

Vstříc komplexitě

aneb Jak se zlepšit
ve financování a podpoře
systémových změn



**ECHOING
GREEN**



**Co
Impact**
A GLOBAL COLLABORATIVE FOR SYSTEMS CHANGE

skoll
FOUNDATION

Facilitation partners:

**McKinsey
& Company**

SYSTEMIQ

Předmluva

Stojíme na prahu převratného desetiletí, v němž bude naléhavě třeba nacházet, financovat a podporovat transformativní řešení mnohem rychleji než dříve.

Organizace Ashoka a McKinsey proto přizvaly ke své každoroční spolupráci další partnery (Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Skoll Foundation a SYSTEMIQ), abychom společně vytvořili sdílenou perspektivu a reflektovali oborové poznatky k otázce: Jak lépe financovat a podporovat systémové změny?

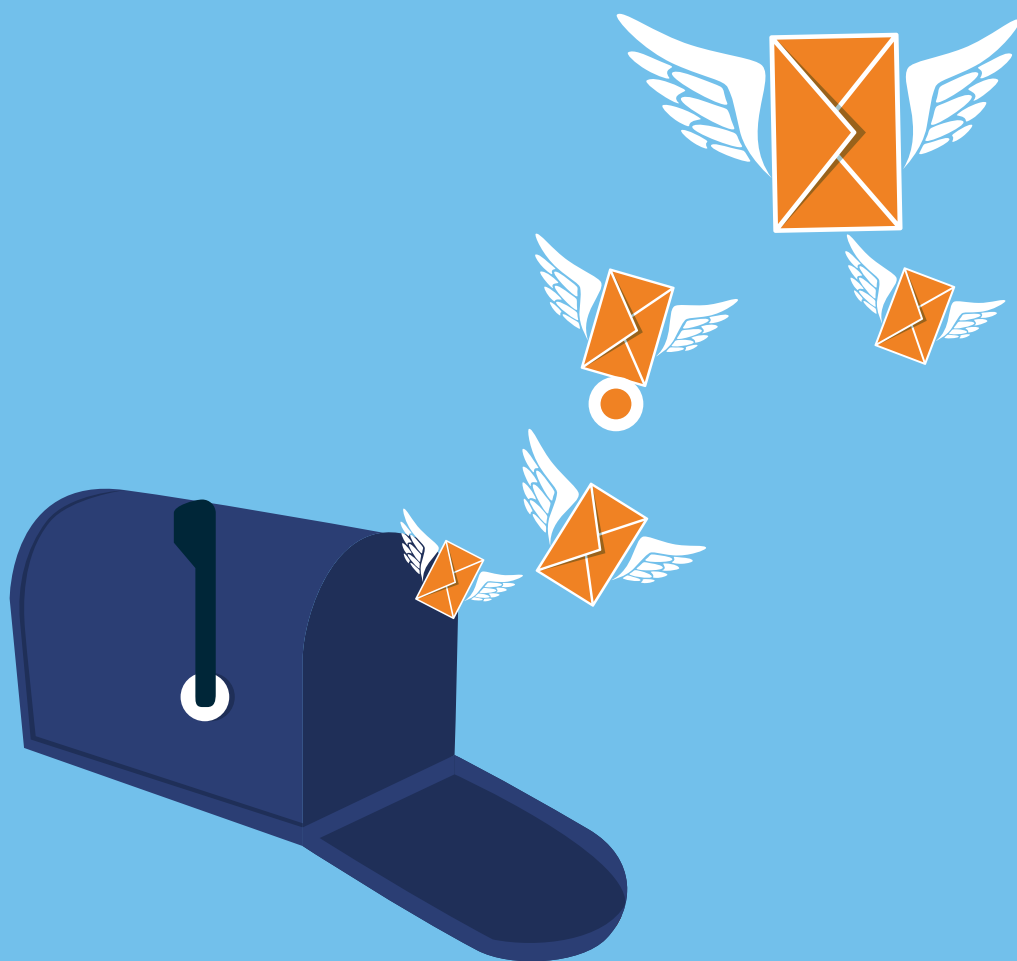
Tato zpráva je výsledkem spolupráce tří skupin aktérů, které se tématem zabývají povětšinou samostatně: dárců, zprostředkovatelských organizací v občanském sektoru a lídrů systémových změn. Jako vydavatelé této zprávy sdílíme přesvědčení, že řešení těch nejsložitějších současných výzev pro lidstvo vyžaduje systémový přístup a spolupráci všech zúčastněných. Dále se domníváme, že mnozí dárci včetně příspěvatelů do této zprávy by měli změnit postupy financování tak, aby více podpořili a urychlili kolektivní úsilí organizací i jedinců, kteří se snaží o dosažení systémových změn.

Touto zprávou chceme oslovit dárcce, kteří mají zájem rozvinout svůj současný model financování a začít investovat do systémových přístupů. Předkládané myšlenky nejsou jediným možným řešením, ale spíše prvními krůčky na naší společné cestě za poznáním a osvojením si postupů financování, které povedou k úspěšné realizaci systémových změn. Vycházejí jak z řady současných textů pojednávajících o konceptu systémové změny a způsobech její podpory, tak ze zkušeností více než 200 osob, které se na přípravě této zprávy podílely. Zpráva shrnuje to nejpodstatnější z jejich postupů a strategií. Doufáme, že poukáže na potřebnou transformaci samotného „systému“ financování systémových změn. Vyzýváme všechny dárcce – filantropy, nadace, impaktové investory, firemní dárcce, orgány státní správy a samosprávy a mezinárodní organizace, aby přehodnotili a přenastavili způsoby, jakými dnes podporují systémové změny.

Naše úsilí o změnu nekončí vydáním této zprávy. Dárci, kteří se na její tvorbě podíleli, vědí, že sami nejsou dokonalí a že musejí ještě zapracovat na osvojení celé řady zde navržených zásad a doporučení. Zveme i vás, abyste se k nám na této cestě připojili. Společně můžeme změnit systém financování společenských změn a lépe se připravit na řešení naléhavých výzev, kterým jako společnost čelíme.

Obsah

Shrnutí	6
Naši partneři	10
Naši facilitační partneři	18
Úvod	22
Důvody pro financování systémových změn	26
Pět zásad financování systémových změn	32
Zásada 1: Osvojte si systémové myšlení.....	36
Zásada 2: Podporujte iniciativy usilující o systémovou změnu, které se v průběhu času vyvíjejí.....	42
Zásada 3: Navazujte skutečná partnerství.....	50
Zásada 4: Připravte se na dlouhodobý závazek.....	62
Zásada 5: Spolupracujte s dalšími aktéry.....	68
Závěr	74
Naše cesta a výzva	76
Přílohy	78
Literatura.....	79
Metodologie.....	85
Další výzkumná zjištění.....	87
Respondenti.....	92
Poděkování.....	94
Poznámky na závěr.....	95



Shrnutí

Na řešení nejpálčivějších problémů lidstva jsou vyčleněny značné finanční prostředky. V roce 2017 poskytlo 22 největších filantropických nadací na světě na rozvojovou pomoc více než 6,1 miliard USD¹. Celková výše rozvojové pomoci ze strany veřejnoprávních i soukromoprávních subjektů ve 30 členských státech Výboru pro rozvojovou pomoc OECD (DAC) činila v tomtéž roce 434 miliard USD². Řešení těchto problémů však vyžaduje dlouhodobou podporu, která znamená víc než financování krátkodobých projektů a jednotlivých aktivit. Vyžaduje přístup, který se zaměří na hlavní příčiny problémů – přístup, jehož cílem je systémová změna. K optimálnímu využití dostupných finančních prostředků je nezbytné představit organizacím v daném oboru systémový přístup a podělit se s nimi o poznatky o dobré praxi.

Tato zpráva je tedy společným dílem dárců, zprostředkovatelských organizací a lídrů systémových změn, kteří chtějí komunitu dárců občanského sektoru (tj. filantropů, nadací, impaktových investorů, firemních dárců, vládních agentur a mezinárodních organizací) obeznámit s myšlenkou, že je třeba stávající postupy financování změnit a podporovat lídry systémových změn lépe.

Systémové výzvy si žádají systémová řešení, nicméně způsoby financování, které v současné době převládají, tato řešení nepodporují vhodně. Lídři systémových změn mnohdy narážejí na to, že dárci podporují krátkodobé projekty s jasnými a měřitelnými výsledky, a nikoliv kolaborativní přístupy, které se v průběhu času vyvíjejí a vedou k tvorbě trvalých změn. Na otázku, zda jim dárci při dosahování systémové změny poskytují dostatečnou podporu, odpovědělo 55 % námi oslovených lídrů systémových změn nesouhlasně.

Největší výzvy představuje krátkodobé financování, omezené finanční prostředky a vměšování se dárců do iniciativ. Většina systémových přístupů předpokládá, že k dosažení stanovených cílů bude potřeba delší než pětiletá finanční podpora, jenže k dlouhodobému financování se zaváže jen malé množství dárců. Možnosti využití finanční podpory navíc bývají značně omezeny: 72 % lídrů systémových změn v našem šetření uvedlo, že pouze necelých 25 % obdržených finančních prostředků není účelově vázáno. Kromě toho se ukazuje, že dárci se aktivně brání inovativním přístupům: 87 % lídrů systémových změn uvedlo, že museli své iniciativy upravit, aby vyhověli požadavkům dárců, z toho 43 % významně.

Zformulovali jsme pět zásad a z nich vyplývajících postupů, které mohou dárci zavést, aby lépe podporovali dosažení systémových změn. Vycházeli jsme ze současné literatury o financování systémových změn, ve více než 60 rozhovorech jsme vyzpovídali dárci, zprostředkovatelské organizace a lídry systémových změn a provedli jsme dotazníkové šetření mezi více než 110 lídry systémových změn. Nabízíme také konkrétní doporučení, jak uvést těchto pět námi navržených zásad do praxe.

- **Osvojte si systémové myšlení.** Ujasněte si, které systémy chcete měnit, přijměte systémovou změnu za svou a aktivně vyhledávejte vhodné příležitosti pro její financování.
- **Podporujte iniciativy usilující o systémovou změnu, které se v průběhu času vyvíjejí.** Poskytujte finance lídrům, kteří mají transformativní vizi systému, nikoli krátkodobým projektům. Investujte do učení, rozvoje znalostí a podporujte spolupráci mezi lídry systémových změn.
- **Navazujte skutečná partnerství.** Bud'te si vědomi mocenské dynamiky mezi vámi a lídry změn a aktivně se jí snažte narušovat, poskytujte jim podporu, která odpovídá jejím potřebám, a berte ohled na jejich omezené zdroje.
- **Připravte se na dlouhodobý závazek.** Bud'te realističtí, pokud jde o dobu potřebnou k dosažení systémové změny. Přijměte fakt, že se bude podoba iniciativ v průběhu času měnit, a podporujte realistické ambice.
- **Spolupracujte s dalšími aktéry.** Spojte se s dalšími dárci, vytvářejte sítě pro lídry systémových změn a přenechejte jim vedoucí úlohu.

Jedna publikace ke změně systému financování nestačí. Je ale prvním krokem ke spolupráci mezi dárci, zprostředkovatelskými organizacemi a lídry systémových změn. Díky našim partnerům, kteří s nadšením přispěli ke spolupráci mezi Ashokou a McKinsey, se zrodil základ pro přelomovou a rozsáhlou iniciativu, jež může formovat sektor systémových změn. Proto zveme i další dárci, které toto téma zajímá, aby se připojili k naší diskusi a sdíleli s námi své zkušenosti s financováním systémových změn. Pouze společnými silami můžeme dosáhnout sice ambiciózních, ale naléhavě potřebných řešení nejpálčivějších problémů lidstva.



Naši partneři

Ashoka

„Není nic mocnějšího než nápad, který má potenciál změnit celý systém, v rukou sociálního inovátora,“ říká Bill Drayton, zakladatel Ashoky.

Na této myšlence byla Ashoka v roce 1980 založena. „Sociální inovátoři se nespokojí s tím, že člověku dají rybu, a nestačí jim ani, že ho naučí ryby chytat. Nezastaví se, dokud nezmění celý rybářský průmysl,“ dodává Drayton.

Ashoka již 40 let vyhledává a podporuje sociální inovátory (tzv. Ashoka Fellows), kteří po celém světě usilují o systémovou změnu – tj. řeší základní příčiny společenských problémů a snaží se zlepšit podobu světa. Prostřednictvím finanční podpory a sítí Ashoka do roku 2019 zvýšilo svůj společenský dopad přes 3 700 inovátorů ve více než 90 zemích světa. Každoročně naši síť doplní přes 100 nových Ashoka Fellows, inovátorů pečlivě a přísně vybraných z nejrůznějších oblastí, jakými jsou vzdělávání, zdravotní péče, ekonomický rozvoj, lidská práva nebo ochrana životního prostředí.

Ashoka díky svým Fellows získala mnoho poznatků o zákonitostech a mechanismech úspěšné společenské změny. Chápeme, že transformativní dopad závisí na změně vztahů, norem, politik a trhů a že takové změny lze dosáhnout jedině proměnou systémů, tudíž i mentálního nastavení, kultury a způsobů uvažování.

Společenská změna vyžaduje širokou občanskou participaci. Úspěšní sociální inovátoři neřeší problémy pro své voliče. Jejich cílem je posilovat občanskou společnost. Mobilizují lidi ze všech vrstev společnosti a umožňují jim aktivně se podílet na tvorbě řešení a formování nových norem.

Svého cíle dosahují alternativním způsobem vedení. Umožňují lidem, aby se sblížili navzdory své jinakosti a byli k sobě empatičtí. Vytvářejí týmy, které spolupracují napříč institucemi, obory, odvětvími a státními hranicemi. Budují důvěru, bez níž k žádné společenské změně nedojde.

Tváří v tvář slábnoucímu vlivu institucí a napnuté sociální struktuře usilují úspěšní sociální inovátoři o vybudování společnosti, v níž se daří skutečně všem. Společnosti, ve které je každý hodnotný, angažovaný a má čím přispět. V takovém světě je každý changemakerem.

Systémová změna vyžaduje trpělivost; vyžaduje společný záměr a úsilí; vyžaduje schopnost vidět svět jinak, cizíma očima. Vyžaduje nový způsob myšlení, kompetencí a vytváření bezpečného prostoru pro všechny, kdo se snaží o pozitivní změny. Jsme rádi, že se podílíme na této zprávě, která nabízí východisko pro naši společnou snahu změnit podobu filantropického sektoru tak, aby byly jeho záměry ve větším souladu s realizací systémové změny.

Catalyst 2030

Při současném tempu pokroku bude cílů udržitelného rozvoje (tzv. SDGs) podle Indexu společenského pokroku dosaženo až v roce 2094, tedy 64 let po termínu, který stanovila OSN. Toto zpoždění bude mít drtivé dopady na všech 17 cílů, zejména však na ty, které se týkají klimatu. V reakci na hrozící krizi vznikl projekt Catalyst 2030.

