější je mít na to kapacity. Pro mě je teď hlavní, že budu mít na nějaký čas stipendium, které mi zajistí, že se mohu naplno těm strategickým záležitostem věnovat, celý úvazek mohu dávat do organizace.“

6.2 PODNĚTY K OPATŘENÍM PRO INOVÁTORY

Rozvoj většiny kompetencí inovátorů zmíněných výše je spíše věcí individuálních potřeb jednotlivce či organizace. Není tedy nutné připravovat nějaké systematické vzdělávání přímo pro inovátory. Dle respondentů je zde v tomto ohledu **dostatek podpory a příležitostí různých programů/seminářů/školení**. Stejně tak formy mentoringu projektů v začátcích jsou v ČR již lépe podporovány a lze si vždy najít mentorskou podporu ze strany byznysu. Mnozí z dotázaných poukazují na řadu programů, které takovouto pomoc nabízejí (Social

Impact Award, Impact First, Laboratoř Nadace Vodafone, programy pro neziskové organizace z řady Nadace Via, apod.).

Jako nedostatečně řešená potřeba se jeví spíše **individuální coaching inovátorů, lídrů organizací v jejich osobních potřebách (seberozvoji, uvědomění si své role a s ní spjatých očekávání, práv a povinností) a na vyšších úrovních managementu organizace** (např. v rámci dlouhodobějších strategií organizace, HR managementu organizace, apod.).

„Velmi nové pro mě bylo přemýšlení v duchu podnikatelském. V tom jsem byl nejvíce bezradný. Český neziskový sektor je hodně postaven na grantových programech, člověk se tomu naučí a je to jiný směr přemýšlení. Je to jiný mód přemýšlení o věci a to je podle mě potřeba nejvíce – v tomto lidi systémově vzdělávat. Pro mě by byl nejlepší mentor-ský program, kdy bych mohl konzultovat do větší hloubky a kontinuálněji. Ideální osobou by byl někdo se zkušeností v podnikání, ale i v sociální oblasti.“

„Potřebný je formát leadership kurzů, akorát je potřeba počítat s časovými a finančními bariérami. Dále pak možnost potkat se s řediteli jiných organizací; v situacích, kdy musí ředitel udělat rozhodnutí sám, je dobré mít lidi v podobné situaci, se kterými je možné toto sdílet (jak dávat lidem zpětnou vazbu, jak je motivovat, jak je přijímat, či naopak vyhazovat apod.).“

Respondenti vznik inovací spojují s tvůrčím a svobodným prostředím, které je otevřené, učící se a je v něm prostor na experimenty. Bohužel to ne vždy jde ruku v ruce s nastavením organizací, které jsou často vázané jednoletými granty a jejich vlastní mzdy jsou pak vázané na výkon v rámci jednotlivých projektů. Jako velkou bariéru tedy dotázaní pojmenovávají **malou podporu ve formě individuálních stipendií, tvůrčích prázdnin** či podobných krátkodobých volných prostředků pro alespoň existenční zajištění, které by jim dalo prostor pro práci nad novými řešeními a dalšími tvůrčími kroky. Každý z respondentů, který měl možnost podobnou formu podporu využít, ji označoval za jednu z nejefektivnějších forem jejich individuální podpory.

„Mně přijde největší podpora pro budování kapacit organizace dát těm, kteří ji vedou, stipendium a studium. To je ideál.“

„Bylo by skvělé, kdyby byla nějaká základní podpora – třeba stipendium, aby se mohl člověk určitému řešení věnovat systematicky. Stačilo by pár měsíců a malý rozpočet. Víím, že takhle mnoho lidí skončilo – nezvládali to při práci a nemohli ji jen tak opustit. Tohle by tomu pomohlo, mít prostor na ‚vytváření‘. A není nutné tomu dávat tolik peněz.“

Zajímavou formou je například placená jedno- či víceměsíční **stáž v byznysu s konkrétním záměrem pro řešení**, kdy se během stáže nabízí možnost poznat procesy fungování této společnosti zevnitř, možnost přenosu dobré praxe do vysílající organizace, konzultace s různými zástupci dané společnosti nad změnou, kterou žadatel chce přinést. Dalším efektem je pak lepší porozumění pohledu byznysu na neziskové / společensky prospěšné aktivity.

„Těch vzdělávacích aktivit a nabídek je spousta, je otázka, aby to ale nebyla ztráta času, protože je těžké se zorientovat v tom, co je pro mě vhodné. Já také hodně času strávila na různých seminářích, ale nic mi to nedávalo. Teď už vím, co mi nejvíce pomohlo: například jsem měsíc strávila v jedné firmě, kde jsem se scházela s různými lidmi a přemýšlela nad tím, co bych potřebovala v organizaci změnit (pozn. Restrukturalizace organizace). Zásadní bylo vidět, jak se to správně dělá, jak se kaskádují cíle, jak to zapadá do strategie. Společně s nimi jsem si tvořila novou strukturu organizace.“

6.3 KAPACITY TÝMŮ/ORGANIZACÍ JAKO PROSTŘEDNÍKŮ ZMĚNY

6.3.1 NASTAVENÍ VNITŘNÍCH HODNOT ORGANIZACE

Stejně jako u osoby inovátora je důležité, **jaké vnitřní hodnoty utvářejí organizaci (tým)**, která za inovačním řešením stojí. Respondenti z nezbytných hodnot zmiňovali následující: **důvěra** v rámci týmu, **otevřenost** v rámci týmu, ale i navenek, bezpečnost ve smyslu **ochrany myšlenek**, názorů, nápadů, **hýčkání tvůrčího a kreativního prostředí**, inspirace, **kvalitní vztahy**, **nečítit jen na výsledky**, ale **pozorně sledovat proces**.

„V organizacích je potřeba pro rozvoj inovací podpora zejména shora, aby člověk dostal prostor. Je potřeba uvědomit si, že je to velmi nákladné. Pokud to jde odspoda, je to náročnější.“

„Lidská kreativita se otvírá až v bezpečném prostředí. Je tedy potřeba kvalitní prostředí – nejen fyzické, ale zejména vztahové. Nevytvářet hned tlak na výsledek či hodnocení. Možnost rozletu a zároveň okamžité neposuzování nápadů.“

„U organizací je důležité, aby inovace byly součástí filozofie té organizace. Také je potřeba vytvořit prostředí, které lidem umožňuje tvořit nové věci.

Nejedná se jen o místo, ale i o přístup k práci, možnost si věci vyzkoušet, umožnit různé formy práce. Nové nápady nejsou hned smeteny ze stolu, ale dostávají prostor.“

Poté je potřeba, aby tyto hodnoty byly neustále udržovány zejména ze strany vedení organizace. Důležitá je dle dotázaných **pozice lídra v organizaci**, kterým nemusí být nutně sám inovátor. Je ale potřeba, aby zde byl někdo, kdo udržuje motivaci, přerozděluje jednotlivá zadání, je podpůrný vůči novým impulsům, a zároveň ale nastavuje i odpovědnost a povinnosti. Je nezbytné v rámci organizace vytvářet prostor pro zpětnou vazbu a otevřené vztahy, které umožňují jednotlivci pojmenovávat problémy, a současně je mu též nasloucháno.

„V týmu musí být tyto kvality: manažerská dovednost – plánování, delegování, hlídání praktických věcí, aby vše sedělo. Také odborné know-how, schopnost analýzy a práce s daty. Další je schopnost PR vykopávat ven, kreativně, intenzivně, kontinuálně komunikovat k médiím, ale i k sítím. Poslední je advocacy officer, tzn. dostat vše k lidem, kteří mají ve svých rukou možnost věci posouvat do systému – umí pracovat synteticky, umí jasně a jednoznačně prezentovat, zaujmout a nadchnout. Poslední je praktické administrativně-technické zázemí. Vše pak musí pevně držet v ruce lídr, který síťuje horizontálně i vertikálně, hlídá, zda věc má stále fokus, který by měla mít, stará se o směr a sám hoří pro dané téma a umí zapalovat i ostatní. Zároveň umí pracovat sám se sebou a pracovat s dynamikou v týmu. Je konstruktivně kritický k organizaci a sobě. Předchází rizikům, vnáší inspiraci a pečuje o rozvoj organizace.“

Někteří dotazovaní, kteří v rámci svých organizací řeší více i otázky financování organizace, zdůrazňují nutnou schopnost vytvářet a praktikovat finančně udržitelné modely, včetně případné (částečné) finanční návratnosti jednotlivých projektů, a také potřebu více dbát na zavádění **lean principů**³.

6.3.2 STRATEGIE ORGANIZACE

Současně je nezbytné, aby organizace neustále měla na zřeteli svou **dlouhodobou strategii a cíle**, kterých chce dosáhnout, a ty otevřeně zprostředkovávala partnerům, dárcům i donorům. V rámci tvorby a formulace změn ve strategii je potřeba realizovat to **spolu s týmem**, aby celkové směřování organizace bylo čitelné jak zevnitř, tak zvenku. Tato strategie by pak měla obsahovat právě i dílčí strategie v oblastech, které jsou nyní u organizací podhodnoceny, zejména PR a advokační plán.

Vědomá strategie, její jasná deklaráce a neustále vztahování k ní často i slouží k tomu, že si je organizace, potažmo lídr, jistá svými kroky a nemění své cíle a postup jen s ohledem na to, že se například nyní objevil finanční partner, který ale vyžaduje trochu jiné cíle. Pokročilí inovátoři potvrzují, že je důležité umět i **odmítnat spolupráci**, pokud by to mělo ohrozit v dlouhodobějším horizontu výsledky organizace. I za cenu toho, že se tím dočasně oslabí rozpočet organizace.

³ Principy managementu, který vychází z vysoké efektivity zdrojů a tvorby maximální přidané hodnoty.

6.3.3 SLOŽENÍ TÝMU A ROZDĚLENÍ ROLÍ

Pro organizaci, která je schopna realizovat inovační řešení, je dle respondentů důležité mít sehraný tým a dobře **definované role a pozice v týmu**. To se často neděje a v neziskových organizacích pak tak trochu všichni dělají vše. Jistě je důležité mít pojištěnou zástupnost jednotlivých členů týmu, ale zde ve výpovědích narážejí na jasné definování pozic, jejich povinností, práv a odpovědnosti, stejně jako rozhodujících pravomocí. Zhruba polovina respondentů potvrdila, že **dobry HR management je základem**, na kterém se má stavět, a že tento bod často podcenili a následně museli změnit a přetvořit organizační strukturu, aby vše fungovalo. Někteří inovátoři pro dobrý HR management využili partnerství s byznysem, kdy s jeho zástupci či přímou zkušeností v rámci stáže připravovali lepší organizační strukturu.

„Když někdo začíná, měl by vědět, jaké pozice v týmu potřebuje, a dobře je popsat. Častou chybou bývá, že víte, že někoho potřebujete, ale místo toho, aby se vypsalo výběrové řízení, tak se toho ujme někdo z organizace a ono si to často ne úplně dobře sedne. Je dobré definovat si potřeby dané pozice, co potřebujete, aby člověk uměl, a pak hledáte, což můžete i uvnitř.“

„Nejvíc nám pomohlo získat projekt na posílení kapacit organizace a já si najala člověka, který dělá běžně HR ve firmách. Byl to dvouletý projekt a on tu seděl na půl úvazku, tak vše připravil, zavedl, sledoval a zafixoval nám postup.“

„Zásadní je propojení odbornosti, komunikace a schopnosti prosazovat změny (lobbing). Nikdo však není všestranný a je potřeba mít kompetence v týmu dobře rozdělené.“

S tím souvisí jeden nešvar českého neziskového sektoru, který je způsoben **nedostatkem financí pro institucionální provoz a rozvoj**, kdy se určitá důležitá role přidělí osobě, která má třeba částečný úvazek, ale není odborníkem na danou agendu. Výsledkem je horší výkon organizace a v důsledku to vede spíše ke ztrátě financí než úspoře (často se takto řeší např. PR organizace apod.).

Na druhou stranu několik respondentů připustilo, že je pro realizaci inovačního nápadu vhodnější mít menší tým obsazený kvalitními lidmi, kteří jsou schopni pojmout více agendy, a jsou tak flexibilnější. Současně ale podotýkali, že tak kvalitních, schopných jedinců je na trhu velmi málo, a pokud je organizace neumí odměnit či vytvořit pro ně jinou protihodnotu, často odcházejí.

„Lidé v organizaci musí být samoorganizovaní, musí mít schopnost si věci plánovat a dotahovat. Tým je většinou malý a agendy je hodně. Není vůbec jednoduché takové lidi najít. Je velmi málo lidí, kteří jsou schopni samoorganizace a samořízení. Hodně lidí je zvyklých na řízení a kontrolování. Ta samostatnost je pro mnoho lidí lákavá, ale nejsou toho v důsledku moc schopni. Je náročné je najít a udržet si je.“

6.3.4 ODBORNOST A DATA JAKO HLAVNÍ PROSTŘEDEK

Jako jednu z hlavních podmínek pro realizaci kvalitních a udržitelných inovačních řešení zmiňovali respondenti **nezbytnost odborného zázemí organizace**. Hluboké **porozumění problému**, který řeším, **porozumění potřebám cílové skupiny**, se kterou pracuji, **motivacím a strategiím všech aktérů**, kteří do problematiky zasahují, a **legislativní rámec**, ve kterém se s řešením pohybují, – to jsou základní esence, bez kterých nelze dle dotázaných realizovat kvalitní projekt, který by v důsledku mohl usilovat o systémovou změnu. Je taktéž nezbytné, aby organizace měla znalost historického vývoje v daném problému a ideálně měla dobrý přehled o situaci v zahraničí a o opatřeních, která se v rámci této problematiky realizují.

„Musí tam být odborná způsobilost. To znamená téma, které zpracováváte, není jen o odvaze a nadšení, ale o schopnosti ho systémově řešit. Je potřeba mít v týmu lidi, kteří téma vidí v koncepci, strategii, modelech. Tito lidé musí být součástí organizace, ne jen externě. Současně je potřeba umět oslovit a zaujmout další lidi.“

„Pro organizace je základem mít know-how a odborné znalosti nebo mít partnera, aby v tom byly silné. Dále je pro organizace dobré mít vybudovanou síť, aby věděla kam se obrátit, když něco potřebuje.“

Současně respondenti potvrzují, že v rámci činnosti je nezbytné dobře pracovat s daty, jednak s externími (např. statistikami veřejných institucí apod.), ale i s interními daty a informacemi. Toto odborné zázemí organizace totiž tvoří právě základ, na kterém se mohou vytvářet, testovat a zavádět do praxe nová opatření. Pokud k určitému problému vůbec nejsou k dispozici data, pak je potřeba nastartovat jejich sběr a analýzu. Současně je tato **podmínka nezbytná pro argumentaci cílů a jednotlivých aktivit**, které organizace v rámci inovace podniká. Tvrdá data a komparace jsou pak dle těch, kterým se podařilo dotáhnout jejich řešení do systémové úrovně, nejlepšími „zbraněmi“ v rámci prosazování změn, v rámci komunikace s veřejnou správou, donory, médii apod.

„Musím si být jistá, že mám podklady a data. Dále pak analýzu toho, co se děje v zahraničí. Zároveň mám jasně vypracovaný návrh, jak by vše mohlo vypadat.“

Generačně starší inovátoři potvrzují, že mnoho začínajících organizací tento aspekt podceňuje a vrhá se do řešení, která nemají dobrý základ v porozumění celé problematice. Označují to často za spíše nahodilé intervence, které v důsledku mohou vyčerpávat jak samotné inovátory, tak cílovou skupinu, protože přinášejí deziluzi a neúspěch. Zde se vrací často k tématu pokory a vytrvalosti, které jsou pro inovační řešení prubířským kamenem.

Kde je ale jejich odbornost slabší či se jim spíše nedostává prostředků v rámci rozpočtů organizace a cítí, že je zde prostor pro možná opatření, jsou oblasti daní, IT/systémového inženýrství a právní expertizy. Zde by ocenili nějakou formu podpory ze strany byznysu či jednotlivců.

6.3.5 PUBLIC RELATIONS A MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE

V rámci ekosystému jsou inovátoři navzájem propojeni, nejsilněji v rámci tematických – oborových (odborných) – sítí. Většinou mají v rámci ekosystému pocit, že povědomí o jejich činnosti i práci ostatních je dobré. Horší je však situace v rámci povědomí mimo systém, tedy u širší veřejnosti. (Inovátoři si v této souvislosti také ne vždy uvědomují, že práce s médii a PR může sloužit jako účinný nástroj pro dosažení systémové změny či změny obecného povědomí.) Vnímají potřebu posílení, avšak přiznávají, že i jejich **možnosti a schopnosti v PR aktivitách jsou omezené** (finance a časové možnosti věnovat se PR, v druhé řadě pak znalosti a zkušenosti s PR).

„Umět formulovat myšlenky, pojmenovat problém. Co dělám, jak to dělám, s jakým výsledkem. Vše poutavě a jasně. Některé organizace toto moc neumí, prodat myšlenku i laikovi, který o tématu nic neví. Vnímám to nakonec více jako prodej a potřebné prodejní dovednosti. Hodně se zaměřovat na přidanou hodnotu pro zákazníka.“

Dotázaní potvrzují, že nejlepší cestou pro posílení PR organizace je postup spíše přes příklady dobré praxe než přes osobnost inovátora. Úspěšní inovátoři v oblasti PR artikuluji potřebu prezentovat témata neotřelou formou spojenou s aktivitami s veřejností. Většina popisuje menší zájem médií o „pozitivní příběhy“, spíše se do médií dostávají skrze kritické momenty, rizikové případy, kauzy v oboru apod. Současně je velmi složité prostřednictvím médií zprostředkovat obecně téma inovací / sociálního podnikání atd. (toto média vždy vypouštějí).

„Sociální inovátor si je vědom, že bez komunikace, bez toho aniž by se o něm vědělo, nebude úspěšný. Nebude na takové úrovni, aby se to dalo rozvíjet. V komunikaci je zásadní jednoduchost, srozumitelnost, přehlednost.“

Je důležité, aby pro **PR činnost byl v rámci organizace vyhrazen prostor**, aby se tato činnost dělala kontinuálně, aby si organizace tzv. „vychovávaly“ své novináře a udržovaly s nimi aktivní kontakt a zajišťovaly jim v rámci tématu informační servis. Mnoho respondentů je si těchto podmínek vědomo, **bohužel v realitě není tolik prostoru – finančního a časového – věnovat PR potřebnou energii a péči**. V důsledku se u mnohých této činnosti vždy „někdo na čas“ ujme, ale nejedná se ani o specialistu, ani o dlouhodobou pozici daného člověka. Tento stav opět naráží na absenci institucionálních grantů, které by organizacím umožňovaly investovat do pozice PR manažera.

„S novináři je potřeba nastavit dlouhodobou a systematickou spolupráci, jinak to nemůže fungovat. Je potřeba je pravidelně zásobovat informacemi, které jsou pro ně relevantní.“

Artikulovanou slabinou inovátorů/organizací je **schopnost prezentovat sebe a svá řešení** (v důsledku pak přizpůsobení prezentace posluchači a jeho zájmu/potřebám v tomto tématu – např. před investorem). Dotázaní zde vnímají příležitost pro posílení kompetence a současně i možnost podpory v tvorbě a naplňování mediální strategie své organizace. Nositelem této dovednosti nemusí být nutně osobnost inovátora, ale organizace by měla umět toto naplňovat jako celek.

„Pro mediální vystoupení je pro nás zásadnější mít odbornou znalost než umět komunikovat. Externí člověk nemá šanci napsat zprávu dobře, to raději horší stylistika, ale odborná správnost. Ta odbornost je zásadní, proto se snažíme k mediálním vystoupením vybírat raději lidi z našeho týmu. Trénink by měl smysl, ale muselo by to být hodně intenzivní a tolik mediálních vystoupení zase nemáme.“

„Organizace musí umět pracovat s potenciálem médií, vědět jak správně předat informaci novinářům, jak psát tiskovou zprávu, umět „bulvarizovat“ téma, vědět jak postavit argumenty pro novináře.“

Toto potvrzovali v rozhovorech i podporovatelé či zástupci veřejné správy, že u organizací převládá **horší schopnost prezentovat („prodat“) svůj záměr**. Zde se jako možné opatření nabízí posilovat schopnost organizací, které inovace realizují, prodávat svá řešení, artikulovat přidanou hodnotu, kterou nabízejí. Umět tak v důsledku oslovit investory, byznys, veřejnou správu a média/veřejnost.