Transformativní řešení existují, dochází k nim po celém světě a spočívají v práci předních sociálních inovátorů. Podle dopadové studie, kterou provedla Schwab Foundation, mělo pouhých 130 sociálních inovátorů pozitivní dopad na celkem 662 milionů lidí. Pomohli jim uplatnit práva, na která mají podle cílů udržitelného rozvoje nárok. Jejich působení může mít v kombinaci s partnerstvím s dalšími aktéry ohromný, celosvětový dopad, a výrazně tak urychlit dosažení cílů udržitelného rozvoje.

Přední sociální inovátoři společně vytvořili projekt Catalyst 2030, na němž spolupracují i s klíčovými dárci a zprostředkovatelskými organizacemi. Cílem projektu je vytvořit hnutí s mnoha aktéry, které bude měnit systémy a významně přispěje k řešení klimatické krize, snížení chudoby a pozitivně ovlivní životy mnoha lidí.

Spolutvůrci projektu Catalyst 2030

Aflatoun International, Agenda for Change, APOPO, Ashoka, Associação Saúde Criança, Barefoot College International, B-fit, Bioregional, Blue Ventures, BoP Hub, Child and Youth Finance International, Child Helpline International, COMACO (Community Markets for Conservation), Conservation for Community Markets (COMACO), CREN – Centre for Nutritional Recovery and Education, Crisis Action, Daily Dump – PBK Waste Solutions Pvt Ltd, Dia Dia, Digital Opportunity Trust, Dimagi, Dream and Dream, Echoing Green, Enda interarabe, Ethno-Medical Centre, Euforia, EYElliance, First Book, Friendship, Fundación Capital, Fundación Mi Sangre, Fundación Paraguaya, Glasswing, Goonj, Greenhope, Groupe SOS, Harvard Kennedy School, Harvardova univerzita, High Resolves, Human Heart Nature, Independent advisor (dříve „Inveneo and Everylayer/Surf“), Industree Foundation, Institute for Social Entrepreneurship in Asia, IPE – Institute for Ecological Research, La Grande Terre, Landesa, Leadership Victoria, Lifeline Energy, Livox, Mozaik, MzN International, Nafham, Novartis, Nuru Energy, One Family Foundation, Operation ASHA, Oxford (Skoll centre), Oxford (Tahina), Peek Vision, PlanetRead, Play Verto, Poverty Stoplight, Recode, Riders for Health, Rishi Valley Institute for Educational Resources, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Shonaquip SE, Sidai Africa Ltd, Silulo Ulutho Technologies, Skoll Foundation, Solar Sister, Stir Education, Street Football World, Study Hall Educational Foundation, Swayam Shikshan Prayog, TAAP, TechMatters, The Clothing Bank, The Front Project, The Wellbeing Project, Tostan, True Footprint, Universidade de Brasília (UnB), Vision Spring, Water For People, Waves for Change, Whiz, Kids Workshop, Whole Child International, Wilderness Foundation, Světové ekonomické fórum, World Toilet Organization, Worldreader, Yoti

Co-Impact

Co-Impact se s potěšením hlásí k této zprávě, jež nabízí dárcům, kteří chtějí mít větší pozitivní dopad na svět, užitečné pracovní zásady a doporučení. Jako filantropická iniciativa vytvořená speciálně za účelem podpory systémových změn bychom rádi spolupracovali s dalšími organizacemi a jedinci, kteří se nad tímto důležitým tématem zamýšlejí a usilují o větší finanční podporu systémových změn.

Víme, že systémová změna je komplexní: žádný lídr ani žádná organizace nemohou systémové změny dosáhnout samostatně a žádný dárců ji nemůže financovat samostatně. Jsme přesvědčeni, že systémová změna vyžaduje efektivní spolupráci klíčových aktérů, a to včetně orgánů státní správy, které disponují mandátem, rozsáhlými sítěmi a podstatně většími zdroji k řešení celospolečenských problémů. Rovněž věříme, že filantropie má potenciál mnohem většího dopadu, bude-li podporovat činnosti spojené s dosahováním systémových změn. Tato zpráva důkladně reflektuje komplexitu a iterativnost celého procesu změny, který je neodmyslitelně spojen s řešením stěžejních strukturálních výzev naší doby. Shrnuje znalosti a zkušenosti organizací, které působí v oblasti sociálních inovací, a předkládá praktická doporučení, na nichž, jak doufáme, mohou stavět i ostatní.

V Co-Impact považujeme programové partnery za lídry a architekty změny a naši roli vnímáme jako podpůrnou, nikoli udávající směr. Nasloucháme našim partnerům a komunitám, kterým pomáhají, a zavádíme transparentní procesy s cílem usnadnit notoricky náročné procesy, jako je podávání žádostí, monitorování, učení se, hodnocení a reportování. Snažíme se navazovat skutečná partnerství založená na potřebách lídrů systémových změn (zásada číslo 3) a poskytovat jim čas a prostor k tomu, aby mohli rozvíjet svou organizaci a budovat partnerství, která jsou pro realizaci jejich vizionářských nápadů nezbytná (zásada číslo 2). Podporou těchto iniciativ se společně s našimi partnery hlásíme k názoru, že spolupráce je nejdůležitějším aspektem filantropie podporující systémové změny (zásada číslo 5) a je důležitým prostředkem k maximalizaci filantropické podpory, díky níž se milionům lidí podstatně a trvale zlepší život.

Co-Impact sdružuje filantropy, nadace a další dárce a dává si za cíl podporovat úsilí o dosažení systémových změn v zemích s nízkými až středními příjmy po celém světě, a to v oblasti vzdělávání, zdraví a ekonomických příležitostí. Zvláštní důraz klade na genderové otázky a inkluzi. Více informací na adrese www.co-impact.org.

Echoing Green

Diskuze, kterou tato zpráva zahajuje, je důležitá. Zapojovat a vést dárce k podstatnému přehodnocení a změně způsobu financování systémových změn je zásadní, chceme-li zarazit klíčové společenské a environmentální problémy a začít situaci obracet k lepšímu. Echoing Green stojí již více než 30 let v popředí snah o vyhledávání sociálních inovátorů a investuje do rozvoje jejich nápadů a leadershipu. Budujeme široký, dynamický ekosystém, skrze který tyto lídry podporujeme při řešení největších světových problémů. Naše práce, která stojí na pomezí sociální spravedlnosti a sociálních inovací, by se rozhodně neobešla bez hlubokého pochopení síly kolektivní akce.

Společenská hnutí, která usilují o transformaci a napravení škodlivých systémů, nám poskytují důležité ponaučení, jak postupovat a jak obrátit pozornost ke spolupráci, partnerství, nabývání vědomostí a upřímné diskuzi o mocenské dynamice. Zavážeme-li se k tomu, že se na tuto cestu vydáme společně a budeme k sobě upřímní a velkorysí, dosáhneme nejen lepšího financování činností spojených se systémovými změnami, ale také přenastavíme kulturu společenského dopadu pro další generace.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, sesterská organizace Světového ekonomického fóra, byla založena s vědomím, že trvá desítky let, než ověřené modely sociálních inovací proniknou do mainstreamu působením na trhy nebo získáním vládní podpory. Sociální inovátoři jsou totiž relativně málo známi a mají omezený přístup k vysoce postaveným činitelům s rozhodovacími pravomocemi a možnostmi systém ovlivňovat.

Přestože se naše komunita značně rozrostla a dosáhla významného společenského dopadu, požádala nás, abychom jí pomohli vypořádat se s komplexitou problémů a se zakořeněnou povahou moci a systémové dynamiky, která tyto problémy udržuje při životě. Uvědomujeme si potřebu systémových přístupů a užší spolupráce a vidíme potenciál Světového ekonomického fóra podpořit koalice a multisektorovou spolupráci, a tak ovlivňovat a zapojovat světové lídry, kteří mají rozhodující pravomoci.

Tato zpráva je dalším důležitým krokem ve dvacetiletém vývoji Schwab Foundation, který začal partnerstvím s Harvard Kennedy School v oblasti leadershipu. Dnes Schwab Foundation zaštiťuje mezisektorovou komunitu sociálních inovátorů v businessu a státní správě, kterou zviditelňuje mj. svými oceněními. A zatímco společensky prospěšné organizace občanské společnosti a sociální inovátoři prozkoumávají systémové přístupy, dárci začínají nacházet způsob, jak takové snahy podporovat.

Všichni jsme součástí ekosystému, který usiluje o pozitivní změnu. Důležité nyní je, abychom při rozvíjení dialogu, reflexe a praxe systémové práce spolupracovali s partnery, spojili své komplementární silné stránky společně se postavili výzvěm, které před námi stojí.

Skoll Foundation

Skoll Foundation již dvě desetiletí podporuje sociální inovátory, kteří usilují o transformativní společenské změny. Spolupracujeme s programy a lidmi, kteří již dosahují pozitivních změn po celém světě, a podporujeme je, aby zvětšili svůj dopad, rozšířili svůj dosah, a zásadně tak zlepšili podobu společnosti.

Systémová změna vyžaduje spolupráci a sdílení zkušeností napříč organizacemi, sektory a odvětvími. Z tohoto důvodu jsme uvítali příležitost zapojit se s dalšími dárci a odborníky z praxe do věcných diskuzí o tom, jak lépe podporovat úsilí o dosahování systémových změn.

Naléhavost naší situace – jak rozsah krizí, kterým čelíme, tak omezený čas na jejich řešení – nelze podceňovat. Globální problémy, jakými jsou klimatická změna, nerovnosti a oslabování demokratických institucí, se zhoršují a žádají si urychlená řešení. Přestože řada postupů, kterými se filantropie v minulosti řídila, omezovala dosahování systémových změn, sociální inovátoři vytrvali a prosazovali systémové změny ve velkém rozsahu. Tato zpráva nabízí zásady a doporučení, které by měly komunitu dárců posunout jiným, produktivnějším směrem. Ačkoli tvrzení obsažená v této zprávě odrážejí jasnou vizi, její naplnění se neobejde bez tvrdé práce – sebereflexe, časové investice, hodnotné diskuze, a především změn v našem vlastním chování.

Mnoho ze zásad, které tato zpráva představuje, již nyní tvoří základní pilíře činnosti Skoll Foundation – například nabízíme účelově nevázanou finanční podporu a poskytujeme široké spektrum nefinanční podpory (zásady číslo 2 a 3). Kromě toho navazujeme formální či neformální spolupráci s ostatními dárci ve snaze podpořit pokroky iniciované lidry systémových změn (zásada číslo 5).

Nadále nasloucháme, učíme se a osvojujeme si nové osvědčené postupy financování, a tak se těšíme na spolupráci s dalšími, kteří se ubírají podobnou cestou jako my.



Naši facilitační partneři

McKinsey

McKinsey již několik let úspěšně spolupracuje s Ashokou na projektech v sociálním sektoru. Když se nám tedy naskytla příležitost připojit se ke skupině angažovaných dárců, zprostředkovatelských organizací a lídrů systémových změn, velmi rádi jsme nabízenou roli přijali a stali jsme se jedním ze dvou facilitačních partnerů studie.

K tomuto rozhodnutí nás vedly tři hlavní důvody:

- Společně s dalšími partnery v tomto projektu se domníváme, že tradiční financování projektů vedoucích pouze k lineární změně naráží ve světle komplexních systémů na své limity. Velkou inovační výzvou současnosti bude v našem sektoru přehodnotit způsob financování systémových změn. Proto se s nadšením připojujeme jak ke společnému chápání financování systémových změn, tak k „mainstreamingu“ pěti zásad, o nichž tato zpráva pojednává.
- Z pozice globální poradenské firmy v oblasti řízení spolupracujeme s předními organizacemi v soukromém, veřejném i sociálním sektoru na zřetelném, trvalém a podstatném zlepšení jejich výkonnosti. Za tímto účelem se snažíme proniknout k podstatě problémů a předkládat praktická doporučení. Zavedení pěti zásad, o nichž tato zpráva pojednává, jako jakýchsi ukazatelů na společné cestě za změnou financování a facilitování systémových změn, si zaslouží naši plnou podporu.
- Jsme přesvědčeni o důležitosti východisek a přístupu, které tato zpráva představuje. V průběhu jejího vzniku byly systematicky sbírány a analyzovány pohledy, názory a návody individuálních i institucionálních dárců, lídrů systémových změn a zprostředkovatelských organizací, proběhlo více než 60 strukturovaných rozhovorů a bylo realizováno dotazníkové šetření mezi 113 lídry systémových změn. Výsledkem je konkrétní pohled na to, jak by mohl vypadat dynamický proces proměny financování systémových změn. Dále zpráva nabízí řadu užitečných doporučení a uvádí příklady dobré praxe financování systémových změn.

S těmito cíli, ambicemi a přínosy na srdci vás zveme, abyste otočili stránku a začali se do výzev i přínosů vhodného financování systémových změn. Připojte se k našim partnerům v této iniciativě a k nám na cestě ke společnému porozumění financování systémových změn.

Rovněž vás vyzýváme, abyste se při čtení této zprávy sami zamýšleli nad tím, kde a jak můžete v nové éře komplexity nejlépe přispět k dosahování cílů udržitelného rozvoje a v konečném důsledku k systémovým změnám.

SYSTEMIQ

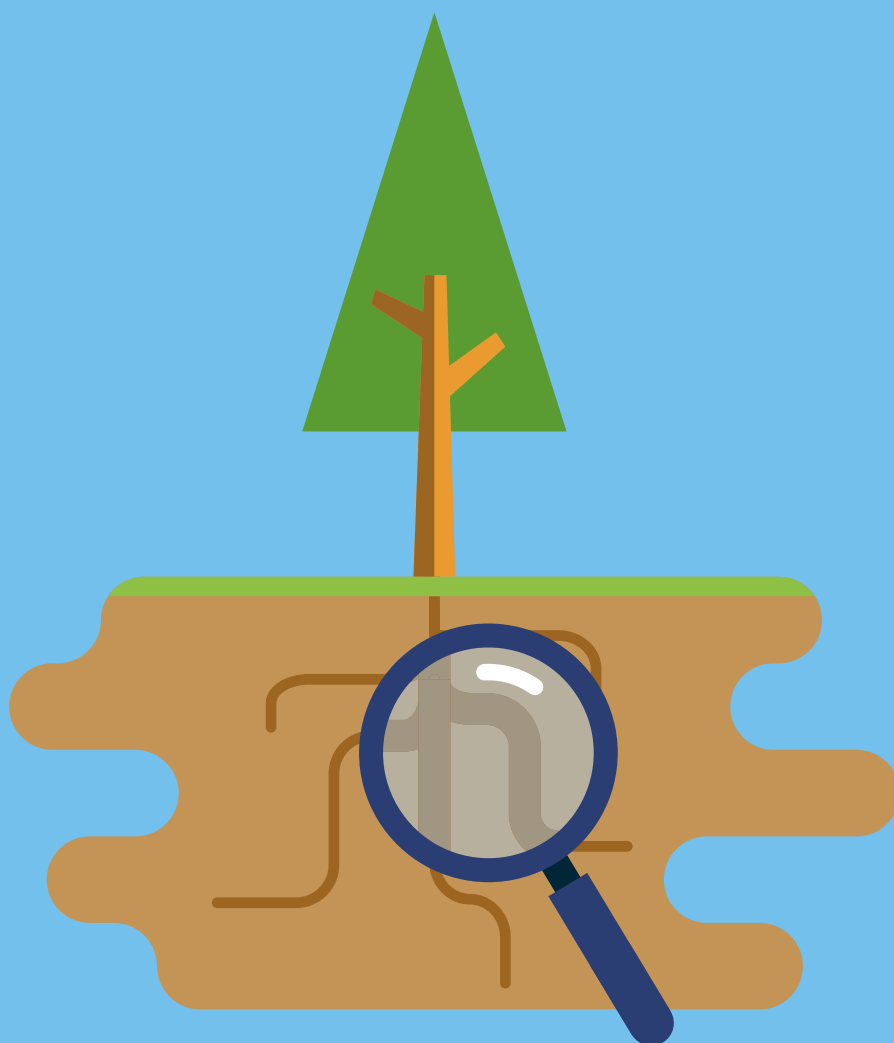
Lidstvo se nachází v kritickém bodě svého vývoje. Stále významněji překračujeme limity naší planety v různých oblastech, zejména v oblasti emisí skleníkových plynů. Zásadně proto musíme změnit způsob, jak ve společnosti s rostoucí populací tvoříme bohatství a podporujeme wellbeing pro všechny.

Prosazování a iniciování systémové změny často vyžaduje impuls zvenčí, než se uvnitř systému rozvine větší hybná síla. Rozhodující roli v katalyzování tohoto procesu hraje financování. Bylo nám ctí, že jsme mohli pomoci vypracovat tuto společnou zprávu a stát se facilitačním partnerem.

Posláním SYSTEMIQ je katalyzovat změny v ekonomických systémech, které urychlí dosažení cílů udržitelného rozvoje OSN (SDGs) a Pařížské dohody. Svě poslání naplňujeme prostřednictvím jedinečného portfolia činností, které zahrnuje:

- **Budování koalic.** Vytváříme platformy sdružující vlivné aktéry se zájmem o transformaci konkrétních systémů s cílem změnit převažující narativ a katalyzovat změnu.
- **Poradenství průkopníkům.** Spolupracujeme s institucemi (podniky, neziskovými organizacemi) na zavádění systémových změn do jejich strategií a dosahování souladu jejich činností s cíli udržitelného rozvoje a cíli Pařížské dohody.
- **Akceleraci podnikatelských inovací.** Identifikujeme, inkubujeme, rozvíjíme a vlastním kapitálem podporujeme inovativní podnikatelské příležitosti, které budou nejen ekonomicky výnosné, ale budou i v souladu s cíli udržitelného rozvoje a Pařížské dohody.
- **Katalyzování velkého kapitálu.** Spolupracujeme s fondy, investičními manažery a bankami, aby alokovali kapitál do změn s větším dopadem. Měníme investiční modely, abychom využívali příležitostí, které cíle udržitelného rozvoje vytvářejí.

Jsme přesvědčeni, že výsledná podoba této zprávy přispěje k prosazení systémového myšlení v komunitě dárců. Může také sloužit jako základ pro zkoumání dalších témat, například osvědčených postupů při tvorbě strategií systémových změn a k představení rámců pro podrobnější měření pokroku a úspěchu.



Úvod

V posledních letech se v neziskovém sektoru stále častěji hovoří o podpoře dlouhodobých a transformativních změn, které by řešily základní příčiny společenských problémů – tj. změn systémových. Tento trend ovlivňuje celou řadu činností včetně praxe dárců, kteří usilují o smysluplný a trvalý dopad.

K terminologii

V této zprávě jsme se dohodli na následujících definicích klíčových pojmů a aktérů:

Systemová změna:

- řeší základní příčiny společenských problémů, nejen jejich symptomy, a to
- změnou, posunem či transformací
- společenských struktur, zvyků, způsobu myšlení, mocenské dynamiky a pravidel
- díky spolupráci různorodých aktérů
- se záměrem dosáhnout trvalého zlepšení společenských problémů
- na místní, státní i globální úrovni.

Lídr systémové změny je jakákoli osoba nebo organizace, která realizuje systémovou změnu.

Dárcem je jakákoli osoba nebo organizace, která poskytuje zdroje lídrům systémových změn. Zdroje mohou zahrnovat peněžní i nepeněžní podporu, například technickou pomoc nebo přístup k sítím.

Zprostředkovatelská organizace podporuje lídry systémových změn a sama závisí na podpoře dárců, čímž stojí mezi dárci a lídry systémových změn. V zájmu srozumitelnosti v následujících kapitolách pojem „dárce“ zahrnuje i zprostředkovatelskou organizaci.

Přestože rozhodující množina dárců uznala koncept systémové změny teprve nedávno,³ řada organizací si již systémový přístup buď osvojila, nebo má zájem změnit své současné postupy financování a začít lépe podporovat přístup systémové změny. Cílem této zprávy bylo shromáždit a shrnout poznatky a zjištění, které jsme během naší společné cesty s partnery této zprávy získali. Nabízíme je dalším organizacím včetně filantropů, nadací, impaktivních investorů, firemních dárců, orgánů státní správy a multilaterálních organizací, které chtějí rozvinout svůj přístup k financování a investovat do aktivit a projektů usilujících o systémové změny.

Publikací a dalších zdrojů obsahujících rady pro dárce, kteří mají zájem podporovat systémové změny, již existuje celá řada – autory některých z nich jsou samotní dárce, zprostředkovatelské organizace anebo lídři systémových změn.⁴ Tato zpráva se dle našeho názoru odlišuje tím, že vychází z jedinečné spolupráce organizací zastupujících všechny tři zmíněné skupiny. Cílem této spolupráce je dospět ke společnému, holistickému pohledu na to, jak může být úsilí o systémové změny financováno, čerpáme-li z poznatků, které před námi sdíleli jiní. V duchu naší páté zásady („spolupracujte s dalšími aktéry“) doufáme, že ostatní inspirováme k vyhledávání a využívání příležitostí ke spolupráci.

V úvodu této zprávy vysvětlujeme, jak nám mohou systémové přístupy pomoci řešit komplexní a naléhavé výzvy, kterým lidstvo čelí. Dále předkládáme pět zásad, které na základě současné literatury a kvalitativního i kvantitativního výzkumu nastiňují, jakým způsobem lze úsilí o systémovou změnu financovat. Výzkum zahrnoval více než 50 rozhovorů s dárce, zprostředkovatelskými organizacemi a lídry systémových změn a přinesl více než 110 odpovědí v dotazníkovém šetření mezi lídry systémových změn (viz část o metodologii). Na závěr jsou u každé ze zásad uvedeny návrhy, jak změnit postupy financování tak, aby lépe podporovaly úsilí o systémové změny, a to jak pro menší, tak pro větší dárce.

Metodologie

Při zpracování této zprávy jsme použili metodologii smíšeného výzkumu, který zahrnoval:

- rešerši existujících zpráv a literatury o systémových změnách a o tom, jak mohou dárce tyto změny podpořit;
- online dotazníkové šetření mezi více než 100 lídry systémových změn na pěti kontinentech, kteří jsou podporováni partnerskými organizacemi a dalšími dárce;
- hloubkové rozhovory s vybranými lídry systémových změn na téma, jak jejich činnost ovlivnilo, že dárce navrhované zásady naplňovali;
- 60 semi-strukturovaných rozhovorů se zástupci více než 30 organizací, které podporují lídry systémových změn, mezi nimiž nechyběli jak dárce, tak zprostředkovatelské organizace.

Nejprve jsme provedli rešerši literatury, abychom identifikovali hlavní témata týkající se financování systémových změn. Vyplynula z ní prvotní verze pěti zásad. Poté jsme realizovali online dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory s dárce, zprostředkovatelskými organizacemi a lídry systémových změn, abychom tyto zásady ověřili a upřesnili. Postřehy odborníků z praxe jsme potvrdili další rešerší literatury a analýzou sekundárních dat. Další informace o metodologii naleznete v příloze.

Stručný průvodce pro čtenáře

Míra vhladu do problematiky financování systémové změny se může u různých čtenářů lišit. Rádi bychom vás proto krátce navedli, jak tuto zprávu číst.

- **Pokud se s financováním systémových změn teprve seznamujete**, přečtěte si celou zprávu. Dozvíte se, jak mohou systémové přístupy pomoci řešit komplexní problémy a jaké změny v postupech financování by je mohly podpořit.
- **Pokud vás zajímá, jak o našich zásadách uvažují různí aktéři v oboru**, zaměřte se na kapitulu „Pět zásad financování systémových změn“ a další doporučenou literaturu v příloze.
- **Pokud hledáte konkrétní tipy na financování systémových změn**, najděte si doporučení na konci každé podkapitoly, v nichž jsou navrhované postupy detailně popsány.



Důvody pro financování systémových změn

V porovnání s historií se současná doba v mnoha ohledech vyznačuje bezprecedentním pokrokem: ubylo násilných útoků, poklesla míra chudoby, zvyšuje se vzdělanost a zlepšuje zdraví. Zároveň se ale potýkáme s velice komplexními a závažnými problémy. Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs) představují poměrně ucelený soubor těchto problémů, od extrémní chudoby a sociálních nerovností až po klimatickou změnu a nedostatek potravin a vody.

Jak vyplývá z aktuálních studií, mezinárodní společenství má k dosažení cílů udržitelného rozvoje do roku 2030 daleko,⁵ a to i přesto, že jim věnuje značné úsilí. Pokud bychom postupovali současným tempem, dosáhli bychom těchto cílů až v roce 2094.⁶ Generální tajemník OSN ve zprávě o plnění cílů udržitelného rozvoje za rok 2019 vyzval k „mnohem důmyslnější, rychlejší a ambicióznější reakci“.⁷ Stručně řečeno: čas se krátí a je nutné konat.

Uvedme jen několik příkladů:

- 736 milionů lidí stále žije v extrémní chudobě (za méně než 1,90 USD na den) - jen v oblasti subsaharské Afriky se to týká 413 milionů lidí.⁸ Klimatická změna bude mít navíc pro africký kontinent vážné důsledky. Způsobí sucha a nedostatek zdrojů, což může vyústit v sociální konflikty.⁹
- V současné době se ve světě recykluje pouze 12 % plastového odpadu. Bude-li spotřeba plastů pokračovat v aktuálním trendu, světový objem plastového odpadu se téměř zdvojnásobí z 260 milionů tun ročně (v roce 2016) na 460 milionů tun (v roce 2030).¹⁰ Jestliže nezačneme jednat ihned, v roce 2050 bude v oceánech více plastů než ryb (dle hmotnosti).¹¹
- Zastoupení žen v parlamentech po celém světě činí v současné době zhruba 25 %. Ženy představují 39 % pracovní síly, ale manažerské pozice zastává pouze 27 % z nich.¹² Dosažení rovnosti mezi ženami a muži by nejenže bylo úspěchem samo o sobě, ale také by prokazatelně urychlilo dosažení cílů udržitelného rozvoje.¹³

Nejpalčivější problémy lidstva jsou bohužel nesmírně komplexní a hluboce provázané,¹⁴ což významně komplikuje jejich řešení. Jejich výskyt i vzájemná propojenost totiž naznačují, že se jedná o systémové problémy. K urychlení dosažení cílů udržitelného rozvoje je tedy zapotřebí systémových změn.

"Je naprosto zřejmé, že potřebujeme mnohem důmyslnější, rychlejší a ambicióznější reakci, chceme-li nastartovat sociální a ekonomickou transformaci potřebnou k dosažení našich cílů do roku 2030."

— António Guterres,
generální tajemník OSN

Jako příklad uved'me cíl udržitelného rozvoje č. 13: „Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů“. Globální atmosféra, v níž se klimatická změna odehrává, je sama o sobě systémem. Je ovlivňována a také sama ovlivňuje další systémy, kupříkladu globální cestovní a dopravní toky, zemědělskou produkci a spotřebu nebo místní ekosystémy. Jakákoli opatření, která v boji s klimatickou změnou přijmeme, budou vyžadovat změny v dalších kontextech, což může mít opět důsledky v jiných systémech.¹⁵ Systémové výzvy si žádají systémová řešení.¹⁶

Taková řešení se nabízejí v podobě konceptu, který je označován jako „systémová změna“. Přístupy směřující k systémové změně řeší základní příčiny společenských problémů, nejen jejich symptomy, a to změnou, posunem či transformací společenských struktur, zvyků, způsobu myšlení, mocenské dynamiky a pravidel. Této změny dosahují díky spolupráci různorodých aktérů a usilují o trvalé zlepšení společenských problémů na místní, státní i globální úrovni.¹⁷ Klíčovým aspektem úsilí o systémovou změnu je spolupráce: ke skutečné systémové změně dochází tehdy, spolupracuje-li na dosažení společného cíle více aktérů napříč sektory, obory a sociálními skupinami. Samotná systémová změna je neutrální pojem, protože systém se může měnit mnoha různými způsoby a co je pro některé ziskem, může být pro jiné ztrátou.¹⁸ Například posun směrem k větší rozmanitosti ve vedoucích pozicích povede k menšímu zastoupení skupin, které mají v současnosti větší pravomoci. Dosažení udržitelného využívání zdrojů bude zase vyžadovat změny životního stylu.¹⁹ Tato zpráva vychází z předpokladu, že záměrem systémových změn je mít pozitivní dopad na lidi nebo planetu z hlediska rovnosti, spravedlnosti a udržitelnosti,²⁰ jak stanovují veřejné agendy, jako jsou například cíle udržitelného rozvoje.

V čem je práce na systémových změnách jiná?

Systémová změna:

- Řeší spíše **příčiny než symptomy**, a proto má tendenci využívat multidisciplinární a dlouhodobý přístup.
- Jejím cílem je **nacházet řešení společenských problémů s trvalým účinkem**. Usiluje o vytvoření nové, stabilnější situace,²¹ v níž může současná činnost lídra systémové změny i zastarat.²²
- Zaměřuje se na **změnu, úpravu a transformaci vlastností systému**, a to od vlastností explicitních (politiky, zvyky a toky zdrojů), přes kvazi-explicitní (vztahy a mocenská dynamika) až po implicitní (mentální modely).²³
- Jejím výsledkem jsou **různé formy změn systémů**, od situace, kdy řešení převezmou jiní aktéři – například vláda – až po změnu myšlení ve společnosti.²⁴
- Využívá nové přístupy, které se neustále vyvíjejí podle toho, jak se systémy přizpůsobují změně. Je proto obtížné měřit dopad systémové změny tradičními způsoby.