Jednou ze zmíněných možností, jak efektivně podpořit PR, je spojit se v rámci partnerství se soukromým byznysem, který toto téma také řeší, např. v rámci svého CSR programu, a využít tak jejich zdrojů pro medializaci tématu.

6.3.6 ARGUMENTACE PRO SYSTÉMOVOU ZMĚNU

Inovace s potenciálem systémové změny a velkým dopadem často nedosahují v rámci inovační spirály do dalších fází (scaling/škálování, změna systému). Realizátoři poukazují na to, že mnoho řešení zůstává u dílčích změn, i když mají potenciál většího dopadu.

Jako za jednu z hlavních příčin tohoto problému je označována schopnost a kapacita inovátorů (organizací) posouvat tato řešení na vyšší úroveň. Ovlivňuje to zejména **nedostatečná znalost systému** (legislativních procesů apod.), **neschopnost tvorby a naplňování kvalitního advokačního plánu** vedoucího k prosazení změny (absence know-how v české společnosti, příkladů dobré praxe a poradců pro oblast advokacie v této oblasti), **rezignace organizací na kvalitní plán** jako součást klíčových aktivit projektu, **nedostatek finančního zázemí** inovátora/organizace pro naplňování tohoto plánu (pokud je finanční zázemí aktuálně dostatečné, je nahodilé, nepravidelné a pouze dílčí). Na potřebě adresovat tuto bariéru se shodují jak realizátoři inovačních řešení, tak poskytovatelé finanční podpory či podporovatelé inovací.

„Kdo chce dělat systémovou změnu, měl by systému rozumět, měl by znát systém veřejné správy od nejmenší obce až po parlament, měl by znát legislativní proces, co je zákonodárná iniciativa apod. Měl by mít hlubokou znalost o tom, jak stát funguje. Pokud se znáte s nějakým politikem, tak to ještě neznamená, že pracujete na systémové změně. Je potřeba vědět, jak na ten systém jít. Dá se to naučit, ale je třeba se tomu věnovat.“

„Advokační činnost máme každý rok ve strategickém plánu, ale nevíme, jak to řešit, nemáme možnost na to vyhradit člověka a zaplatit ho. Nemá smysl to spojovat s dalšími pozicemi, protože pak nejsou výsledky.“

„Sítování je dobré, ale člověk na to musí mít čas. Souvisí to i s tím prosazováním na úrovni systému. Musí na to být čas a peníze. Chce to kvalitního člověka, aby to mělo smysl, ale to si do grantové žádosti moc nedáte. Když pak začneme vybírat peníze, tak nás začnou někteří lidé obviňovat, že si z toho děláme byznys. Bohužel to často nejvíce zaznívá z magistrátu a ministerstev, že na tom rejžujeme. Tak to nějak finančně vyvažujeme, ale není to ideální.“

Někteří z respondentů poukazují na to, že mnoho z organizací se ani o škálování inovací a jejich posouvání na systémovou úroveň nesnaží, je to pro ně neznámé prostředí a často ani nemají povědomí o tom, jak systém funguje. Zároveň je to i do jisté míry bezpečnost mikroúrovně, která nemotivuje řešení posouvat dále. Mnozí z dotázaných se shodují na tom, že základem je **naučit organizace rozumět právnímu systému a procesům** a současně pak způsobům, jak je možné, vhodné a účinné do systému vstupovat a jak jej lze ovlivňovat. Bohužel v tuto chvíli **existuje opravdu jen málo známých dobrých příkladů a postupů**.

„Podle mě v ČR existuje spousta unikátních, skvělých projektů, ale zůstávají hodně na mikroúrovni a moc si tu nikdo netroufne pomyslet, že by se mohli dostat dál. Brání jim často absence advokačního plánu a chuť k většímu nasazení, neb je to bezpečnější, není to tolik vidět, nekecají ti do toho. Neumí čelit tomu, co souvisí s přenesením projektu na makroúroveň.“

„Je otázkou, do jaké úrovně ta systémová změna jde, pokud to jde až do úrovně změny legislativy, musí organizace rozhodně znát proces, je potřeba vytvořit advokační strategii, která respektuje, jak se zákony běžně vytváří a mění. Kdo má být nositel advokačního sdělení? Je možné používat různé strategie – média, jednotlivé poslance, celebrity. Rozhodně s tím souvisí komunikace a strategie.“

„Advokační činnost je náročná, otázka je, jakou cestu si vybrat. Zda se snažit dohodnout jako rovný s rovným, nebo se vymezovat proti a užívat veřejný tlak ke změně. Nezdá se mi, že vidím efekt těchto snah. Hodně by mi pomohlo mít k tomu poradenství, nikdo to tu neřeší.“

S touto bariérou ale souvisí i **stav politické kultury**, který v České republice panuje. Politici se sice slibem zavazují k určitým krokům, ale v důsledku mnohdy hlasují jinak. Tím, že zde není uzákoněný lobbying, převládá v oblasti spíše nízká transparentnost. Někteří inovátoři i potvrzují, že ač tuto činnost vnímají jako nezbytnou, mají k ní určitý vnitřní odpor a není jim to vlastní. Úspěšné organizace mají vždy vytvořen okruh klíčových osob, které oslovují, a snaží se skrze ně systém měnit. Bohužel dalším aspektem je trvalá **nestabilita politického spektra**, politici a úředníci se často ve funkcích mění i několikrát za volební období, a o to hůře se pak změna prosazuje.

„Mnoho organizací v ČR nemá dobrou advokační strategii. Vytvoří výstup, pošlou jej politikům a u toho často skončí. Bohužel je to i o politické kultuře, kdy politici nedodržují sliby apod. Kromě toho je i problém na to tuto činnost vytvářet zdroje. U nás to bohužel není bráno jako normální součást činnosti organizací.“

Základem, na kterém doporučují úspěšní inovátoři postavit svou advokacii, je **síla argumentů, tvrdá data a odborná znalost tématu**. Je dle nich nezbytné předkládat jasné a zřejmé argumenty, proč by daný politik/zastupitel/úředník měl danou věc posouvat, jaké to přináší výhody pro něj i pro samotný systém / cílovou skupinu. Je zde stejně důležité **umět svůj záměr „prodat“** a ukázat jej v takové podobě, která bude pro osloveného přesvědčivá a bude v jeho zájmu věc prosazovat dále. To bohužel mnoho organizací neumí a často svá řešení argumentují velice široce bez jasného poukazu na přidanou hodnotu pro danou osobu. Často je úspěšným krokem odvolávat se na již deklarovaná stanoviska/strategie, ke kterým se daný člověk (politik, zastupitel, úředník) zavázal, ať hlasováním, či příslušností apod.

„Přístup k politikům je pro naši činnost zásadní, takže při každé výměně politiků znovu a znovu navazujeme kontakty s ministry, náměstkyněmi a snažíme se být v kontaktu. Je ale velice obtížné do toho proniknout a bylo by dobré něco podniknout, aby se tato řešení lépe šířila. Rozhodně zde chybí podpora pro lobbing či advokační činnost organizací, které přinášejí inovační řešení. Souvisí to úzce i s podporou PR organizací.“

Jako jednu z cest, kterou některé organizace při advokacii svého řešení využívají, je zájem a **nasazení samotné cílové skupiny pro argumentaci změny na úrovni systému**. Někdy jsou dle nich nejlepším hnacím motorem právě jednotlivci, kterých se problém dotýká, a mají tak největší zájem na jeho změně. Tyto individuální příběhy se pak daleko lépe sdílejí i směrem k médiím a veřejnosti, jelikož nabízejí jednodušší příběh někoho konkrétního než pouze složitý odborný model a statistiky. Další strategií, kterou některé organizace volí, je hledání takových řešení, která nepřekážejí systému, a přesto problém adresují.

„Někdy mi přijde snazší vytvářet řešení, které nepotřebuje politiky, ale vytváří alternativu systému.“

Dotazovaní podporovatelé (dárci, experti) často uváděli doporučení, aby sociální inovátoři zapojovali do advokační činnosti také orgány neziskových organizací, tzn. např. členy a členky správních či dozorčích rad.

6.3.7 SLEDOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ DOPADU

U inovátorů převládá **vnímání důležitosti sledování impaktu jejich inovačních řešení**, stejně jako činnosti organizace. Jasně pojmenovávají výhody této činnosti (monitoring projektů i organizace celkově, argumentace pro finanční zdroje, argumentace pro advokační činnost, zpětná vazba pro další postup, odhalování rizik a možnost jejich adresování), jejímu naplňování bohužel brání několik faktorů.

„Vykazování výsledků a dopadu je dle mého naprosto nezbytné. My jsme od začátku měřili a mohli výsledky vykazovat na peníze. Určitě je ale stále co zlepšovat. Dobrým opatřením by mělo být, aby grantové programy obsahovaly povinnost dokládat dopad, to by vedlo organizace k většímu důrazu na tento aspekt. Je ale pravdou, že v ČR k tomu není tolik informací. My jsme to začali měřit z důvodu argumentů, abychom mohli na základě dat prokázat, že naše činnost je i ekonomicky výhodná pro stát.“

„Pokud to má mít smysl, tak je potřeba, aby to byl přímo evaluátor s vědeckým zázemím, aby to uměl a dělal smysluplný monitoring. Opět je to o financích. Ale dle mého u veřejných financí by to měl stát hodně hlídat a zároveň na to dát finance, aby organizace měly možnost to dělat na dobré úrovni.“

Zejména se jedná o **nedostatečnou znalost metod a metodik sledování a vyhodnocování impaktu** (absence informačních zdrojů, konzultantů či případových studií). Jedná se obecně o velmi akcentované téma bez hlubšího metodického zázemí (v důsledku pak každá organizace pojímá velmi odlišně – někdo dokladuje jako indikátory podpořených osob/organizací, někdo měří technikami měřícími spokojenost a kvalitu služeb/produktu, někdo pojímá z hlediska ekonomické efektivity vynaložených prostředků).

„Chybí tu výklad možných metod měření dopadu, ale mělo by obsahovat i příklady dobré praxe, aby bylo jasné, jak co bylo užito a co to organizaci přineslo.“

„Myslím, že měření je důležité, ale nedělá se. Někdy je zbytečně těžkopádné a stačilo by začít jednoduše. Nedělá se kvůli obavám a moc se v něm nevidí přínos pro vlastní práci. Nejsou zde informace o metodách. Ale mělo by to začít nejdříve u uvědomění, že je dobré měření dělat. Ukázat na příkladech, k čemu je to dobré.“

Měření dopadu, stejně jako PR aktivity a advokační činnost vyžadují know-how a čas, což souvisí s určitými finančními nároky, aby tuto aktivitu bylo možné realizovat v odpovídající kvalitě.

„Měření dopadu je dobrá věc, ale mnoho organizací na něj nemá finance. Pokud má mít význam a přinášet to užitek, měl by jej dělat odborník, aby to nebyl jen ‚nějaký hloupý dotazník‘. Problém je, že na to organizace opět nemají často finance.“

V tomto ohledu se shodují realizátoři, stejně jako poskytovatelé finančních dotací na **potřebě lépe popsat nástroje**, které umožňují měření dopadu (včetně jejich ne/výhod, užitečnosti pro jednotlivé použití apod.) Je zde pojmenovaný potenciál řešení ve formě propojení

a využití know-how a kapacit akademických pracovišť (VŠ / akademie věd) a mezinárodního (domácího) přenosu.

„Měření dopadu je dle mého velice důležité, ale není vůbec rozšířené a zároveň není jednoduché. Často zde není úplně jasný model, jak to vůbec řešit. Je důležité proto komunikovat dopad, aby byl jasně daný: co a jak je efektivnější, aby se jednotlivá řešení mohla porovnávat.“

„Sledování dopadu je důležité, aby bylo zřejmé, k čemu dochází. Dobrou pomocí by bylo znát někoho, kdo se v tom orientuje, dá ti nápovědu, co užít pro tvůj konkrétní příklad, a dá ti rady v průběhu.“

„Ty věci se dají najít, ale chce to čas a zkušenosti. Druhou věcí je, s kým to konzultovat. Ale myslím, že už jsou tu organizace, které to dělají, tak bych oslovil ty, zda bych se od nich nemohl učit.“

Několik respondentů poukazuje na důležitost měřit dopad nejen na mikroúrovni projektu, ale i celkově na makro úrovni, což je jen další z možných následných posunů, **které měření i na úrovni veřejných institucí** a jejich opatření může přinášet, abychom lépe vyhodnocovali funkční opatření a práce byla systémovější.

„Dle mého by veřejné zdroje měly tento dopad více hlídat, aby bylo zřejmé, kde dochází k výhodnému řešení a kde ne.“

„Programy (pozn. akcelerační) neměří svůj dopad a víme, že je to špatně, ale zatím jsme nepřišli na to, jak to lze měřit. Hondě to řešíme, ale zatím jsme nenašli metodiku, která by vyhovovala.“

Současně je důležité vnímat výsledky sledování dopadu jako **zpětnou vazbu a ne jen jako další z kontrolních mechanismů organizací**, který má za následek (ne)přidělování dotací a financí (případně ještě hůře sankce). Sledování dopadu je potřeba vnímat s důrazem na vzájemnou důvěru řešících organizací a veřejné správy, kdy je propojuje společný cíl hledání nejlepšího řešení a organizace pak nemají obavu z negativních výsledků. Ty je potřeba vnímat jako zpětnou vazbu o řešení, a ne je nutně vztahovat pouze na výkon organizace.

„Měření dopadu by měl být nástroj růstu, a ne nástroj strachu a sankcí. Často v tom prostředí je tolik proměnných, které ne vždy můžete ošetřit. Metody o tom nejsou známé a zdroje k tomu také nedostatečné.“

„musíte umět pojmenovat, kvantifikovat a odlišit stavy, kdy inovace bude a kdy nebude zavedena. Aby to bylo možné, musíte to průběžně měřit a sledovat. Nelze říkat, že si myslíte, je potřeba vše dokládat jasně a kvantifikovat to.“

Podpora organizací ve sledování dopadu by měla být zásadní zejména pro veřejnou správu, která si skrze dotační tituly a příspěvky na činnost „nakupuje“ od organizací služby. Mělo

by proto být jejich velkým zájmem, aby organizace tuto aktivitu realizovaly a **veřejná správa v návaznosti na to s výsledky i aktivně pracovala a vyhodnocovala**, jaká opatření jsou funkční či mají potenciál a která nikoliv.

„Vyžaduje se to od organizací, ale měl by si to hlídat i zadavatel, aby věděl, jaký to má dopad, část by měla jít za ním jako za investorem. Zejména stát by si to měl hlídat velmi, jelikož určuje, kdo a jak dané služby v určitém regionu naplňuje.“

6.4 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ PRO ORGANIZACE

Navrhovanou formou podpory jsou spíše jednorázové potřeby organizací ve **formě jednorázové odborné pomoci ve specializovaných oblastech**, nejčastěji zmiňované obory jsou právo, daně, IT poradenství, PR poradenství apod. Zde by dotazovaní velmi ocenili pro bono zapojení jednotlivců či firem v těchto oblastech (model burzy s poptávkou a nabídkou konkrétních služeb). Částečně na tuto potřebu reaguje např. projekt UmsemUmtam.

Dalším opatřením je posilování tvorby strategií a HR managementu, ať už v rámci konzultací z byznysu či přímé zkušenosti v rámci krátkodobých stáží s otevřeným přístupem k informacím a fungování soukromého sektoru.

Rozhodně se jako nezbytné jeví vybudovat zde **informační a poradenské zázemí** (ať už v podobě dostupných informací či přímo zprostředkujícího subjektu) **v oblasti sledování a vyhodnocování dopadu jednotlivých inovací**. Dle inovátorů zde chybí přehled metod a technik, které lze užít, spolu s tím vhodnost jejich aplikace. Dále pak osoby, se kterými lze tyto aspekty konzultovat a jsou odborníky na danou problematiku, a v neposlední řadě příklady dobré praxe. Zde je pro řešení některých z výše popsanych potřeb zřejmý potenciál využití akademických pracovišť.

Druhým nejvýraznějším opatřením, které by umožňovalo více řešení dostávat na systémovou úroveň, je **podpora organizací v advokační činnosti**. Opět lze jmenovat opatření, která jdou od dostatku informací, know-how, příkladů dobré praxe, individuálního mentoringu a poradenství přes základní vzdělávání v tom, jak vlastně systém funguje a jaké jsou možnosti intervence, až k financím pro zajištění této činnosti uvnitř organizace.

Třetím hlavním momentem je **schopnost prezentovat a vyargumentovat svá řešení**. Je třeba stále posilovat prezentační a „prodejní dovednosti“ organizací, spolu s tím posilovat i schopnost dostávat témata do médií a vytvářet atraktivní PR pro vlastní činnost těchto organizací.

S advokační činností, sledováním dopadu a PR přímo souvisí podpora organizací formou **institucionálních grantů**, které by právě umožnily organizacím vylepšit a posílit jejich výkon v těchto aspektech.

6.5 POJMENOVANÉ BARIÉRY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

6.5.1 SPOLUPRÁCE BYZNYSU A SOCIÁLNÍCH INOVÁTORŮ

Spolupráce mezi světem podnikání a sociálními inovátory se nyní odehrává v několika různých rovinách. Mnozí považují spolupráci s byznysem za důležitou, avšak očekávání se v tomto aspektu různí.

„Inovátoři musí být podnikatelé. Musí zvládat všechny agendy a musí mít podnikatelské schopnosti. Myslím, že s klasickým byznysem si máme oboustranně co nabídnout.“

„Propojení s byznys sektorem je dle mého lepší napřímo, ne jen jako ve volném čase. Tedy aby ten profesionál přímo v neziskovce pracoval a přinášel do ní své kompetence. Ne, že přijde, řekne co a jak, a ta organizace se pak utopí v implementaci. Ideální je, aby tam měl přímo úvazek. A aby to dělal, ne že to firma zaplatí, ale že to chce dělat a dává do toho sebe.“

Většina respondentů oceňuje přidanou hodnotu **mentoringu ze strany byznysu či jeho zástupců v rámci různých akceleračních programů**. Tento mentoring k projektům a zpětná vazba je dle nich cennou zkušeností pro začínající inovátory. Těchto způsobů pomoci je dle nich dostatek a mají pocit, že si umí najít prostor, kde tuto službu mohou k projektu dostat. Někteří z nich zmiňovali otázku kvality jednotlivých mentorů, ale to je vždy subjektivní otázka a je již na nich, aby případnou nabídku od mentora nepřijali. Naopak za velmi nevýhodné jsou považovány programy typu hostování mentora v organizaci. Často to vedlo k nulovému efektu pro organizaci, neboť mentor neměl dost zkušeností s tématem a zákonitostmi fungování neziskové organizace. Tuto formu spolupráce už proto spíše odmítají, pokud se nejedná o jimi předem vybraného a dohodnutého mentora a na delší čas.

„Je důležité, aby mentor měl za sebou zkušenosti z podnikání. Mentor z konzultantské firmy je fajn, dodá ti názor, ale není to člověk s dvacetiletou praxí, který rozjel firmy. Toto tady zatím není a je to přesto podstatné.“

„Zanášení inovací a dobrých praxí do firem lze skrze společenskou odpovědnost firem, ale je potřeba to ušít na míru, pak to funguje. Pokud je to o pomoci s naším fungováním, tak nám to moc nefunguje, protože neznají naši činnost podrobně. Nabídnou nám mentora, ale ne vždy to má účinek.“

„Zajímavá by byla obecně burza mentorů, abych si mohl vybrat i odmítnout. Podle mě je zásadní, aby si ti lidé vzájemně „sedli“ a rozuměli si. Pokud to funguje, pak je to užitek. Je dobré si uvědomit, že pro bono aktivity mají i hodně mínusů a někdy je lepší odmítnout.“

„Je potřeba umět přijímat různé názory. Je potřeba např. mentoring brát jako jeden ze vstupů, že mentor není součást týmu. Je potřeba si to vyhodnotit, a ne brát jako předepsanou cestu. Umět pracovat s informacemi.“

Druhým aspektem rozvoje formou rady je **koučink jednotlivce v rámci jeho výkonu v organizaci**. Jelikož rozhovory byly vedeny zejména přímo s inovátory či lídry organizace, byla zde jasně čitelná potřeba tohoto stylu spolupráce kouče (případně poučeného člověka z byznysu) a lídra neziskové organizace na druhé straně. Konkrétní představa o podobě spolupráce byla různorodá, někdo by ocenil větší pravidelnost, někdo menší apod. Zásadní podmínkou je však: za prvé možnost vzájemného výběru na obou stranách a za druhé pak prvek dlouhodobosti spolupráce. V rámci této spolupráce, kterou inovátoři vnímají jako oboustrannou, by docházelo k výměně zkušeností právě v oblastech řízení organizace, tvorby strategií, HR managementu a současně i seberozvoje lídra.