- **Nevyžaduje, aby organizace škálovala svou práci tradičním způsobem.**²⁵ Jak uvádějí Gugelev a Stern, „velikost organizace [...] se nemusí nutně rovnat rozsahu jejího společenského dopadu.“²⁶
- Patří k ní uvědomění, že na komplexní problémy neexistuje jedno správné řešení. Systémové změny nedokáže dosáhnout jeden aktér samostatně, nýbrž **vyžaduje spolupráci** mnoha různých aktérů, kteří mohou stavět na svých silných stránkách a společně se učit ze svých úspěchů a neúspěchů.²⁷

Komplexní a dlouhodobá povaha systémových změn přináší značnou nejistotu – nakonec se však změny vyplatí. Mezi příklady úspěšných systémových změn v naší historii patří zrušení otroctví ve Spojených státech amerických či přiznání volebního práva ženám po celém světě. V sektoru zdravotnictví patří k úspěšným snahám o systémovou změnu vymýcení dětské obrny ve Spojených státech amerických²⁸ a výrazné snížení úmrtnosti v důsledku malárie.²⁹ Z poslední doby můžeme zmínit kampaně za stejnopohlavní manželství.³⁰ Právě proto, že systémové změny řeší hlavní příčiny hluboce zakořeněných problémů, mají potenciál dosáhnout dopadu, který přesahuje možnosti přímých služeb. Nedávná studie organizace Ashoka a McKinsey odhaduje potenciální dopad sociálních inovací lídrů systémových změn jen v Německu na několik miliard eur.³¹

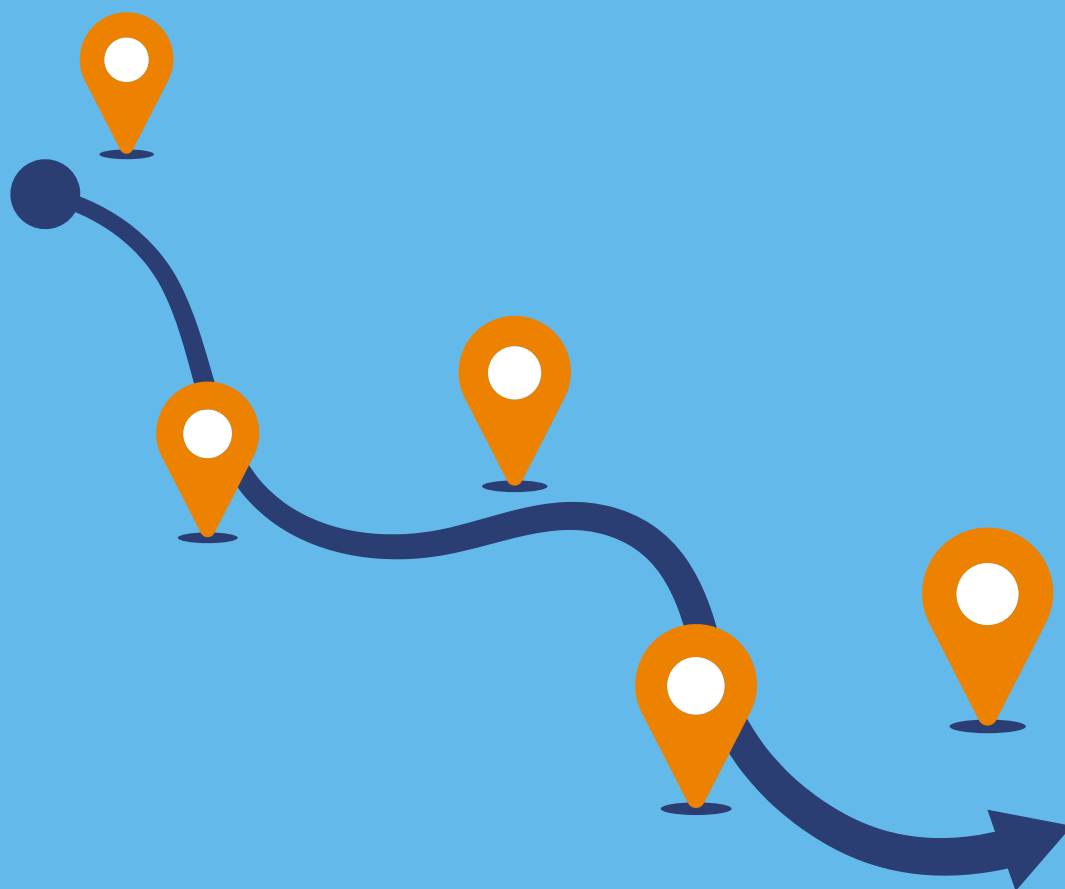
Navzdory svému ohromnému potenciálu mají snahy o systémové změny potíže se zajištěním odpovídajícího financování. Systémové změny se vzhledem ke své dlouhodobé, nejisté a komplexní povaze nehodí do praxe dárců, jež byla zavedena před desítkami let, kdy se oblast sociálních inovací teprve rodila. Jejich postupy často kladou důraz na financování precizně definovaných projektů, které v krátkém časovém horizontu dosáhnou viditelných výsledků. Požadavky na financování a stanovené časové rámce nejsou s úsilím o systémovou změnu v souladu a neposkytují lídrům systémových změn důležitou nepeněžitelnou podporu. Leland uvádí: „většina grantů je [...] krátkodobá (na jeden až dva roky), jejich využití je často omezené a značně roztržité, neboť různí dárci mají různé požadavky.“³² Tlak na neziskové organizace, aby dosahovaly nízkých režijních nákladů, navíc vede ke „všeobecnému standardu [...], podle něhož musí jít 85 % a více kapitálu organizace na financování programů, nikoliv na provoz“,³³ byt' to může omezovat dopad organizace.³⁴ Experimentování a zavádění inovací brání také nízká ochota dárců riskovat.³⁵ Jinými slovy: současná praxe jen zřídka nabízí čas a flexibilitu, které lídři systémových změn potřebují k tomu, aby pracovali na nejdůležitějších příčinách problému.

Tato situace je nešťastná, protože „filantropie je sektor, který je v dobré pozici k tomu, aby podstupoval rizika. Zároveň je však jedním z těch, které se riziku nejvíce vyhýbají“.³⁶ Komunita dárců má velký nevyužitý potenciál zvýšit podporu systémových změn, k nimž z jejich podstaty patří větší nejistota a delší časové horizonty.³⁷ Důležité ale je, že snaha o větší podporu systémových změn není omezena jen na velké nadace. Všichni dárci, včetně menších nadací, firemních dárců, impaktivních investorů, orgánů státní správy a multilaterálních organizací, mohou systémové iniciativy v rámci své činnosti podporovat.³⁸

Neznamená to, že by měly veškeré finanční prostředky v sociálním sektoru směřovat na systémové změny: systémová změna může být účinnou odpovědí na komplexní problémy, ne však na *všechny*. Existuje celá řada kontextů, v nichž jsou humanitární pomoc, přímé služby a jiné typy přístupů zapotřebí. Systémová změna je ovšem pro řešení komplexních problémů obsažených v cílech udržitelného rozvoje zásadní.

Někteří dárci a zprostředkovatelské organizace podporují systémové přístupy již dlouhodobě, jiní teprve začínají své způsoby financování přehodnocovat a měnit. Jejich snahy však zatím nevedly ke změně paradigmatu v celém sektoru. Aby úsilí o systémovou změnu naplnilo svůj potenciální dopad, je nesmírně důležité, aby komunita dárců radikálně změnila přístup k financování systémových iniciativ. Systém financování se musí nezbytně posunout:

- od zájmu o systémovou změnu k systémovému způsobu uvažování;
- od financování jednotlivých projektů k financování rozvíjejících se cest k systémovým změnám;
- od vztahů stavících na mocenské dynamice ke skutečným partnerstvím;
- od krátkodobé orientace k dlouhodobé perspektivě;
- od samostatné činnosti jednotlivých dárců k ekosystému spolupráce.



Pět zásad financování systemové změny

V této kapitole představujeme pět zásad, podle nichž by mohli dárce, kteří mají zájem podporovat systémové změny, přehodnotit a adaptovat své dosavadní způsoby financování tak, aby lépe podporovaly úsilí o systémové změny. Než se do těchto zásad ponoříme, uvádíme krátký přehled zdrojů, z nichž vycházíme.

“Scaling Solutions Toward Shifting Systems” (Škálování řešení směřujících k systémovým změnám). Tato iniciativa je dílem Rockefeller Philanthropy Advisors ve spolupráci se Skoll Foundation, Porticus, Ford Foundation a Draper Richards Kaplan Foundation. Cílí na dárce a vydává zprávy, v nichž lze najít doporučení pro zlepšení financování systémových změn. (Jedním z těchto doporučení je tzv. „SCALE“, což je zkratka pěti aktivit: 1. zjednodušení procesu poskytování grantů, 2. spolupráce a sdílení informací s ostatními dárce, 3. podpora příjemců grantů v podobě otevřených diskusí o nefinanční podpoře, 4. vzdělávání v oblasti systémových změn a 5. posilování postavení příjemců grantů změnou mocenské dynamiky.)³⁹ Nechybí příklady, jak dárce uvádí tato doporučení do praxe.⁴⁰ V rámci iniciativy byla realizována také více než desítky workshopů a setkání, řada z nich speciálně pro dárce.⁴¹

“Scaling Pathways” (Způsoby škálování). Autory této série případových studií jsou Center for the Advancement of Social Entrepreneurship při Dukeově univerzitě a Innovation Investment Alliance (USAID, Skoll Foundation, Mercy Corps). Cílí především na sociální inovátory, nastiňuje ale také implikace svých doporučení pro dárce. Tato série obsahuje čtyři zprávy, které se zabývají celkovým vývojem systémových iniciativ⁴² a hlouběji také rozebírá financování,⁴³ spolupráci s vládami⁴⁴ a talent management.⁴⁵

“Seven Steps for Funding System Change” (Sedm kroků financování systémových změn). Tato příručka Ashoky UK je syntézou doporučení, jež formulovali systémoví sociální inovátoři pro dárce, kteří mají zájem podporovat systémové změny nebo se chtějí v tomto směru rozvíjet. Vychází z předpokladu, že efektivní financování systémových přístupů musí být formováno zkušenostmi sociálních inovátorů, kteří důkladně znají systém, jež chtějí měnit. Výsledkem je obsáhlý seznam doporučení, která vysvětlují, jak systémový přístup ovlivňuje jednotlivé kroky procesu financování, i širší roli dárců, k níž patří: 1) vyhledávání systémových lídrů, 2) nastavení partnerského přístupu při jednání s nimi, 3) sladování podpory s jejich vizí, 4) závazek k trvalému partnerství, 5) posilování jejich týmu, 6) posilování jejich širšího ekosystému a taktéž 7) samotného systému financování. Při přípravě příručky bylo realizováno několik kulatých stolů s dárce, zprostředkovatelskými organizacemi a výzkumnými pracovníky a proběhly také workshopy pro dárce a investory.

“Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change.” (Za hranicemi škálování organizace: Jak sociální inovátoři vytvářejí systémové změny.) Autorem této publikace je Schwab Foundation ve spolupráci s Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship při katedře obchodu Univerzity v Cape Town. Jejím cílem je ukazovat, jak systémová změna vypadá v praxi. Uvádí příklady systémové změny, které jdou “nad rámec organizační změny”. Staví na hloubkových rozhovorech se sociálními inovátory a jejich organizacemi z neziskového sektoru i byznysu, aby ukázala mnoho aspektů sociálních inovací napříč různými iniciativami a oblastmi. První část shrnuje pět doporučení z případových studií: 1) přijměte komplexitu a osvojte si schopnost adaptace, 2) budujte si důkazní základnu, 3) vytvářejte, organizujte a koor-

dinujte koalice, 4) zapojte státní správu a 5) usilujte o systémové změny s pokorou. Ve druhé části je představeno šest sociálních inovátorů, jejich systémové přístupy a klíčové poznatky, které poskytují praktický návod dalším sociálním inovátorům.

„Co-Impact Handbook.“ Příručka Co-Impactu je klíčovým referenčním dokumentem. Pojednává o hodnotách Co-Impactu, jeho teorii změny a způsobech, jakým spolupracuje s lídry systémových změn a dárci na podpoře iniciativ v oblasti vzdělávání, zdraví a ekonomických příležitostí v zemích s nízkými až středními příjmy po celém světě. Příručka byla vypracována po konzultacích se stávajícími partnery a kolegy Co-Impactu a slouží jako podrobný průvodce pro současné i budoucí partnery programu (lídry systémových změn a organizace, kterým Co-Impact poskytuje granty). Vysvětluje také, jak model Co-Impactu zapadá do širšího filantropického sektoru. Obsahuje analýzu klíčových překážek ve filantropické praxi a výhod filantropie založené na spolupráci. Předkládá sedm principů filantropie podporující systémové změny, které byly z velké části zohledněny i v této zprávě: 1) zaměřovat se na výsledky (nejen na průběžné aktivity a jejich výstupy), 2) poskytovat flexibilní, dlouhodobé a odpovídající financování, 3) podporovat koherentní strategie, 4) podporovat rozvoj organizace, 5) chovat se transparentně a předvídatelně, 6) snižovat administrativní zátěž a 7) chovat se jako opravdový partner.⁴⁶ Dokument se také hlouběji zabývá problematikou poskytování grantů a spolupráce s partnery a – v podrobně zpracovaných přílohách – také požadavky na žadatele grantů a na vedení dokumentace. Příručka poskytuje mnoho informací všem, kteří se zajímají o financování systémových změn.

V rámci rešerše současných zdrojů na dané téma a rozhovorů s respondenty jsme identifikovali určité charakteristické znaky archetypálního dárce podporujícího systémové změny. Tento archetyp označujeme pojmem **„systémový donor“** a popisujeme jím organizace, které si osvojily pět námi navrhovaných zásad. Tento archetyp nemá v žádném případě sloužit jako odškrtačací seznam, jehož položky musejí splňovat všichni dárce se zájmem podporovat systémové přístupy, ale spíše jako soubor zásad pro inspiraci.

Charakteristiky „systémového donora“ jsme rozdělili do pěti zásad, které jsou vzájemně propojené a závislé jedna na druhé. U každé zásady popisujeme příslušné charakteristiky archetypu systémového donora, které jsme identifikovali, a navrhujeme, jak je začlenit do zavedené praxe financování.

Kdybychom měli určit jedno téma, které se opakovalo ve všech našich diskuzích, byla by to důvěra.⁴⁷ Vztah mezi lídry systémových změn a dárci založený na důvěře je předpokladem pro vytvoření rovnocenného partnerství a společnou práci na změně systémů.⁴⁸ Důvěra je nezbytná, když lídři systémových změn sdílejí svoji motivaci s dárci a když jim dárce poskytují flexibilní financování. To jsou alespoň dva z celé řady příkladů, které v rozhovorech s odborníky napříč celým ekosystémem financování zazněly.

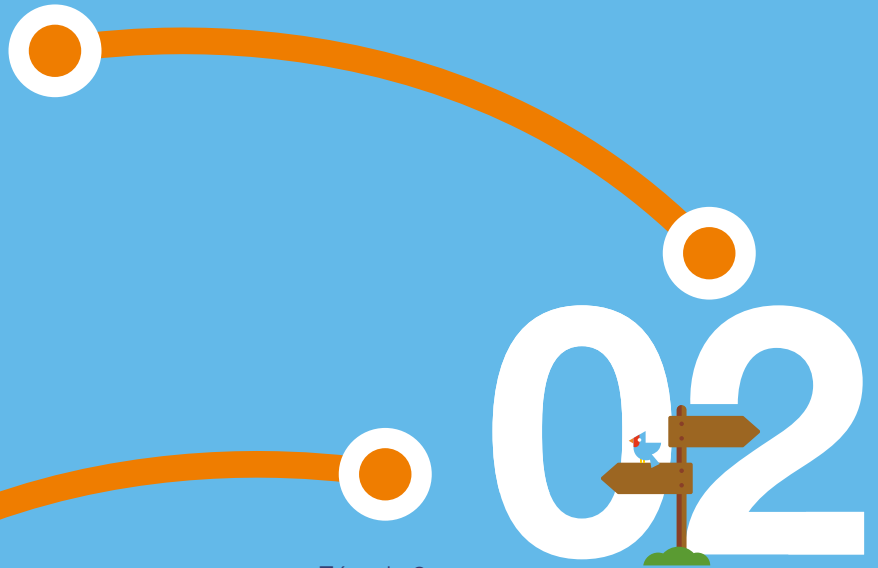
K vytvoření prostředí založeného na důvěře je nutné změnit způsob našeho myšlení.⁴⁹ Vyzýváme tedy dárci, aby přehodnotili své vztahy s lídry systémových změn a dalšími aktéry v systému a aby do svého přístupu k financování zahrnuli následující zásady a doporučení.