„Dále je užitečný mentoring, kde dochází k pravidelnému dlouhodobému provázení. Z oblastí pro mě přínosných je to procesní audit a tvorba či revize strategie. Minimálně po dobu 3 let. Mentor jako průvodce po tom, jak a co překládat investorům. To by podle mě byla pro hodně organizací cenná pomoc.“

Další úroveň, jak inovátoři vnímají roli byznysu, je schopnost přinášet do neziskového světa potřebu zvyšovat důraz na sledování a vyhodnocování dopadu jednotlivých aktivit, obecně i nahlížení na projekty více pohledem byznys modelů, ošetřování rizik, ověřování řešení u cílové skupiny a vnášení lean principů do fungování organizací jako celku.

„Soukromý sektor nejlépe vede ke konkretizaci, aby inovátor uměl formulovat problém, navrhnout řešení a mluvit o dopadu. Zároveň do úvah zahrnout i finance, tohle byznys skvěle naučí.“

„Schopnost neustále prodávat svou myšlenku, moc se to neumí či se to nepovažuje za důležité, ale je.“

Byznys ve vnímání inovátorů nezastupitelně stojí jako jeden z potenciálních finančních zdrojů pro jejich inovační řešení. Dotázaní by se rádi více naučili oslovovat zástupce soukromého sektoru s cílem partnerství než jen v rámci žádosti o grant jako součást CSR programů. K tomu je ale potřeba připojit argument podporovatelů, že schopnost inovátorů oslovit byznys, potažmo investora, je malá v důsledku jejich nedostatečného „umění prodat svou službu či produkt“. Inovátoři často neumějí najít takové argumenty, aby byli pro vstup do partnerství s byznysem zajímaví a přinášeli určitou protihodnotu.

„Nesmírně důležité je propojování na byznys sektor a investory. Jak připravit materiály a jak se dostat k lidem, kteří mají chuť ovlivňovat dění v ČR prostřednictvím soukromých investic. To je dle mého aktuální téma.“

„Dost tu stále chybí pokrytí angel investory, vždy tu bude větší poptávka než nabídka, ale i tak je tu toho málo.“

Jak už bylo popsáno výše, oblasti, kde inovátoři stále hledají pro bono pomoc, jsou nejčastěji v oblasti IT, daní a práva.

„Právní záležitosti, komunikace a programátorské dovednosti jsou jedny z nejdražších a neziskovky si je nemohou často dovolit, proto v nich často selhávají. Jedná se jen o částečnou a občasnou podporu.“

Mnoho z těch, kteří měli s byznysem užší spolupráci – myšleno spíše partnerskou než jen dotační –, potvrzuje, že jim pomohla v rámci PR projektu, současně i posílila celkově sebevědomí organizace a pomohla jim i v dalších aspektech. Základem jim ale vždy byla partnerská forma spolupráce.

„My jsme se s byznysem spojili v jednom projektu velmi úzce, když jsme ten projekt realizovali nejen s jejich finančním příspěvkem, ale i přímým zapojením do procesu realizace. Oni silně podpořili např. PR aktivity projektu. Bylo pak vidět, jak velký efekt spolupráce měla.“

6.5.2 PROPOJOVÁNÍ A SÍŤOVÁNÍ INOVÁTORŮ

Inovátoři nemají větší potřebu síťování v rámci svých odborných témat, sítí dle nich existuje dostatek, horší je to s **obsahem a jejich prostorem pro samotné zapojení a sdílení**. Ukazují na problém, že mnoho sítí více bere, než dává, pokud zde není aktivní administrátor dané sítě. Někteří připouštějí, že komunita inovátorů není zas tak veliká a že se nakonec vzájemně přímo či přes někoho znají a mají o sobě povědomí.

„Ideální by bylo, kdyby vše bylo na jedné platformě a někdo to spravoval a bylo to stále aktuální, ale to je asi moc velký ideál. Platformy, které zjednodušují a propojují, jsou jistě důležité. Stejně ale musíš dnes chodit po akcích, postupně se propojit, dát si dohromady kontakty a zjistit co a jak. To v žádné síti nyní není.“

„Síťování funguje, ale je roztržštěné dle oboru či tématu činnosti. Není zde moc sítí, které jdou napříč, občas se vytvoří komunity k nějakým programům, ale není to žádná jednotící síť. Pro mě jsou sítě velmi důležité, zejména v počátcích.“

Mezioborovou síť vnímají dotázaní jako zajímavou myšlenku s potenciálem inspirace a výměny kontaktů v oblastech, které potřebují, ale zároveň přiznávají kapacitní omezení v možnostech sdílet v rámci sítě. Deklarují **potřebu jasného a aktivního správce**, bez nějž nemá takovouto novou síť smysl budovat.

„Propojování inovátorů a podporovatelů je důležité. Síťování znamená komunikovat, organizovat, což je hodně náročné a opět to jde do kapacit organizace. Nejvíce síťování využíváme ad hoc, pokud potřebujeme něco prosadit. Je potřeba si dobře rozmyslet, co ještě přináší a co už nepřináší a více bere, ne všechny sítě jsou efektivní. Užitečný by v tom byl třetí subjekt nebo jedna z organizací, která by dostala finance a vzala na sebe organizaci a administraci sítě.“

„Sítě jsou důležité, ale musím vědět, co potřebuji a co mohu nabídnout, což u mnoha sítí není vždy ujasněné.“

Jako dostačující opatření **pro mezioborovou výměnu** označují respondenti **společenské akce**, kde mají možnost v neformálním prostředí poznat nové osobnosti, inspirovat se jejich postupy a řešeními (např. setkání, která pořádá Ashoka, Impact Hub, OSF Praha a další).

„Moc by mě zajímaly příběhy dalších inovátorů, aby tu byl nějaký prostor pro prezentaci postupů a výsledků, abychom si navzájem předali inspiraci. Ideálním formátem by byl nějaký TEDx pro sociální inovátory.“

„Velmi pomáhá v rozvoji i obyčejné setkávání, inspirace od ostatních na takových těch networkingových akcích.“

„Já také hodně věřím na společenské síťovací aktivity, při kterých často vznikne mnoho spontánně a často i snáz, než když je ta aktivita svázána. Nejlepší věci se dějí, když často na akcích končí oficiální program. Najednou vidíte, že v jiných oblastech jsou podobní lidé a bojují se stejnými problémy, ale v jiných tématech.“

Co by dotázaným u případné mezioborové sítě přišlo přínosné, je možnost setkání k určitému jasně určenému tématu v omezeném počtu a s podobnou úrovní zkušenosti. Druhou možností jsou akce podobné Akceleračním panelům, které pořádá Ashoka, kde je v důvěrném prostředí nastolen prostor ke spolupráci, sdílení nápadů, námětů a kontaktů. Ona vzájemná důvěra zúčastněných stran je pro inovátory důležitým aspektem. Někteří zmi-

ňovali, že zajímavým opatřením by byla realizace určitých „psychoterapeutických setkání“ inovátorů, která by se konala ne s velkou četností, ale s předem odhlasovaným tématem, které inovátoři řeší; v rámci této skupiny by si k tématu mohli předávat své zkušenosti a postupy.

„Běžné akcelerační programy jsou podle mě výhodné pro začátečníky, ale pro nás pokročilí by to muselo být na vyšší úrovni, aby to mělo smysl. Představuji si nějaké občasné setkání k určitému odhlasovanému tématu, které by mohlo jít do větší odbornosti, někdo by to vedl, ale každý by se mohl podělit o svůj přístup k problematice a byli by tam zejména ti pokročilí.“

„V síťování je pro mě důležité trochu víc rozlišovat mezi matadory a nováčky v tématu. Aby se u těch pokročilých mohlo jít více do hloubky a řešit specifická témata.“

Právě téma důvěry také hodně zasahovalo do výpovědí respondentů k aspektu otevřené a sdílející spolupráce organizací. Připouštějí, že by se v důsledku inovacím dařilo lépe se šířit a růst, že by se organizace od sebe mohly navzájem učit, předávat si know-how. Bohužel nemají pocit, že systém je nyní takto nastaven, vnímají naopak **silnou konkurenci v rámci boje o zdroje**. Nejde o to, že by byli plně uzavření a nesdíleli, ale jsou obezřetní a dobře si mapují s kým a za jakých podmínek se propojují. Na druhou stranu vnímají, že otevřenost přináší spoustu výhod, lepší přístup k většímu množství informací, vylepšování řešení formou peer review, možnost ověřovat si řešení, získávat zpětnou vazbu a další inspiraci či podněty k práci. Mnoho z nich vnímá, že časy se mění a společnost se postupně tyto principy učí. Zatím však mají za důležitější vlastní organizační stabilitu.

„Lidé jsou spolupráci otevření, ale na druhou stranu jsou tu jedny zdroje a ty jsou omezené. Takže člověk bojuje s chutí spolupracovat a s tím, jestli něco zbudě na tebe. Čím pestřejší portfolio zdrojů mají, tím jsou více otevření spolupráci, jelikož se necítí tolik ohroženi ztrátou určitého zdroje.“

6.5.3 PODPORA INOVACÍ V POČÁTEČNÍ FÁZI

Většina respondentů se shodovala na tom, že podpora v počáteční fázi zejména formou různých akceleračních programů je v ČR na dostatečné úrovni. Slabou stránkou těchto programů je jejich menší míra vzájemné spolupráce (některé si projekty „přehazují“) a cílení pouze do větších lokalit (omezené akce v regionech).