01



Zásada 1:

**Osvojte si
systémové myšlení**



02



Zásada 2:

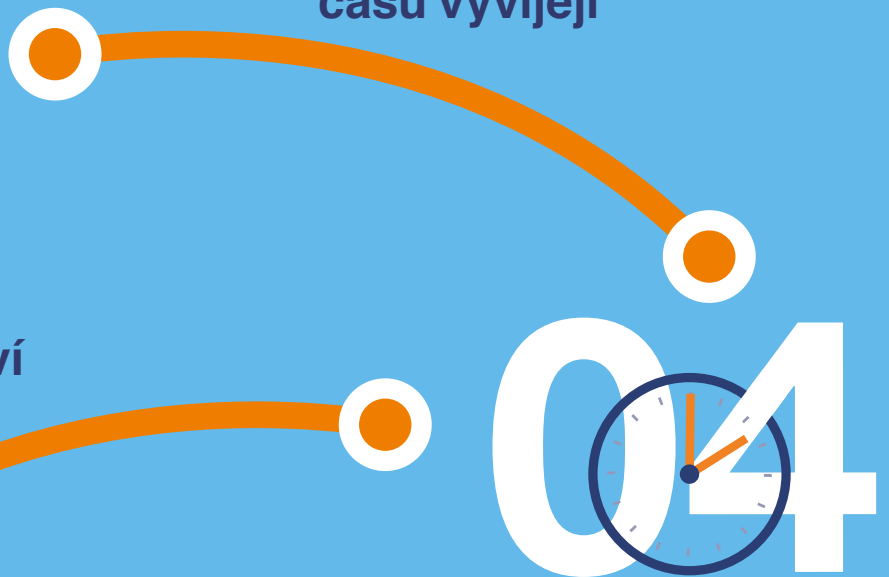
**Podporujte iniciativy
usilující o systémovou
změnu, které se v průběhu
času vyvíjejí**

03



Zásada 3:

**Navazujte
skutečná partnerství**




04



Zásada 4:

**Připravte se
na dlouhodobý
závazek**

05



Zásada 5:

**Spolupracujte
s dalšími aktéry**





Zásada 1:

Osvojte si systémové myšlení

Systémoví donoři mají jasno v tom, jaké systémy chtějí změnit. Mají jasnou představu o „cílovém stavu“ a snaží se dobře porozumět systémům, které je třeba změnit, aby bylo tohoto stavu dosaženo. Uvědomují si, že jejich vlastní vnímání ovlivňuje definici hranic systémů, které jsou předmětem jejich zájmu,⁵⁰ a aktivně spolupracují s různými aktéry, aby lépe porozuměli danému systému jako celku.⁵¹ Chápu také, že i oni jsou součástí systému⁵² a že jejich vlastní organizace může přímo či nepřímo přispívat k systémovým vzorcům, které chtějí změnit.⁵³



Doporučení

Šířte povědomí o systémových změnách

Aktivně se snažte diskutovat s lídry v sociálním sektoru o tom, jak mohou systémové přístupy dosáhnout udržitelnější změny. Někteří lídři, kteří už rozpoznají komplexní problémy, na nichž je třeba pracovat, možná ještě nevidí plný potenciál systémových řešení. 27 % námi oslovených lídrů systémových změn se o konceptu systémových změn dozvědělo až v průběhu spolupráce s dárci. Buďte nablízku jako partner, se kterým mohou lídři diskutovat, rozhodnou-li se posunout své aktivity směrem k systémovým změnám.⁵⁴ Zvažte sdílení (nikoli však vnucování) své vlastní teorie změny s lídry systémových změn, které podporujete, abyste lépe pochopili jejich cíle a teorie změny a uvedli s nimi svou teorii v soulad.⁵⁵

„Není systémové změny bez organizační změny a není organizační změny bez změny na úrovni jednotlivce.“

—Jonathan Raymond,
Stuart Foundation
(citováno v Kania, Kramer,
a Seng 2018)

Systémoví donoři přijímají systémovou změnu za svou a jejich kultura, strategie a řízení jsou s ní v souladu. Zavázat se k podpoře systémových změn vyžaduje, aby samotní dárci „vnímali, jak se musí změnit také jejich způsob myšlení a jednání“.⁵⁶ Organizační struktury dárců, včetně jednotlivých oddělení, často odrážejí tradiční přístup k financování a soustředí se spíše na potřeby dárce než na vize lídrů systémových změn.⁵⁷ Systémoví donoři přetvářejí svou vlastní organizaci tak, aby dokázala podporovat systémové přístupy. Rozvíjejí nové dovednosti svého týmu, například schopnost rozpoznávat systémy a porozumět jim,⁵⁸ budují vyšší toleranci vůči rizikům⁵⁹ a učí se ze zkušeností a chyb, díky čemuž umí nakládat s nejistotou a změnami. Přijetím systémového přístupu dárci lépe porozumějí tomu, kde je jejich podpora potřebná a jak může být nejúčinnější.

Systémoví donoři se také zamýšlejí nad tím, jak se systémové problémy včetně otázek týkajících se diverzity, rovnosti a inkluze projevují v jejich vlastních organizacích. Řešení těchto obtížných a často nepříjemných otázek považují za součást své vlastní cesty za systémovou změnou.



Doporučení

Zpochybňujte své vlastní předpoklady

Často je prvním argumentem proti flexibilnějšímu nebo dlouhodobějšímu financování tvrzení, že „zákon, nařízení nebo jiná pravidla“ to neumožňují nebo že má dárce povinnost spravovat své zdroje s péčí řádného hospodáře.⁶⁰ Takové tvrzení však může vycházet spíše ze zažitých názorů než ze skutečných právních omezení. Zkuste tyto názory v rozhovorech s vedením a správní radou vaší organizace zpochybňovat. Prozkoumejte, co je možné v rámci hranic, ve kterých se pohybujete, a nenechte se limitovat tvrzením „takhle jsme to dělali vždycky“.⁶¹

„Jedině odvážní filantropové a zaměstnanci se dokážou vzdát kontroly a moci.“

—respondent

Buďte připraveni vzdát se kontroly

Jestliže je financování flexibilní a lídři systémových změn mohou svobodně rozhodovat o tom, jak finanční prostředky využijí, můžete zažívat větší nejistotu a mít méně příležitostí k ovlivňování jejich činnosti než v případě tradičtějšího financování.⁶² Na druhou stranu, lídři systémových změn jsou systémům, které chtějí změnit, nejbližší a nejlépe vědí, jak finance využít co nejefektivněji. Důvěřujte jejich úsudku a spokojte se s nižší mírou kontroly.⁶³ Jedná se o důležitou změnu myšlení, kterou musí dárce na své cestě k systémovému financování podstoupit.

Připravte si argumentaci pro změnu

Přesvědčit zavedenou dárcovskou organizaci, aby upravila své postupy ve prospěch systémových změn, může být obtížné. Jeden z dárců doporučuje shromáždit před zahájením jednání s vedením a pracovníky dárcovské organizace důkazy na podporu navrhovaných změn a k tomu příklady a potřebné zdroje pro jejich úspěšnou realizaci.⁶⁴ Může se jednat o rozhovory s odborníky na systémové změny, sběr informací od jiných dárců, kteří již podobné kroky podnikli, a samozřejmě příklady potenciálního dopadu iniciativ systémových změn. Zejména při rozhovorech s vedením buďte připraveni propojit navrhované změny s posláním organizace. Navrhujte nejdřív zavedení menších změn, díky nimž dárcovská organizace získá drobné pozitivní zkušenosti například prostřednictvím pilotních programů.

Motivujte zaměstnance k systémovému uvažování

Řada dárců se shoduje v tom, že zcela zásadní je způsob řízení organizace: jsou-li zaměstnanci odměňováni a hodnoceni za fungování, které je v rozporu se systémovým přístupem (například za dílčí individuální aktivity, nikoliv za spolupráci a přispívání ke společnému cíli), je obtížné až nemožné účinně systémové změny podporovat. Proveďte revizi procesů, hodnocení a odměňování ve vaší organizaci a sladte je s principy systémové změny. Odměňujte ty, kteří kladou důraz na naslouchání a porozumění systému.⁶⁵ Budujte kulturu, v níž selhání a změny nemají negativní důsledky.⁶⁶ Jeden z dotazovaných dárců uvedl, že raději najímá lidi, kteří umí dobře naslouchat a pozorovat, než odborníky na danou problematiku, aby se vyhnul přílišnému spoléhání na předchozí znalosti a zajistil, že budou vyslyšeny hlasy lidí „z terénu“.⁶⁷

Systémoví donoři aktivně vyhledávají lídry systémových změn, které by mohli podpořit. Nečekají na žádosti a projektové návrhy, ale sami vyhledávají lídry systémových změn se slibnými vizemi a cíli. Různými způsoby se proto angažují v komunitách, v nichž chtějí být prospěšní, a to například tím, že se účastní konferencí a neformálnějších akcí.⁶⁸ Aktivně vyhledávají lídry systémových změn, organizace a koalice, které realizují činnosti, jež chtějí podpořit. 50 % námi oslovených lídrů systémových změn dokonce uvedlo, že byli osloveni svými dárci, nikoli naopak.⁶⁹ Zajímavé je, že tento podíl byl vyšší u mužů (55 %) než u žen (45 %). Procento lídrů systémových změn, kteří uvedli, že byli osloveni dárci, bylo přibližně dvakrát vyšší u těch, kteří působí v Africe (67 %), než v Evropě (39 %) a Severní Americe (33 %).

Systémoví donoři si navíc dobře uvědomují, že v mnoha ohledech „ztělesňují tradiční mocenskou dynamiku založenou na bohatství, rase, genderu a postavení, což může významně limitovat jejich schopnost hledat lídry systémových změn mimo tyto kategorie“.⁷⁰ Může to vést k nedostatečnému zastoupení znevýhodněných skupin a menšin mezi lídry systémových změn, kterým je poskytnuta finanční podpora, a k udržování vzorců privilegií. Systémoví donoři usilují o spravedlnost a kladou důraz na zapojování místních lídrů,⁷¹ aby finančně podpořili ty, kteří mají k problému nejbližší.⁷²



Doporučení

Požádejte lidi v terénu, aby vás propojili s lídry systémových změn

Práce na systémových změnách je do značné míry závislá na znalostech a zkušenostech lidí v systému, o který se zajímáte. Aktivně spolupracujte s komunitami a jednotlivci, kteří konkrétní systém dobře znají,⁷³ abyste identifikovali lídry vznikajících snah o systémové změny. Pro některé organizace to může být obtížné, nemají-li do komunit přímý přístup.

Jeden z dárců se s námi podělil o své pozitivní zkušenosti se spoluprací s komunitními nadacemi, které se silně angažují v místních komunitách, a doporučil ostatním dárcům totéž. Tyto místní subjekty by také mohly zprostředkovat propojení na systémově zaměřené organizace v dané komunitě.⁷⁴

Buďte si vědomi svých předsudků

Mějte na paměti, že okruh lídrů systémových změn, s nimiž se můžete spojit, může být zkreslen⁷⁵ vaší stávající sítí, mocenskou dynamikou, a dokonce i vašimi vlastními předpoklady o tom, jak má lídr systémových změn vypadat. Aktivně bojujte proti těmto předsudkům tím, že se budete účastnit různých akcí a navazovat kontakty s lidmi mimo vaši komfortní zónu. Rovněž zvažte nastavení objektivních kritérií pro identifikaci lídrů systémových změn, jejichž teorie změny je v souladu s vašimi cíli, ideálně ve spolupráci s odborníky z praxe.⁷⁶

Aktivně oslovujte lídry systémových změn

Raději aktivně oslovujte lídry systémových změn s nabídkou vaší podpory, než abyste čekali, že oni osloví vás. Minimalizujete tak úsilí a zdroje (včetně času a peněz), které by oni museli investovat do navazování vztahu s vámi.⁷⁷

Důležité je to zejména tehdy, když se jednotlivci nebo organizace (zatím) nepovažují za lídry systémových změn nebo působí ve velmi odlišných geografických oblastech: v takových případech můžete fungovat jako jakýsi náborář a prezentovat jim koncept systémové změny jako příležitost k posílení jejich dopadu.



Příklad z praxe 1: Bioregional

Díky podpoře systémových donorů dokázala organizace Bioregional prosadit udržitelné způsoby spotřeby: vytvořila volně replikovatelný rámec pro udržitelné bydlení a protlačila téma udržitelné spotřeby do politické agendy na národní i globální úrovni.

Cílem organizace Bioregional je měnit smýšlení lidí o udržitelnosti a zasadit se o to, aby byl udržitelný život realizovatelný a žádoucí. Za tímto účelem staví ekologicky udržitelné domy ve Velké Británii. Vytváří a šíří návody na udržitelné bydlení, které již byly využity při stavbě udržitelných domů v komunitách po celém světě. Díky své advokační činnosti sehrála také klíčovou roli při stanovování cílů udržitelného rozvoje, zejména cíle č. 12 („Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu“).

Bioregional dokázala najít systémové donory, kteří podpořili její strategii otevřené replikace a advokační práce.

Mark Leonard Trust například upustil od tradičního pojetí financování, podpořil Bioregional nevázaným financováním a dále působí pouze jako partner pro diskusi o využití financí. Nicméně když organizace Bioregional objevila příležitost spolupracovat s dalšími lídry systémových změn na obsahu a realizaci cílů udržitelného rozvoje, nemohla najít dárce, který by tento druh práce financoval. V té době žádní dárce v okolí Bioregional finančně nepodporovali spolupráci pro změnu systémů a kolektivní dopad.

Bioregional začínala s jedinou komunitou ve Velké Británii a nyní se zabývá rozvojem udržitelných nemovitostí v hodnotě přes 30 miliard USD na pěti kontinentech. Je příkladem, čeho lze dosáhnout promyšlenou podporou lídrů systémových změn. Slouží však také jako připomínka, že dárce musejí uvažovat komplexněji a do své podpory zahrnout i podporu spolupráce na systémových změnách.



Zásada 2:

**Podporujte
iniciativy usilující
o systémovou
změnu, které se
v průběhu času
vyvíjejí**

Systémoví donoři podporují transformativní vize lídrů systémových změn, nikoli konkrétní projekty. Systémová změna začíná u jednotlivců, kteří rozumí určitému problému do hloubky a mají vizi, jak jej změnit. Často jsou v systému, v němž pracují, osobně angažováni a mají v něm přímé kontakty a dobře navázané vztahy.⁷⁸ Mají podnikatelské myšlení a kognitivní empatii,⁷⁹ což jim umožňuje dosahovat skutečných a trvalých změn. Zároveň se však jejich vize málokdy promítají do jasně daných projektů s definovanými aktivitami a měřitelnými výstupy. Nápad, jak by bylo možné vize dosáhnout, se spíše vyvíjí společně s tím, jak se lídři systémové změny učí.

To vyžaduje významnou změnu v přístupu systémových donorů k jejich práci. Namísto poskytování financí na předem definované aktivity a sledování jejich výstupů kladou důraz na takové výsledky, které představují milníky na cestě k dosažení zamýšlené systémové změny.⁸⁰ Rovněž to znamená, že vztahy mezi systémovými donory a lídry systémových změn se obvykle budují delší dobu než v případě projektů. V takových vztazích je lídrům systémových změn ponechán dostatečný prostor k tomu, aby si sami určovali směr. Systémoví donoři tak například poskytují finanční podporu, kterou lze využít flexibilně na pokrytí různých provozních výdajů, jako jsou cestovní náklady, advokační práce, networking a účast na různých akcích, monitorování a evaluace, případně podpora iniciativ budujících důvěru prostřednictvím podpory dalších lídrů systémových změn.



Doporučení

Poskytujte účelové nevázané financování

Věřte, že lídři systémových změn nejlépe vědí, co potřebují. Zvažte možnost poskytnout jim účelově nevázané financování v souladu se společně dohodnutou teorií změny,⁸¹ a maximalizujte tak jejich flexibilitu při přerozdělování zdrojů tam, kde jsou nejvíce třeba. Flexibilitu a provozní efektivitu můžete posílit i jinými způsoby, například poskytnutím realistického rozpočtu na režijní náklady.⁸²

Jeden z dotazovaných dárců, který provázel řadu organizací různými fázemi rozvoje, zdůraznil význam účelově nevázaného financování ve fázích, kdy organizace rychle roste a je nutné zajistit hladký přechod do dalšího stupně rozvoje. V podobných chvílích je obzvláště důležité, aby měla organizace volné ruce při nakládání se zdroji a mohla přesunout prostředky tam, kde je to nezbytné; případné žádosti o další financování by totiž růst pravděpodobně zpozdily a znesnadnily.⁸³

„Financujte flexibilně, ale v souladu s teorií změny.“

—respondent

Financujte dosažené úspěchy, nikoli splněné úkoly

Pokud pro vás není zcela nevázané financování možné, strukturujte vaši podporu tak, aby mohli lídři systémových změn sami určovat, jak nejlépe dosáhnout dohodnutých cílů systémových změn. Spojte financování s milníky, které si společně stanovíte, nikoliv s konkrétními aktivitami.⁸⁴

Systémoví donoři podporují proces učení a investují do budování kapacit. Uvědomují si, že i když je vize systémové změny jasná, cesta k jejímu dosažení taková být nemusí. Většina systémů se dokáže přizpůsobit narušením⁸⁵ a s vývojem systému se musí vyvíjet i přístup k jeho změně. Systémoví donoři proto poskytují lídrům systémových změn zdroje k vyhodnocení, zda jejich přístupy fungují, reflektují jejich zkušenosti a učí se z nich – a to i přesto, že takto mohou odhalit „selhání“, která vyústí v úpravy nebo změnu strategie.⁸⁶

Systémoví donoři navíc vědí, že pro dosažení úspěšné změny jsou důležité správné schopnosti. Nedávná studie Ashoky a McKinsey identifikovala tři schopnosti, které lídři systémových změn potřebují: schopnost vytvořit širokou vizi budoucnosti, získat si důvěru a jít příkladem.⁸⁷ Systémoví donoři pomáhají svým partnerům v oblasti systémových změn tyto schopnosti rozvíjet.⁸⁸ Rovněž si uvědomují, že kromě těchto základních schopností mohou být zapotřebí i jiné dovednosti v závislosti na povaze systémové iniciativy nebo konečného stavu úsilí o systémovou změnu. Například pokud je cílem, aby inovaci převzala státní správa, bude systémová iniciativa potřebovat tým s jinými dovednostmi, než pokud by cílem bylo, aby daný přístup replikovaly soukromé firmy.⁸⁹

„Nejde o posilování hlasu a sebevědomí organizací, ale o podporu: zajistěte, aby lídři změn rozvíjeli správné schopnosti a dovednosti. Buďte jim partnerem v diskusích a nabízejte jim pohled jiné strany.“

—respondent

„Chceme-li změnit systémy, musíme nejprve změnit sami sebe.“

—Susan Davis



Doporučení

Podívejte se na monitorování a evaluaci ze širší perspektivy

Měřit úspěch systémových změn je mnohem obtížnější, protože systémová změna není lineární a málokdy ji lze vyhodnotit na základě jednotlivých ukazatelů. Nicméně může být prospěšné využívat k dlouhodobému vyhodnocení pokroku relevantní data týkající se systémového problému.⁹⁰ Zvažte proto poskytnutí zdrojů pro získání dat tam, kde chybí.

Učte se, jak vyhodnocovat systémové změny, a vyzkoušejte různé metody evaluace, které jdou nad rámec sledování výstupů projektů a odrážejí komplexitu a jedinečnost systému, jež chcete měnit.

Například v oblasti vody, kanalizace a hygienických zařízení se neptejte: „Kolik bylo instalováno záchodů?“, ale spíše: „Má nyní každý v komunitě nepřetržitý přístup k bezpečné toaletě a bude tato změna trvalá?“⁹¹

Kombinujte různé metody evaluace

Kombinujte různé přístupy k evaluaci, abyste porozuměli jak krátkodobým účinkům, tak dlouhodobému pokroku iniciativ a prozkoumali jejich dopady na organizační a systémové úrovni.⁹² Jeden z našich respondentů nám řekl, jak problematické bylo najít vhodný evaluační nástroj pro jejich iniciativu zaměřenou na změnu způsobu myšlení. Zvolili počáteční soubor ukazatelů, aby prokázali dosažený pokrok, jehož dosáhli překvapivě rychle (původní odhad byl do roku 2030). Díky dalším revizím a diskusím se všemi zúčastněnými aktéry si tato iniciativa však uvědomila, že původní ukazatele nezachytily komplexitu problému, a vytvořila nový jedinečný soubor evaluačních kritérií, který zahrnoval kvantitativní i kvalitativní ukazatele. Stalo se tak ve spolupráci s poradenskou firmou, která se specializuje na evaluaci systémových změn.⁹³

Dohodněte se s lídry systémových změn na tom, které typy dat jsou s ohledem na zamýšlenou systémovou změnu nejužitečnější a jaké závěry z nich lze a nelze vyvozovat. Jeden z dárců navrhl při měření dopadu zahrnout do úvahy nejen ukazatele dárců a lídrů systémových změn, ale také statistiky státní správy.

Investujte do hledání řešení a nabývání vědomostí

Ujistěte se, že lídři systémových změn mají dostatek zdrojů ke zkoumání problému, hledání řešení a nabývání vědomostí, zatímco plní cíle v oblasti systémových změn. Můžete poskytnout prostředky na menší pilotní projekty,⁹⁵ ale také financovat průběžné zapojení zasažené komunity do rozvoje systémových řešení. Sdílejte své zkušenosti a poskytněte lídrům systémových změn prostor pro reflexi jejich zkušeností, ať už ve spolupráci s vámi, nebo prostřednictvím facilitátorů z řad třetích stran.⁹⁶ Vytvořením prostoru pro učení umožníte lídrům systémových změn z dlouhodobého hlediska efektivněji dosáhnout systémových cílů.

Posilujte organizační kapacity

Mnoho organizací se potýká s problémy při budování kapacit, které by jim umožnily úspěšně plnit jejich poslání, přestože si vyhradí čas k učení a rozvoji svých řešení. Zvažte proto poskytnutí financí na posílení organizačních kapacit např. školením zaměstnanců,⁹⁷ zavedením procesů nebo rozvojem organizační infrastruktury (třeba zavedením moderních IT systémů).⁹⁸

Systémoví donoři si uvědomují, jakému tlaku lídři systémových změn čelí, a podporují jejich vzájemnou spolupráci.

Ačkoliv je podnikatelský duch důležitou vlastností lídra systémové změny, systémoví donoři jsou obezřetní, když přijde na mýty o lídrech-superhrdinech, kteří podle svých slov vlastními silami změní svět.¹⁰⁰ Tento mýtus je nejenže v rozporu se systémovou perspektivou, podle níž změna nemá jen jednu příčinu, ale také vystavuje jednotlivé lídry systémových změn značnému tlaku.

V nedávném průzkumu mezi stipendisty Schwab Foundation uvedlo 30 % dotázaných sociálních inovátorů, že jednou z hlavních překážek škálování v sociálním sektoru je „strach z neúspěchu“.¹⁰¹ Jedním z možných důsledků je, že lídři systémových změn nechtějí mluvit o problémech, kterým čelí, nebo o domnělých "chybách", kterých se dopustili, protože se obávají, že jim bude pozastavena finanční podpora. Tlak a pracovní podmínky v sociálním sektoru mají také negativní dopad na wellbeing lídrů systémových změn. Například „téměř 50 % sociálních inovátorů, kteří se v roce 2018 zúčastnili výročního zasedání Světového ekonomického fóra, uvedlo, že se potýká s vyhořením a depresemi“.¹⁰² Uváděli také, že jim chybí společenské aktivity a koníčky a že jejich vztahy s ostatními sociálními inovátory jsou ovlivňovány nepříjemným konkurenčním bojem o financování.¹⁰³

Systémoví donoři považují lídry systémových změn za katalyzátory, kteří se prostřednictvím spolupráce a sdíleného leadershipu podílejí na dalším prosazování změn.^{104, 105} Z nedávného výzkumu mezi Ashoka Fellows vyplynulo, že 90 % z nich „otevřeně podporuje další instituce nebo organizace, aby jejich nápad replikovaly, a dosáhly tak pozitivního dopadu samy“.¹⁰⁶

V návaznosti na to si systémoví donoři cení přínosu lídrů systémových změn k řešení problémů (minimálně) stejně jako veřejného uznání organizací, které podpořili.¹⁰⁷ Motivují lídry systémových změn, aby se zaměřovali na to, co umějí nejlépe,¹⁰⁸ a aby identifikovali další systémové iniciativy, které mohou podporovat nebo s nimi spolupracovat. Systémoví donoři také aktivně pomáhají utvářet koalice, jelikož seznamují lídry systémových změn ve svých sítích s dalšími lidmi, kteří působí ve stejných oborech nebo zeměpisných oblastech a odstraňují vzájemnou konkurenci, kdekoliv je to možné. Stejný problém tak lze řešit společně z různých perspektiv, pomocí různých dovedností a v různých regionech. Jeden z dotazovaných dárců kupříkladu uvedl, že se aktivně rozhodl financovat spolupráci, aby mohl danému systému porozumět z pohledu různých, ale koordinovaných systémových přístupů.¹⁰⁹ Podobná spojení navíc mohou být zdrojem motivace a vzájemné podpory mezi lídry systémových změn a mohou jim pomoci překonávat překážky.¹¹⁰

**„Žádný
superhrdina
v oblasti
systémových
změn neexistuje.“**

—respondent
(o mýtu lídrů-superhadinů)



Doporučení

Podpořte vytváření partnerství

Pomáhejte systémovým organizacím propojovat se navzájem – například tím, že je pozvete na konference a semináře. Povzbuzujte lídry systémových změn, aby zjišťovali, kde mohou nejvíce přispívat k dosažení systémových cílů oni a kde se to může lépe dařit někomu jinému.¹¹¹ Přitom mějte na paměti rozdíly v organizační kultuře, rychlosti a personálních kapacitách.¹¹² Poskytujte podporu pro navazování partnerství – ať už ve formě peněžních prostředků (např. poskytováním financí na budování kontaktů a partnerství), nebo nepeněžních (např. propojením s dalšími lídry systémových změn s komplementární vizí).¹¹³

Tuto roli můžete dokonce formalizovat a stát se jakýmsi „systémovým inkubátorem“,¹¹⁴ který aktivně svolává systémové organizace zabývající se souvisejícími problémy, např. v různých regionech nebo z různých perspektiv, a působí jako zprostředkovatel dialogu a výměny znalostí a zkušeností. Inkubátor může pomáhat sladovat strategie aktérů nebo rozvíjet cíle konkrétních politik. Může být dokonce podporován i několika donory zároveň.

Nastavte vhodné incentivy pro rozvoj spolupráce

Ujistěte se, že jste nastavili správné motivační mechanismy, jež odměňují lídry systémových změn, kteří umí dobře spolupracovat.¹¹⁵ Přínos lídra systémových změn k dosažení systémového dopadu by měl být důležitější než to, zda je tento dopad veřejně připisován jeho iniciativě nebo vaší organizaci.¹¹⁶ Odměňujte lídry systémových změn, pokud se soustředí na to, co umí nejlépe, a spolupracují s organizacemi, které jsou schopny lépe realizovat určité aspekty jejich strategie.



Příklad z praxe 2: Water for People

Díky investicím do nabývání vědomostí a budování kapacit dokázala nezisková organizace Water for People zajistit kompletní přístup k pitné vodě v jedné z rwandských provincií.

Water for People je mezinárodní nezisková rozvojová organizace, která pomáhá lidem ve venkovských oblastech rozvojových zemí získat lepší přístup k pitné vodě a hygienickým prostředkům. Jednou z jejich iniciativ je Rulindo Challenge – kolektivní snaha organizace Water for People, jejích podporovatelů, rwandské vlády a rwandského okresu Rulindo s přibližně 280 000 obyvateli.

Klíčem k úspěchu byl dárce, který organizaci umožnil investovat do budování vlastních kapacit. Díky tomuto financování si organizace Water for People vybu- dovala strategickou a obsahovou expertízu, kterou potřebovala k rozvoji a posky- tování školení pro místní úředníky, vládu a poskytovatele služeb, a tím podpořila celý ekosystém vodohospodářských a sanitárních služeb. Expertíza se týkala mj. zlepšení infrastruktury, řízení, managementu a finančních toků organizace. Tento dárce podpořil spolupráci mezi různými lídry systémových změn s cílem přenést iniciativu na celostátní úroveň.

Díky tomu získali všichni obyvatelé okresu Rulindo trvalý a udržitelný přístup k vodohospodářským službám. Iniciativa bude ve spolupráci s vládou a dalšími nevládními organizacemi rozšířena do všech 30 rwandských okresů a do konce roku 2020 potenciálně zasáhne 12 milionů lidí.