„Já jsem velký podporovatel akceleračních programů a myslím, že je jich zde dostatek. V regionech je důležité dostat k lidem informace, aby věděli o těch možnostech, mohou už dojíždět. Vnímám, že i řada samospráv v regionech se snaží to podporovat.“

Druhou myšlenkou, která v souvislosti s podporou inovací a inovátorů v začátcích zaznívala, byla podporu zaměřovat ne na projekty, ale na samotné osobnosti. Formou stipendií (např. tříletého stipendia jako součást Ashoka Fellowship), zahraničních výjezdů a dalších podobných opatření.

„Myslím si, že v současné době jsou zde programy na podporu začínajících inovátorů a inovačních řešení. Před deseti lety tomu rozhodně tak nebylo. Podle mě je ale důležitější podporu směřovat na osobnosti než na projekty, je zde hodně dobrých nápadů, ale méně lidí, kteří to dotahují. Podporovala bych hlavně výjezdy do zahraničí, jelikož tam se dá nasbírat hodně nápadů na dobré praxe a formou partnerství ta řešení přinášet do českého prostředí.“

Zásadní v rámci podpory inovací v počátku je dle respondentů zejména podpora finančního rázu pro pilotáže a prototypy řešení. Nemají na mysli vysoké částky, spíše menší dotace do 100 000 Kč s rychlejším schválením a nižší administrativní zátěží na vstupu. S tím ze strany veřejné správy souvisí i nutnost jasněji vyhlášovat témata, kde se řešení hledá.

„Chybí tu ‚mindset‘ k testování, aby se podpořilo více nápadů v malém, dostaly šanci a pak jen některé se podpořily ve velkém. Víc se zaměřit na problémy a hledat jejich nejlepší řešení a to podpořit, a ne se soustředit na nápady a u nich ověřovat, že reagují na nějaký problém.“

„V počátku je důležité mít alespoň kapitál na první testování a ověřování řešení.“

Pokročilí inovátoři také upozorňují na to, že je potřeba nová řešení rozvíjet s větším důrazem na vícezdrojové finanční zajištění. Stejně tak je třeba klást důraz na udržitelnost a pro nová řešení hledat model finanční návratnosti a soběstačnosti a obecně více akcentovat podnikatelský přístup. Jeden z důvodů je také větší pravděpodobnost nalezení vhodného investora v dalších fázích.

„Je potřeba naučit lidi trochu jinak přemýšlet, víc se zapojením podnikatelského principu. Dávat jim otázky, aby se naučili nad řešením z tohoto pohledu více uvažovat.“

6.5.4. TERMINOLOGIE POJMŮ, VÝKLAD, POVĚDOMÍ O NICH

Nejasná terminologie pojmu – je zde **mnoho výkladů termínu sociální inovace**, každá instituce si termín přizpůsobuje a dává mu jiné vyznění. Dle respondentů v posledních letech nastává devalvace termínu, spíše se mu vyhýbají a přijde jim, že jde spíše o určitý trend než o budování a rozvoj něčeho stabilnějšího.

„Trochu se tu roztrhl pytel, najednou všichni chtějí inovace. Mám pocit, že je to teď trochu móda. Je to trendy, má tam být technologie, všichni to chtějí. Přijde mi to škoda, ten tlak na tu novost. Trochu se pak ubíjejí věci, které jsou třeba tradiční, dobré a fungují, pak na ně nejsou finance. Přitom dlouhodobá činnost je podle mě velmi důležitá.“

Vůči tomuto trendu vládne určité znechucení, inovátoři chtějí hledat dobrá řešení, která efektivněji řeší určitý problém, a ne soutěžit o větší „inovačnost“. Panuje zde také určité **zmatení nad výkladem „inovačnosti“ řešení**. Mnoho z dotázaných potvrzuje potřebu hlubší debaty zainteresovaných aktérů a propojení těchto aktérů (zejména ze strany podporovatelů inovací) pro jednodušší výklad termínu. Možná i pokus o hledání českého výrazu pro „sociální inovátory“.

„Podle mě sociální inovace jsou i těžko uchopitelné, neboť každý tomu dává jiný obsah. Někdo tím označuje tradiční postup vylepšený o nějaký detail a najednou to označuje za inovace. Jiný v tom vidí úplně od základu nové nápady a řešení.“

Panuje zde téměř **nulové veřejné povědomí o termínu sociální inovace / sociální podnikání**, o to horší je pak půda pro mediální práci organizací. Absence ambasadorů tématu u veřejných autorit, kampaní k tématu, nastolení tématu jako agendy (objevuje se v odborných kruzích, strategiích, méně proniká na nižší úrovně). Opět se zde objevuje potenciál ve formě zapojení akademické obce pro nastavení lepšího terminologického zázemí.

Na rozdíl od ostatních západních evropských zemí je bohužel téma sociálních inovací (sociálního podnikání) stále veřejně méně známé, vyznívá spíše exoticky a dle inovátorů je potřeba ho prezentovat jako normální, jako jednu z cest. Někteří respondenti zmínili, že v České republice neproběhla dosud **veřejná kampaň ze strany státní správy**, která by téma otevřela, osvětlila a zprostředkovala jej širší veřejnosti populárnější a atraktivnější formou. V tomto ohledu mnozí nešetřili kritikou vůči PR samotného MPSV, které téma sociálních inovací v poslední době nejvíce podporuje.

„Problém je, že tu není vůbec povědomí o tématu, není známý ani ten pojem (pozn. sociální podnikání). Bylo by dobré, aby to bylo bráno v potaz, vytvářel se respekt k lidem, kteří to dělají. U nás stále vypadají jako skupina šílenců. Myslím, že je potřeba, aby se za ně postavili autority, zejména politické. Nedělat to populisticky, ale uvádět to jako normální a jeden ze způsobů.“

„V sítích povědomí o tématu je, ale širší veřejnost vůbec netuší, co to znamená.“

„Umět komunikovat myšlenku inovace je zásadní, druhou věcí ale je, že nejde jen o jednu myšlenku či jeden příběh, ale dostat do médií obecně celé to téma. Myslím, že by byla vhodná masová kampaň k tomu tématu.“

Současně je dle inovátorů potřeba, aby tito aktivní jedinci, kteří jsou často průkopníky v určité oblasti a často tak plují proti proudu, byli oceňováni a proběhlo uznání jejich přínosu za strany veřejných autorit. To by rovněž zvedlo prestiž jejich práce a mohlo by přinést větší povědomí u veřejnosti. Existují zde soutěže a ocenění např. v podobě ceny SozialMarie, Social Impact Award nebo Ashoka Fellowship, i přesto lze vysledovat z reakcí respondentů, že povědomí a pozornost veřejnosti ve vztahu k sektoru sociálních inovací nepovažují za dostatečné.

Na druhou stranu respondenti z řad podporovatelů inovací dokládali, že pro ně je daleko zásadnější umět oslovit a komunikovat s cílovou skupinou, než se nutně vyčerpávat širokou veřejností, která není pro jejich úspěch nezbytná.

„U produktů je to lépe vidět – navíc pokud se to objeví ve veřejném prostoru, ale u služeb je povědomí horší. Otázkou ale je, jak moc je to pro ten daný projekt důležité, aby o něm všichni věděli. Mně přijde zásadní pro ty začínající: být hlavně napojen na primární cílovou skupinu a nemá smysl se vyčerpávat všemi. Nesnažte se, aby o vás všichni věděli, hlavní je zákazník.“

6.5.5 FINANCOVÁNÍ INOVAČNÍCH ŘEŠENÍ

Jedním z posuzovaných aspektů byla i synergie finančních zdrojů. Respondenti potvrzovali, že synergie na tomto poli zrovna nepanuje, ale že situace je dle nich v podstatě pochopitelná, jelikož každý ze zdrojů sleduje jiné cíle. Nevnímali to však ani jako nějakou zásadní bariéru. Potvrzovali, že po čase se každý v jednotlivých možnostech zorientuje a vyhodnotí si pro sebe, jaké zdroje jsou pro jeho organizaci nejvhodnější.

Zatěžující je spíše to, že každá instituce **vyžaduje pro žádost různé podklady** a ty jsou ve zpracování někdy velmi objemné, což vyžaduje velkou časovou dotaci na přípravu žádosti.

Zároveň v souvislosti s tím respondenti často otvírali otázku, kdo je vlastně na straně posuzovatele, kdo a dle jakých kritérií rozhoduje o tom, které řešení je a není inovační, když i terminologicky není toto jednoznačně ukotveno. U realizátorů převládají pocity nedůvěry vůči osobám, které jsou na pozicích hodnotitelů projektů, s ohledem na jejich odbornou znalost tématu a současně poukazovali na nízkou transparentnost v hodnotícím procesu.

„Stát je někdy moc rigidní, úředníci to spíše řešit nechtějí. Byla by vhodná větší flexibilita i u přidělování financí a hledání efektivních řešení.“

„Neodbornost u osob, které rozhodují o tom, co je a není inovace na úrovni veřejné správy. Otázka erudice lidí, kteří tyto projekty posuzují. V systému posuzování by měly hrát roli reference.“

Nákladnost a nároky na administrativu některých dotačních programů dle dotazovaných odebírají z rozpočtu více podílu, než se věnuje samotnému řešení. Zde pak převládá pocit, že systém buduje stále více kontrolních mechanismů, než aby posiloval důvěru, vytvářel vazby a spolupráci mezi veřejnou správou a realizátory. Neustále se měnící metodiky, směrnice a další prováděcí dokumenty pak realizátory limitují a vytvářejí administrativní pasti, které jsou opět bariérou pro vlastní tvůrčí práci.