Zásada 3:

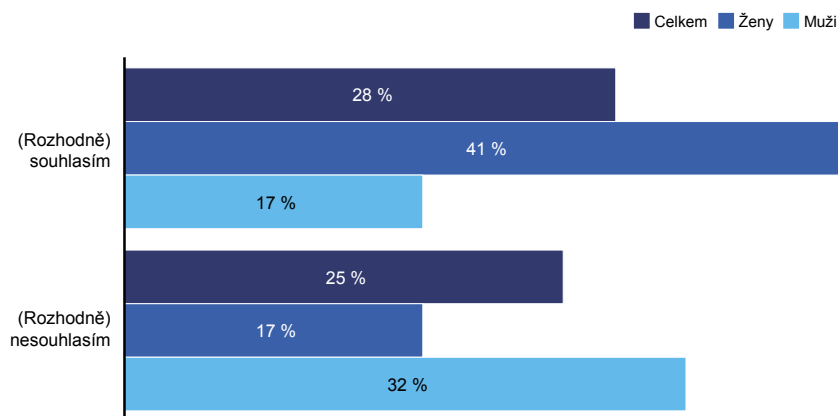
**Navazujte
skutečná
partnerství**

Systémoví donoři si uvědomují mocenskou dynamiku mezi sebou a lídry systémových změn a jsou co do uplatňování své moci velmi citliví. V sociálním sektoru má mocenská dynamika významnou roli. Například většina filantropických finančních prostředků pochází z globálního severu a směřuje k příjemcům na globálním jihu. Podle Ředitelství OECD pro rozvojovou spolupráci poskytlo 22 největších nadací na světě v roce 2017 více než 6,1 miliardy USD na rozvojovou činnost.¹¹⁷ Více než 80 % těchto prostředků poskytly organizace ze Spojených států amerických, přičemž největším příjemcem byl africký kontinent (29 %), následovala Asie (16 %). Přibližně 50 % z celkové částky směřovalo na aktivity zabývající se řešením globálních problémů.¹¹⁸

Z prostého faktu, že dárci poskytují lídrům systémových změn finanční prostředky, mezi nimi vzniká mocenský rozdíl (a to bez ohledu na úmysly).¹¹⁹ V naší studii pouze 28 % respondentů¹²⁰ jednoznačně souhlasilo s tvrzením, že se svými dárci fungují v rovnocenném partnerství, zatímco podobný počet (25 %) s tím jednoznačně nesouhlasil. Zajímavé je, že jednoznačný souhlas vyjádřilo výrazně více respondentek než respondentů (41 % všech žen oproti 17 % všech mužů), zatímco v případě jednoznačného nesouhlasu tomu bylo naopak (17 % všech žen oproti 32 % všech mužů).

Respondenti se neshodují: 28 % souhlasí s tvrzením, že jejich partnerství s dárci jsou rovnocenná, 25 % s ním nesouhlasí; polovina nemá jasně vyhraněný názor

Partnerství s mými dárci jsou rovnocenná.
N=95



Zdroj: Systems Change Leaders Survey 2019

O něco méně patrný problém může nastat, mají-li lídři systémových změn pocit, že se od nich implicitně očekává, že se přizpůsobí – někdy i nevyřčeným – přáním dárců. Ilustruje to zkušenost jednoho z respondentů. Při nástupu do zaměstnání mu bylo řečeno: „Od této chvíle už nebudete mít žádné špatné nápady.“¹²¹ Příklad ukazuje tendenci organizací nezpochybňovat názory svých dárců ze strachu, aby v budoucnu nepřišly o financování.

„Vztahy jsou důležitější než transakce. Dejte jim prioritu a utvářejte prostor pro porozumění.“

—respondent

Lídři systémových změn a dárci budou schopni měnit systémy jedině, budou-li mít skutečně rovnocenné vztahy.¹²² K tomu neodmyslitelně patří svoboda a důvěra lídrů, že mohou svým dárcům říct, co potřebují – a co nepotřebují.¹²³ Systémoví donoři si proto velmi dobře uvědomují mocenskou dynamiku, která je ve vztazích s lídry systémových změn přítomná, a aktivně pracují na její změně, např. tím, že svěřují rozhodovací pravomoci do rukou lídrů systémových změn¹²⁴ a zdůrazňují, že jejich případný nesouhlas nebude mít žádné negativní důsledky.¹²⁵ Systémoví donoři navíc sami sebe vnímají jako součást systému, který chtějí změnit, a neustále reflektují, jak jejich chování ovlivňuje systém a jeho složky.



Doporučení

Nastavte realistická očekávání mezi lídrem systémové změny a systémovým donorem

Zvažte explicitní a písemné stanovení očekávání od dárce i od lídra systémové změny tak, aby byla zdůrazněna rovnost obou smluvních stran.¹²⁶ Dohoda by neměla znamenat transakční vztah mezi lídrem systémové změny a dárcem, ale spíše partnerství, do něhož obě strany přinášejí různé zdroje, a pro dosažení systémové změny jsou rovnocenně potřební.¹²⁷ Zřejmě není třeba dodávat, že uzavření takové dohody by mělo být z obou stran zcela dobrovolné.

„Systémové financování nemusí být o vysokých sumách. Systémového dopadu lze dosáhnout i malými částkami [a nepeněžní podporou].“

—respondent

Na jazyku záleží

Z mnoha studií vyplývá, že náš pohled na svět, včetně vnímání vztahů, utváří jazyk, který používáme. Zamyslete se, jak s lídry systémových změn hovoříte, a zda tím podporujete rovnocenné partnerství: Zvažte používání pojmenování „programový partner“ namísto „příjemce grantu“ nebo „podporovaný“. ¹²⁸ V této zprávě užíváme výraz „lídr systémové změny“, abychom demonstrovali rovnocennost partnerství.

Učte se společně s lídry systémových změn

Hledejte způsoby, jak dát najevo svůj závazek k rovnocennému partnerství činy i slovy. Jeden z dotazovaných dárců uvedl, že zaměstnanci jeho nadace se zúčastní seminářů o systémových změnách společně s lídry systémových změn. Tím dá nadace zřetelně najevo pokoru a ochotu učit se o systémové změně společně s lídry. Snažte se vyhledávat podobné příležitosti, jak se aktivně a rovnocenně zapojit do různých aktivit společně s lídry systémových změn.

Jiný dárců doporučil otevřeně hovořit o mocenské dynamice a popsal zkušenost, kdy si díky své vůli vést nepříjemné rozhovory vybudoval lepší vztah: ubezpečil lídra systémové změny, že nadace má zájem o skutečné, rovnocenné partnerství a že kritika a konstruktivní nesouhlas nijak neohrozí jeho financování. ¹²⁹

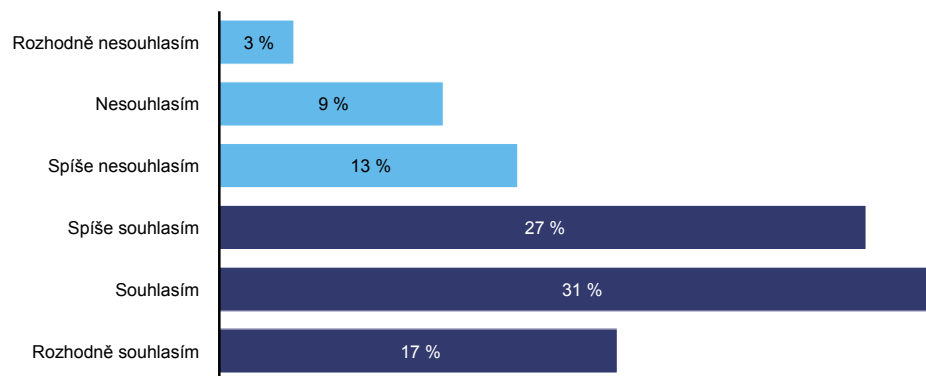
Systémoví donoři naslouchají a chápou, co lídři systémových změn potřebují. Poté poskytují cílenou podporu.

Jsou si vědomi, že lídři systémových změn znají mnohem lépe konkrétní systémový problém a že aktivnější účast dárců by mohla odvádět jejich pozornost od poznatků, které díky své hlubší znalosti systému nabyli. Systémoví donoři navíc vědí, že musejí být schopni zpochybnovat své základní předpoklady ¹³⁰ a aktivně naslouchat, aby zjistili, jak nejlépe přispět k systémové změně. ¹³¹ Od samého začátku investují dostatek času do navázání pevného vztahu, který může systémovou změnu urychlit, ¹³² pomáhat lídrům reflektovat jejich práci a rozvíjet nové nápady na systémové změny. ¹³³

Systémoví donoři naslouchají s empatií a pokorou, ¹³⁴ vedou s lídry zvědavý dialog a uvědomují si své vlastní předsudky a očekávání. To umožňuje lídrům systémových změn otevřeněji hovořit o problémech, kterým čelí, jasněji formulovat své potřeby (které často nejsou jen finanční) ¹³⁵ a řídit své vlastní programy. Ukazuje se, že takový přístup je už nyní poměrně běžný: 75 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že se svými dárci hovoří pravidelně, upřímně a s respektem. Na druhé straně jeden z dárců, který byl po dlouhou dobu své kariéry také lídrem systémových změn, vnímal zakořeněnou kulturu nedůvěry mezi některými dřívějšími dárci. ¹³⁶

Většina (75 %) respondentů uvádí, že se svými dárci pravidelně, upřímně a s respektem hovoří

Se svými dárci pravidelně, upřímně a s respektem hovořím o tom, jak se iniciativa vyvíjí.
N=95



droj: Systems Change Leaders Survey 2019

Systémoví donoři si uvědomují, že financování znamená víc než jen poskytovat peníze. V mnoha případech mohou dárci poskytovat cennou nefinanční podporu, například v podobě předávání znalostí, přístupu k sítím, zvyšování povědomí o systémových změnách nebo poskytování specifických expertních znalostí (např. o právních otázkách, procesu tvorby politik, strategii). V našem dotazníkovém šetření vnímali lídři systémových změn jako nejdůležitější nefinanční podporu při fundraisingu a dále různé typy konzultační podpory (např. v oblasti strategie, komunikace, organizačního nastavení). Lídři systémových změn rovněž uváděli, že potřebují podporu při navazování kontaktů a získávání dat, aby lépe pochopili, „co funguje jinde“.



Doporučení

Věnujte čas budování důvěry s lídry systémových změn

Zamyslete se, co vaše organizace potřebuje, aby mohla lídrovi systémové změny důvěřovat, a snažte se tyto požadavky (např. proces „due diligence“¹³⁷) naplnit ještě před zahájením financování.¹³⁸ Podobným způsobem si definujte, co může vaše organizace udělat, aby si získala důvěru lídra systémové změny. Snažte se s podpořenými organizacemi trávit čas „v terénu“, seznámit se s jejich týmem a jejich prací a zjistit, jaká je jejich motivace k prosazování systémových změn (rovněž sdílejte svou vlastní motivaci). Jeden z dárců se zmínil o tom, že návštěva komunit, v nichž pracoval jejich programový partner, jim nejen pomohla lépe pochopit problémy, které překonali, a dosažený pokrok, ale také prohloubila stávající desetiletý vztah s lídry systémových změn.¹³⁹

Poskytujte více než peníze

Stanovte si možnosti, jak může vaše organizace poskytovat nefinanční podporu, na základě reflexe vašich konkrétních silných stránek a hodnot. Může být užitečné využít jméno a prestiž vaší organizace, abyste zvýšili vliv práce lídrů systémových změn,¹⁴⁰ nebo se můžete naopak stáhnout, pokud by vaše přítomnost přinesla více škody než užitku.¹⁴¹ Nezapomínejte na mocenskou dynamiku: nesnažte se lídrům systémových změn vnucovat svou nabídku podpory, ale spíše se jich zeptejte, co potřebují, a podle toho jim ji poskytněte.

Přehled nefinanční podpory partnerských organizací

Všechny partnerské organizace, které jsou spoluautory této zprávy, podporují systémové změny a vědí, že financování znamená víc než jen poskytování peněz. V následujících odstavcích najdete přehled nefinanční podpory jednotlivých partnerů:

Ashoka

Ashoka vždy sázela na vizionáře se zcela inovativní představou o tom, co je ve světě možné. Pochopili jsme, že kromě podpory systémových změn spočívá ještě větší dopad Ashoky v umožnění mnohem většímu počtu lidí přispívat k pozitivním změnám. V práci Ashoka Fellows odhalujeme vzorce, které výrazně akcelerují společenskou změnu, a tím se naše finanční podpora mnohonásobně úročí v podobě organizačního růstu či nezávislého replikování řešení Ashoka Fellows, změn politik atd.

Konkrétně Ashoka podporuje lídry systémových změn následujícími způsoby:

- 1. Výběrový proces.** Výběrový proces přispívá k tomu, aby si Ashoka Fellows upevnili svou identitu sociálních inovátorů a ujasnili si a prověřili své systémové strategie pro dosažení trvalých a dlouhodobých společenských změn.
- 2. Podpora rozvoje systémových řešení.** Ashoka pomáhá svým Fellows vytvořit vizi změny systému a následně podniknout další kroky k dosažení většího dopadu a vlivu. Kromě tříletého finančního stipendia dostávají Ashoka Fellows rovněž zpětnou vazbu a individuální podporu.
- 3. Komunita.** Od prvního dne se Ashoka Fellows připojují k rozmanité a důvěryhodné komunitě 3 900 sociálních inovátorů z více než 90 zemí světa.
- 4. Ashoka také pomáhá k rychlejšímu osvojení nového chápání změny.** 40 let budujeme komunitu zabývající se systémovými změnami a pomáháme akcelarovat rozsáhlé změny na globální úrovni na základě vzorců, které pozorujeme v přístupech *Ashoka Fellows*. Ashoka se například v současné době snaží u dospívajících lidí podporovat uvědomění, že mají moc měnit své okolí k lepšímu a stát se hybateli změn v společnosti.

Co-Impact

Systémová změna vyžaduje mnohem víc než jen financování. Potřebuje celou řadu nefinančních podpor vycházejících z pečlivých úvah nad strukturou vztahů mezi dárci a partnerny. Lídři systémových změn („programoví partneři“) by měli být považováni za odborníky se znalostí kontextu a technikálií, které jsou pro úspěch zásadní. Co-Impact nabízí celou řadu různých způsobů podpory, jejichž základem je závazek naslouchat a poskytovat své služby, aby měli programoví partneři k dispozici vše, co potřebují k posílení svých organizací, rozvoji schopností svých zaměstnanců a podpoře ekosystému jako celku. Jedině tak mohou lídři systémových změn i jejich donoři dosáhnout většího, výraznějšího a trvalejšího dopadu. Mezi klíčové oblasti podpory patří mimo jiné:

- Účelově nevázané financování určené na rozvoj organizace (obvykle 500 000 USD na pět let). Tyto prostředky lze použít na širokou škálu činností, například na rozvoj strategie; pořízení informačních systémů a technologií, které pomáhají rozhodovat se na základě dat; rozvoj leadershipu; budování koalic; politicko-ekonomickou analýzu; strategickou komunikaci; měření dopadu; vytvoření strategie v oblasti rovnosti žen a mužů, inkluze a dělby moci; podporu zpětné vazby od klientů; digitální bezpečnost; rozvoj správní rady a organizační restrukturalizaci; budování kapacit v oblasti fundraisingu; řízení rizik.
- Podpora rozvoje kapacit v souladu s prioritami programových partnerů: ať už je zanesena coby klíčová součást do jejich strategie pro systémové změny a rozpočtu, nebo má podobu pravidelných konzultací (1–3krát za čtvrtletí) či poskytnutí nezávislé perspektivy, je-li to užitečné.
- Přístup k sítím a zdrojům, například k různým osobnostem, organizacím, koučům, konzultantům, ale také k webovým stránkám, nástrojům, článkům a dalším finančním prostředkům, které mohou být pro lídry užitečné, a dále podpora při organizování setkání ke sdílení poznatků, rozpracování nápadu nebo vytváření spolupráce.