„Veřejné finance a dotace jsou zatíženy obrovskými nároky na administrativu, která někdy jde do zbytečného detailu, se kterým se stejně dále nepracuje. Místo partnerství je vše založeno jen na kontrole.“

Zásadnějším je pro inovátory zejména rozložení příležitostí financování inovací s ohledem na fázi inovačního řešení. Velká podpora je soustředěna na první fáze inovací, menší pak dle inovátorů na **fáze související se škálováním a posouváním inovace na systémovou úroveň**. Přičemž potvrzují, že tyto fáze jsou finančně nejnáročnější a zásadní, aby mohl být efekt úspěšných a ověřených inovačních řešení multiplikován. V tomto ohledu vnímají dotázaní potřebu většího zapojení a podpory ze strany veřejné správy, jejíž úkol vidí v napomáhání inovacím právě v tomto momentu. Respondenti volají po větší důvěře v jejich práci a podporu kontinuity jejich činnosti za podmínek aspoň minimální záruky podpory činnosti jejich organizace. Respondenti poukazovali i na propast mezi objemem dostupných zdrojů v různých fázích rozvoje. Pro tento fenomén se např. v Německu uchytil pojem finanční „údolí smrti“:

„Ve financování zde vidím extrém: nadace, které dávají kolem 100 tisíc, a veřejné zdroje, které začínají od 3 milionů. Není tu nic mezi tím, pokud mám ověřené nějaké řešení.“

„Minimum peněz je dáváno na advokační činnost, to je ten problém: všichni pak dělají klientskou činnost a nikdo to neposouvá na systémovou úroveň.“

Více než polovina respondentů poukazovala na **nutnost posilovat diverzitu zdrojů**, kterými se inovační, ale i jiná řešení financují. Ti, kteří již své financování posílili ve smyslu pestrosti různých finančních zdrojů, potvrzují, že je to nezbytná cesta pro všechny organizace. Je potřeba zbavit se plné závislosti na veřejných zdrojích, hledat modely finanční návratnosti a soběstačnosti inovačních řešení, naučit se oslovovat investory a individuální dárce, aby se do řešení zapojili.

„Stát by měl dávat více financí do testování. Současně by se mělo podporovat více zdrojové financování, aby těch modelů bylo více. Kombinovat úvěry, investice, granty nebo crowdfunding. Aby portfolio bylo pestřejší a rizika se rozložila. Nyní je to hodně jednozdrojové a počáteční fáze by byla lepší více kombinovat.“

„Je potřeba, aby financování inovací nebylo jen o grantech, ale je nutné zapojit i investice ze soukromého sektoru a pak lidi skrze crowdfunding. Protože mi to přijde jako jediná cesta k finanční udržitelnosti.“

S vícezdrojovým financováním souvisí **chuť inovátorů propojovat se s investory**. Bohužel připouštějí, že pro tuto aktivitu zde není zatím vybudovaná platforma, neví, jak a kde investory oslovit, ani přesně co jim nabízet jako protihodnotu. S tím souvisí i schopnost organizací „prodávat“ svá řešení a jejich připravenost na vstup investora. Ideální opatření, které by inovátoři ocenili, je prostor, kde by se mohli s investory navzájem poznat a oslovit je se svými nabídkami.

„Dost tu stále chybí pokrytí angel investory, vždy bude větší poptávka než nabídka, ale i tak je tu toho málo.“

V souvislosti s financováním inovací se často objevuje téma možnosti **víceletého financování organizací v oblasti institucionálních záležitostí** a jisté uvolnění pro tvůrčí, strategickou a rozvojovou činnost organizace. Stávající roční dotace (u určitých organizací) jsou existenciálně velmi svazující a nevytvářející podmínky pro základní strategické budování a posilování nutných kompetencí (PR, advokační činnost, evaluace, experimenty a pilotáž nových řešení). Ověření inovátoři by velmi ocenili větší budování důvěry mezi poskytovateli finančních prostředků a jimi, pokud již prokázali v předchozích projektech své kvality. Volají zejména po nastavení partnerského přístupu než kontrolního, který je v inovacích v souvislosti s riziky, která nesou, zásadní.

„Jsou tu hodně finance, které tě pomohou nastartovat, ale pak pro další fáze jsi ve vzduchoprázdnu. Většina nadací chce vždy něco nového, ale je tu málo té dlouhodobější podpory. Určité mezinárodní organizace mají institucionální granty, je jim jasné, že je potřeba stabilizace organizace. V ČR toto chybí.“

Někteří inovátoři, kteří mají zkušenosti s **individuálním dárcovstvím**, přikládají tomuto směru financování potenciál. Podle nich je to kromě zdroje i možnost jak si ověřovat, že navrhované řešení je potřebné a žádoucí u cílové skupiny (viz další možnosti skrze crowdfunding). Zároveň se jedná o relativně svobodný zdroj financí, větší donátoři ve svém přístupu často diktují, co přesně má organizace dělat, a projevují větší míru ovlivňování strategie organizace.

V rámci diskuze s respondenty se spíše než nedostatek financí a jejich synergie otvíralo téma jejich přerozdělování. To mnozí považují za spíše méně dobře nastavené. Zmiňovali řady forem, které znají ze zahraničí a které jim přijdou s ohledem na potřeby organizací a charakter inovačních řešení vhodnější. Několik z dotazovaných přímo odkazovalo na systém podpory více projektů menší částkou v začátku a postupné umenšování počtu podporovaných projektů dle jejich prokázaného dopadu a zvyšující se rozpočet těm, kteří dopad dokladují. Takto dle nich lze nejefektivněji inovace rozvíjet a zároveň vyhodnocovat, jaký mají potenciál pro škálování a další podporu. V současných podmínkách respondenti oceňují existenci několika málo programů, které nabízejí **mikrogranty pro první ověření řešení** či pilotáže. Považují to za zásadní zdroj pro inovátory.

„Mně přijde nejfunkčnější britský systém unlimited, kdy na začátku podpoří menší částkou hodně projektů a postupně se snižuje počet projektů a navyšuje se jim podpora podle toho, jaké mají výstupy a výsledky. Nebo pak systém social bonds⁴, kdy stát říká: je zde určitý problém, a když mi prokážete, že vaše řešení funguje, tak já si to u vás outsourcuji.“

Mnoho z dotázaných doporučením míří i do vlastních řad tím, že jasně akcentuje potřebu **stavět inovační řešení na impaktovém modelu**, kde hlavním hodnotícím kritériem není zisk, ale právě dopad řešení ve všech jeho ohledech. Tento přístup však dle nich není všem organizacím vlastní. Neumí řešení postavit v udržitelném modelu a spíše počítají s financováním bez většího důrazu na dlouhodobou udržitelnost a dopad řešení. Toto je potřeba u organizací rozvíjet, pracovat na lepším oslovení investorů, po kterých volají, ale i na dosahování lepších výsledků.

6.5.6 PŘIPRAVENOST VEŘEJNÉ SPRÁVY PRO INOVAČNÍ ŘEŠENÍ

Většina respondentů zdůrazňuje potřebu posílení spolupráce s veřejnou správou v rámci posilování dopadu inovačních řešení. Nevládne zde zatím dobrá forma spolupráce, pokud ano, spíše se jedná o výjimečné a odvážné jednotlivce v systému. Ač mnoho výzev a iniciativ veřejné správy volá po inovačních řešeních, jejich následná **spolupráce nad adaptací těchto řešení do systému je dle dotazovaných na nízké úrovni**. Řešení potenciálem změny

⁴ Social Impact Bonds neboli sociální dluhopisy je systém financování, který vychází z propočtu úspor, které dané řešení přinese veřejnému rozpočtu. Jeho ambicí je zajistit větší prostor neziskovým organizacím pracujícím v terénu pro testování inovativních přístupů a zároveň zajistit státu veřejné služby s maximální efektivitou.

tak často zůstávají ukryta v jednorázových projektech a lokálních úrovních působnosti realizátora.

Zajímavým opatřením je námět se změnou ve veřejném financování těchto projektů, kdy se sledují jejich průběžné výsledky (míra dopadu a úspor) a podle nich se navyšuje/snižuje míra jejich podpory. Či forma opačná, kdy se místo vyhlašování výzev pro financování ze strany veřejné správy průběžně vyhledávají a identifikují řešení s potenciálem inovace (ideálně již určitou formou ověřená řešení) a podpora pak směřuje na jejich škálování. Veřejná správa se tak více stává **aktivním přerozdělovatelům veřejných zdrojů a aktivně posuzuje efektivitu jednotlivých nástrojů**, které podporuje. Nabízí se tím v důsledku i větší kontinuita rozvoje inovací, jejich škálování a posílení dopadu. Nezbytnou součástí tohoto předpokladu je ale schopnost organizací dokladovat míru dopadu jejich inovace (viz. Kapitola věnovaná sledování dopadu).

„Stát nemá nástroje na odlišení efektivních postupů a organizací od neefektivních. Vede to k tříštění financí a zkušeností.“

„Pro mě je nepochopitelné, jak může nová organizace bez prokázání větších zkušeností a bez výsledků dostat finance v rozsahu našeho celoročního rozpočtu s ohledem na to, že jsou tu organizace s dlouhodobými výsledky.“

„Stát je někdy moc rigidní, úředníci to spíše řešit nechtějí. Byla by vhodná větší flexibilita i u přidělování financí a hledání efektivních řešení.“

„Veřejná správa by dle mého měla více podporovat nová řešení, která mají vztah k jejich agendě. Měla by být pomocnou rukou v legislativě, přípravě věcí, vést diskuze a nabízet kapitál, který má, i kdyby šlo o prostory a další.“

V rámci rozhovoru se zástupci veřejné správy (na úrovni ministerstva i na úrovni městského zastupitelstva) byla však identifikována i další příčina nižší prostupnosti práce inovátorů směrem k veřejné správě. Tou příčinou je omezená či nedostatečná schopnost správně prezentovat, argumentovat potřeby a zejména pak dopady a výhody řešení ve směru veřejné správy. Dle respondentů z veřejné správy je potřeba, aby se realizátoři inovací více rozvíjeli ve schopnosti prezentovat svá řešení s ohledem na potřeby veřejné správy, používat argumenty, se kterými administrativy často pracují, vyjmenovávat cíle, které se díky implementaci řešení naplní, a navrhovaná řešení vždy dávat do souvislostí se strategickými dokumenty či cíli dané instituce.

„Když komunikují s jasnou poptávkou toho, co potřebují, a mají málo připravené argumenty toho, co to přinese, je potřeba mít připravená data. Ale podceňují to a argumenty staví na dojmech či emocích, což moc nefunguje. Zároveň je tam často málo partnerského přístupu, buď jsou moc agresivní, nebo až moc ohnutí. Pak je důležitá vytrvalost, zkusí to jednou dvakrát a pak konec. Vše to rámuje znalost procesů, jaké jsou orgány, jaká jsou práva apod.“

Druhou stranu mince tvoří i samotné prostředí veřejné správy a její ochota zavádět inovační procesy do svých interních procesů, což je další z pojmenovaných aspektů, jež vytváří jistou bariéru mezi inovátory a „úředníky“. S tím vším souvisí i téma hospodárnosti přidělování prostředků a nakládání s výstupy dotačních titulů.

„Dotace jdou hodně po číslech, ale méně po kvalitě opatření.“

Mezi náměty na opatření bylo jmenováno cílenější vzdělávání nové generace úředníků, aby docházelo k většímu porozumění na obou stranách. S tím souvisí i systematické celoživotní vzdělávání pro úředníky. V neposlední řadě by zajímavou intervencí s velkou přidanou hodnotou mohly být stáže úředníků v organizacích, které inovace realizují, aby měli přímou zkušenost s fungováním organizace a výstupy jejich činnosti a uměli také lépe porozumět požadavkům a potřebám, které tyto organizace mají.

6.6 DALŠÍ POJMENOVANÉ ASPEKTY

V této podkapitole stručně popisujeme aspekty, které byly v rozhovorech respondenty rovněž zmíněny. Avšak jedná se o taková témata, která se netýkají všech, proto je nelze označit za většinové. Přesto jsou svým obsahem dle našeho soudu podstatné a je třeba je zmínit (např. jako inspirace pro další otázky v obdobném výzkumu).

6.6.1 PODPORA INOVACÍ V REGIONECH

Z rozhovorů s respondenty, kteří mají zkušenosti se situací v regionech, vyplynulo, že v rámci podpory inovací a inovátorů zde dochází vesměs k minimální podpoře. Většina podpory je dle nich soustředěna do velkých center – tedy Prahy, Brna, Ostravy. Určitou dobrou úroveň podpory ještě připouštějí v regionu Plzně, Hradce Králové a Olomouce. Ostatní regiony jsou dle nich víceméně bez větší podpory.

Připouštějí, že programy, které jsou zaměřeny např. na podporu projektů v začátku, jako jsou různé inkubátory, akcelerační programy, jsou otevřené pro žadatele ze všech regionů, ale jejich hlavní program se již koná povětšinou v Praze, Brně či Ostravě a uchazeči z regionů tak musí investovat do jízdného a počítat s větší dotací času. Většina podvečerních/večerních vzdělávacích, rozvojových či networkingových akcí je pak pro tyto lidi hůře dostupná. V samotných regionech se pak koná spíše méně aktivit, které by zavadaly podmínky pro vznik a rozvoj inovací.

Na druhou stranu mnozí připouštějí, že situace se výrazně mění k lepšímu, v posledních letech regiony více ožívají. Některým se daří zapojovat do řešení více další samotné místní aktéry, takže projekty jsou pak trvalejší a mají větší dopad. Současně vzniká i příležitost pro oslovování místních podnikatelů jako mecenášů/donorů těchto aktivit.

Problémem je, že obyvatelé regionů jsou dle nich často konzervativnější a jsou méně otevření ke změnám.

Základní podporu v regionech vidí respondenti v pořádání různých inspirativních networkingových setkání, kde by se mohli aktivní lidé v regionu více poznávat, vytvářet partnerství a vzájemně se podporovat v aktivitách.

6.6.2 KOMUNITA A CÍLOVÁ SKUPINA A JEJÍ POSTOJ KE ZMĚNÁM

Aspekt znalosti, ověření a průběžného sledování postoje komunity a cílové skupiny ke změnám byl pro zavádění inovačních řešení všemi respondenty hodnocen jako nezbytný. Ovšem tento aspekt byl posuzován jako **podmínka a součást přípravy/pilotáže inovačního**

řešení, nebyl označen za bariéru, kterou by vnímali jako závažnou pro vznik a rozvoj inovací.

„Nezbytnou podmínkou je ověření, že opravdu adresují problém, který zde je. Pokud něco vymyslím, je potřeba zjistit, zda tu je potenciál růstu takového řešení, zda je po tom poptávka. Ověřit, že je tu opravdu reálná potřeba. Jsou tu projekty, které si myslí, že je to potřeba, ale je to jen jejich přesvědčení. Je nutné znát systém kolem problému a proniknout do něj.“

U tohoto aspektu respondenti upozorňovali na jeho důležitost po celou dobu procesu přípravy, pilotáže i realizace inovačních řešení/projektů. Mnoho z nich zapojuje do řešení komunitu či cílovou skupinu přímo, proto je pro ně jejich postoj jedním z aspektů inovačního postupu.

Na druhou stranu respondenti připouštějí, že v rámci cílové skupiny / veřejnosti existují zástupci s různou mírou ochoty pro osvojování nových postupů. Jeden z respondentů v této věci připomněl Gaussovu a S křivku, vyjadřující typy osvojitelů a fáze inovace (difuzionismus). Dle respondentů je důležité mít dobře popsány tyto postoje a znát zástupce těchto postojů spolu s mírou jejich vlivu na komunitu / cílovou skupinu.

„Lidé jsou spíše konzervativní, takže je třeba přesvědčovat a vysvětlovat, co jim změna přinese.“

6.6.3 ZNALOST ŘEŠENÉHO SOCIÁLNÍHO PROBLÉMU A POTŘEB CÍLOVÉ SKUPINY

Podobně jako u výše zmíněného aspektu je tomu i u znalosti řešeného sociálního problému a potřeb cílové skupiny. Dle zpovídaných inovátorů se nejedná o vnější bariéru, ale nedílnou součást přípravné fáze inovačního projektu/řešení. Naopak spontánně kladený důraz na odbornou znalost řešené problematiky dokladuje, že tomuto aspektu přikládají dotázaní velký důraz a dle nich se jedná o jeden z rozhodujících aspektů úspěšnosti organizace v zavádění inovačního řešení či schopnosti dostat toto řešení až na systémovou úroveň.

„Bez toho to není možné a na počátku musí být znalost, bez toho to řešení nenalezneš. Je pravda, že vždy se dá jít dál v pochopení. Skvělé nástroje jako pomoc jsou lean canvas a řetězec dopadu, kdy se stále ptáš, proč to tak je. To pomáhá dobrání se, rozkrývání problému. Bylo to pro mě podstatné v pojmenování toho, co řeším, nejen používat intuici, ale umět si to pojmenovat i s kolegy a okolím.“

„Monitoring potřeb si spojuji s odborností, pro nás je to součástí toho všeho, takže nemáme problém s postojí cílové skupiny, protože jí známe a známe její potřeby.“

Ohledně potřeb cílové skupiny ale někteří inovátoři připouštějí, že je třeba mít na zřeteli deklarované potřeby a reálné potřeby. Dle nich je nutné tyto potřeby ověřovat a ne se na ně pouze dotazovat. Několik respondentů dokonce **doporučovalo nezbytnost zapojení cílové skupiny na řešení** (ať formou finanční, dobrovolné práce či materiální), potvrzovali, že se tak jedná o nejlepší možné ověření, že deklarovaná potřeba je reálná a navrhované řešení natolik adresující jejich potřebu, že vede k přímému zapojení.

„My tento aspekt máme ošetřený i tím, že cílová skupina je součástí našeho týmu, takže řešení nepřipravujeme pouze pro ně, ale s nimi. Aby byli více součástí řešení. Dokud nebude cílová skupina součástí vytváření řešení, nebude to řešení dobré. Všem bych doporučovala, aby si z nich udělali kolegy.“

Několik respondentů v tomto aspektu připouštělo, že u začínajících inovátorů je často patrné okouzlení nápadem na řešení, které přebíjí jejich schopnost vnímat reálné potřeby cílové skupiny. Často se setkali s řešeními, která byla zajímavá, ale samoučelná a cílová skupina je v důsledku pro řešení své potřeby nevyužívala.

„Někdy tu jsou dva extrém, jedni, kteří svou cílovku znají až moc, deset let jí naslouchají, ale je pro ně problém přinést nové řešení, na druhé straně jsou pak lidé, kteří jsou více okouzleni svým řešením, než aby to ověřili s cílovou skupinou, pak si to neumí obhájit a nemají důvěru toho, že ví, o co jde. Oba ty extrém jsou špatné. Je důležité zachovat si odstup a zároveň je dobře znát.“

Pro ošetření této podmínky respondenti doporučují jednak sledovat a vyhodnocovat průběžně při realizaci dopad řešení. Současně být stále v kontaktu s cílovou skupinou a průběžně ověřovat své hypotézy a předpoklady. V souvislosti s tímto aspektem byla zmíněna potřeba jisté formy pokory před zpětnou vazbou, kterou ověřováním řešení inovátor dostává. Vnímat to jako podnět, jako jeden z argumentů.

„V těch akceleračních programech si všímám toho, jak jsou všichni nadšeni tím, co vymysleli, a dlouho jim trvá, než se začnou ptát po nějakém zákazníkovi, přitom je to jedna ze základních věcí. Je nezbytné, aby tento přechod udělali a vyvíjeli spolu se zákazníkem. Často zjistí, že už něco je nebo že to není vůbec potřeba.“

6.6.4 AKADEMICKÉ SFÉRA

Posledním aspektem, který v rámci rozhovorů vyplynul spíše jako příležitost než bariéra vnějšího prostředí, je **zapojení akademické sféry do ekosystému sociálních inovací**. Akademickou sférou zde rozumějí respondenti akademická pracoviště, vysoké školy a inovační centra. V rámci identifikovaných příležitostí se jedná o tyto momenty:

- **odborné vedení** v rámci sledování dopadu inovačního řešení (konzultace či spolupráce při nastavování postupů/metod/technik užitých při měření dopadu jednotlivých inovačních řešení, včetně spolupráce při průběhu a vyhodnocování dat).
- popis metod a postupů **měření dopadu** inovačního řešení a diskuze nad jejich výhodami a nevýhodami (reakce na současnou metodologickou nedostupnost těchto materiálů, jejich výklad, zhodnocení a schopnost přenosu do praxe organizací).
- propojení se **zahraničními partnery** v sociální oblasti – spolupráce při transferu inovačních řešení do ČR a z ČR.
- **mapování dopadu** inovačních řešení napříč regiony v rámci jednotlivých oblastí (toto by napomáhalo i lepšímu síťování inovátorů navzájem).
- **datová dostupnost** (schopnost zajistit, zprostředkovat a zpracovat organizačním data, která by jim napomáhala lépe popsát stav a identifikovat vhodná řešení).
- **ukotvení terminologie** k pojmům sociální inovace, sociální podnikání.

---konec---