Echoing Green

Jedince, kteří se snaží zásadně změnit svět k lepšímu, podporujeme dvouletým stipendiem. Poté jim pomáháme stát se vlivnými lídry poskytováním zdrojů a kontaktů na odborníky, které potřebují k realizaci svých nápadů.

Náš osvědčený model podpory pro stipendisty zahrnuje:

Rozvoj leadershipu

Individuální přístup. Komplexní, individualizovaný program pro rozvoj kompetencí v oblasti leadershipu a pro rozvoj strategií a struktur potřebných k tomu, aby se jejich nápady dařilo úspěšně rozvíjet.

Podpora wellbeingu. Průběžná podpora od tří duchovních zaměřená na duševní a emoční pohodu. Dále workshopy o sebepěči, které jsou zaměřeny speciálně na problémy spojené s podnikáním.

Zdroje pro rozjezd

Specializovaný portfolio manager. Odborný poradce a mentor, který provází lídry systémových změn v jejich rozvoji, pomáhá jim rozvádět jejich nápady, budovat úspěšnou organizaci a získávat další zdroje a finanční prostředky.

Počáteční financování. Stipendium vyplácené ve čtyřech stejných splátkách po dobu dvou let (80 000 USD pro jednotlivce; 90 000 USD pro partnerství) společně s flexibilním příspěvkem. Financování nabízené komerčním organizacím má formu návratných grantů.

Celoživotní podpora

Výjezdy a networkingové akce. Mezinárodní setkání, na kterých se setkávají stipendisté z různých oborů a ročníků a také zkušení podnikatelé, zástupci institucí a investoři, kteří se angažují v řešení globálních problémů.

Expertní poradní skupiny. Komplexní pro bono právní a investiční poradenství a balíček podpory od předních odborníků, kteří pomáhají orientovat se v oblasti sociálního podnikání a impaktivního investování.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

Schwab Foundation si uvědomuje, že komplexní problémy si žádají multisektorovou spolupráci a že jejich řešení je podmíněno kolektivní reakcí. Jejím cílem je poskytovat poradenství, budovat kapacity a důvěryhodnou komunitu, a tím podporovat lídry v oblasti sociálních inovací, jejichž cílem je změnit svět.

Schwab Foundation podporuje rozvoj sociálních inovací prostřednictvím těchto služeb:

- **Advokační platforma.** Zvyšování povědomí o sociálních inovátorech a jejich činnostech na globálních platformách, jejich legitimizace jako spojenců světových lídrů a zprostředkování vhodné mediální prezentace.
- **Partnerství a síť.** Poskytnutí přístupu ke globálním znalostem, sítím, světovým lídrům a partnerům prostřednictvím Světového ekonomického fóra.
- **Budování kapacit.** Rozvoj leadershipu pro systémovou změnu prostřednictvím vzdělávání lídrů na Harvard Kennedy School.
- **Peer-to-peer podpora.** Podpora komunity prostřednictvím koučování, vzájemného mentoringu a poskytování nástrojů, podpůrných systémů a organizace networkingových setkání.

Skoll Foundation

Základní uvažování Skoll Foundation je jednoduché: použijeme-li naše peněžní i nepeněžní prostředky jednotným, koordinovaným a strategickým způsobem, můžeme pomoci urychlit systémové změny. Naše nepeněžní podpora zahrnuje:

- Propagaci držitelů cen Skoll za sociální inovace (Skoll Awards for Social Entrepreneurship) na různých událostech i v digitálních médiích. Vytváříme pro ně také příležitosti k veřejné prezentaci a propojení s dalšími dárci a možnými partnery ze sítě nadace.
- Propojování sociálních inovátorů napříč odvětvími na různých fórech, včetně Světového fóra Skoll a série TEDx Skoll.
- Tvorbu a podporu veřejných kampaní s cílem zapojit a aktivizovat cílovou skupinu.
- Podporu držitelů cen Skoll při sdílení jejich příběhů, například prostřednictvím dokumentárních filmů či užití virtuální reality.
- Poskytování vzájemné podpory a vytváření příležitostí k osobnímu růstu pro sociální inovátory prostřednictvím programů Tendrel a The Well-Being Project.
- Zapojování podobně smýšlejících dárců s cílem získat další zdroje pro sociální inovátory. Snažíme se ovlivňovat jejich postupy financování a učit se z jejich zkušeností.
- Sdílení dat o držitelích cen Skoll (např. o jejich dopadu v čase) s dárci a partnery, kteří mají zájem o jejich podporu.
- Spolupráci s výzkumnými pracovníky, akademickými pracovišti a dalšími subjekty s cílem přispívat a učit se od nich v oblasti společenských změn a podnikání.

Systémoví donoři berou ohled na omezené zdroje lídrů systémových změn a minimalizují nároky na podávání žádostí a reportování.

Uvědomují si, že administrativa s tím spojená s sebou nese riziko ušlých příležitostí. Zdroje vyčleněné na tyto procesy – zejména čas nejdůležitějších lidí v organizaci – by mohly být lépe využity na práci, která přímo přispívá k prosazování systémových změn.¹⁴² Systémoví dárci respektují zdroje lídrů systémových změn v průběhu celého procesu podávání žádostí¹⁴³ a nastavují procesy reportování tak, aby vyhovovaly spíše potřebám lídrů systémových změn než jejich vlastním.

Forma reportů vychází často z informačních potřeb dárců (tak, jak je vnímají oni),¹⁴⁴ což vede k používání předdefinovaných šablon a nepřiměřeným požadavkům na lídry systémových změn. Nutné dodržování předpisů upevňuje nezdravou mocenskou dynamiku a může způsobovat značnou zátěž, pokud lídři systémových změn spolupracují s více dárci najednou. Navíc se tím zcela promarňuje příležitost podpo-

řit lídry systémových změn v procesu učení; reportování by totiž mohlo být podnětem k reflexi zkušeností a příležitostí k zamyšlení se nad možnostmi dalšího rozvoje.¹⁴⁵ Efektivní systémový donor omezuje reportování na nezbytně nutné, přičemž má na paměti, že by mělo být transparentní nejen pro něho, ale také pro lídry systémových změn.¹⁴⁶

Když jsme lídry systémových změn požádali, aby popsali zvlášt' přínosné aspekty reportování, v jejich odpovědích zaznívala tři témata:

- Sběr dat a měření dopadu: „Díky reportování jsme zjistili, jak měřit dopad v souladu s naším dlouhodobým úsilím o systémovou změnu a zároveň poskytnout dárčům informace, které potřebují k vyhodnocení účinnosti jejich podpory.“¹⁴⁷
- Podnět k sebereflexi: „Nutnost reflektovat, co fungovalo dobře a co ne, mi pomohla hlouběji pochopit procesy. Je nesmírně cenné vidět, jakého pokroku jsme za rok dosáhli!“¹⁴⁸
- Zlepšení spolupráce a komunikace s dárci: „Díky reportování jsme mohli s našimi dárci diskutovat o dosaženém pokroku. Dárci věnovali čas a úsilí tomu, aby se seznámili a pochopili nejen projekt, který financovali, ale také naši širší práci a naše hodnoty!“¹⁴⁹



Doporučení

Přizpůsobte reportování konceptu systémových změn

Zamyslete se, zda jsou vaše požadavky na reportování v souladu s dlouhodobou povahou systémových změn, nebo se zaměřují především na krátkodobé ukazatele. Společně s lídry systémových změn formulujte otázky,¹⁵⁰ stanovte systémové cíle, kterých chcete dosáhnout, a podle toho určete měřitelné ukazatele a milníky.¹⁵¹ V otevřeném dialogu s lídry můžete navrhnout určité sekce, kupříkladu „získané zkušenosti“ nebo „další akční kroky“, které pomohou podpořené organizaci dále se rozvíjet.¹⁵²

Zde uvádíme příklady otázek, které dárci během našich rozhovorů navrhovali:

- Jaké jsou hlavní milníky na cestě k zamýšlené systémové změně? Ke kterým z nich v současné době přispíváte?
- Jaké poznatky vás utvrdily ve vaší strategii, nebo vás přiměly ji přehodnotit?
- Jakou roli hrajete ve své komunitě? Jak zapojujete občany a klíčové aktéry do své práce?
- S jakými partnery jste spolupracovali? Jaké pákové body systému využíváte?

- Kterým organizacím pomáháte?
- Replikuje někdo váš přístup?
- Máte vliv na tvorbu politik?
- Jak definujete bod zvratu pro změnu systému? Jste nyní blíže svému cíli?

Zbavte se zbytečně náročných podmínek k financování

Pokud v současné době udělujete finanční prostředky na základě plnění nějakých podmínek (tj. schvalujete další financování, jen pokud jsou splněny určité milníky nebo metriky), zhodnot'te, zda je to v souladu s dlouhodobou povahou systémových změn, a pokud ne, zvažte jejich zrušení. Pokud je používat musíte, ponechte si prostor pro změny a zdůrazněte práci na dlouhodobých cílech.¹⁵³

Zjednodušte proces podávání žádostí

Zrevidujte své současné požadavky na podávání žádosti a eliminujte zbytečnou zátěž pro lídry systémových změn. Dotazovaní dárci doporučili používat záměrně krátké vzory žádostí nebo uznávat vlastní dokumenty lídrů systémových změn, které mohou být použité pro různé dárcce, místo aby vyžadovali vlastní vzor žádosti.¹⁵⁴

Rovněž můžete nabídnout webináře, na kterých zodpovíte dotazy týkající se žádostí, čímž zajistíte rovnější přístup všem žadatelům – včetně uchazečů s jazykovou bariérou či omezenějšími zkušenostmi s podáváním žádostí.¹⁵⁵ Nakonec zvažte, zda by otevřené výzvy mohly lídrům v oblasti systémových změn pomoci lépe pochopit, co hledáte, ještě předtím, než podají žádost. Hledejte rovnováhu mezi co nejkonkrétnější definicí druhu systémové změny, kterou chcete podpořit, a eliminováním co největšího počtu překážek, které lídrům systémových změn brání ve spojení s vámi.¹⁵⁶

Zvažte spolupráci s dalšími dárci

Pokud je mezi vámi podporovanými lídry systémových změn více takových, kteří spolupracují i s jinými dárci, mohlo by být užitečné používat stejný vzor žádostí či sdílet s ostatními dárci informace z procesu due diligence (za předpokladu, že s tím žadatel souhlasí), čímž by se minimalizovala administrativní zátěž žadatelů.¹⁵⁸ Můžete dokonce zvážit společné financování, při němž více dárců finančně podpoří stejného lídra systémových změn, obvykle s využitím jedné sady dokumentů pro všechny zúčastněné dárcovské organizace.¹⁵⁸

Mějte však na paměti, že úzká spolupráce s dalšími dárci vyžaduje důvěru.¹⁵⁹ Jeden z našich respondentů pořádá konference o financování sociálních inovací za účasti více aktérů. Ačkoli se na jedné takové akci všichni shodli na tom, že financování je nezbytné a že by sjednocení jejich postupů pomohlo, dárci pak

v praxi například při posuzování žádostí či prověřování uchazečů často důvěřovali jen svým vlastním postupům.

V rozhovoru také zmínil další zajímavý postřeh: různí aktéři se často shodli v principu, ale používali odlišné výrazivo.

Sjednocení postupů dárců může také vést ke snížení administrativní zátěže spojené s reportingem. Spolupráce několika dárců nebo dokonce i celého sektoru by proto mohla vést přinejmenším k dohodě o jednotném způsobu reportování.¹⁶⁰

Jiný respondent navrhl, že přijetí normativních dokumentů (např. etického kodexu) by mohlo výrazně přispět ke zjednodušení podávání žádostí a reportů, a tím i ke snížení administrativní zátěže lídrů v oblasti systémových změn.¹⁶¹

Spočítejte procesní náklady a zvažte kompenzace

Zvažte aktivní kompenzaci času a nákladů vzniklých v průběhu procesu podávání žádosti, zejména v posledních kolech víceetapových řízení. Někteří z dotazovaných dárců uvedli, že potenciálním partnerům kompenzují čas, který nad podáním žádosti tráví.¹⁶² Podobně platí, že pokud financujete konkrétní činnosti lídrů systémových změn a neposkytujete jim účelově nevázané financování, vyčleňte odpovídající podíl financí na režijní náklady spojené s plněním vašich požadavků na reportování.¹⁶³



Příklad z praxe 3: Blue Ventures

Organizace Blue Ventures zvládla podniknout první kroky k systémové změně díky tomu, že dárci naslouchali jejím potřebám, zavázali se k partnerství (nikoli k příkazování, co má organizace dělat) a ztotožnili se s jejími hodnotami.

Blue Ventures se stala průkopníkem nového pojetí tropického rybolovu, když svěřila správu přímořských oblastí místním pobřežním komunitám. Podařilo se to, když noví dárci nechali společnost Blue Ventures adaptovat své řešení na místní podmínky a zavázat se, že bude v místních komunitách působit na plný úvazek. Finanční partneři sdíleli hodnoty Blue Ventures, podle nichž je na prvním místě komunita, byli ochotni porozumět strategii této organizace a poskytli jí prostor a čas, který k realizaci svého řešení potřebovala. Tato partnerství pomohla společnosti Blue Ventures upevnit postavení místních komunit jako správců moří, kteří jsou schopni přijímat a prosazovat rozhodnutí o využívání svých zdrojů.

Blue Ventures dosahuje na 420 000 lidí ve východní Africe, Indickém oceánu a jihovýchodní Asii a sdílí své zkušenosti po celém světě. Aktuálně podporuje 32 partnerů.



Zásada 4:

**Připravte se
na dlouhodobý
závazek**

Systémoví donoři jsou realističtí, pokud jde o dobu potřebnou k dosažení systémové změny.¹⁶⁴

Okamžitě viditelné výsledky mohou dárce nesmírně těšit, málokdy jsou však v souladu se systémovým přístupem. Dosažení systémové změny může trvat roky a jednotlivé činnosti mají obvykle pouze nepřímý dopad.

Kupříkladu téměř všichni (98 %) námi oslovení

lídři systémových změn uvedli, že k dosažení systémové změny potřebují nejméně 3 roky; 55 % z nich se však domnívá, že dárce nenabízejí potřebnou víceletou podporu nezbytnou k jejímu dosažení. Žádný z respondentů nevyjádřil „jednoznačný souhlas“ s tvrzením, že by mu dárce tuto nezbytnou podporu poskytovali.

„Éra jednoletých grantů by měla skončit.“

—respondent

Lídři systémových změn nevymezují svou práci obvykle optikou jednotlivých projektů, ale optikou několika dlouhodobých iniciativ, což je v rozporu s financováním, které klade důraz na dosažení krátkodobých výsledků. Krátké cykly financování navíc vedou lídry systémových změn k tomu, že ve výsledku tráví značné množství času zpracováním žádostí o budoucí financování, místo aby pracovali na systémové iniciativě.¹⁶⁵ A v neposlední řadě systémové změny obvykle vyžadují spolupráci s širokým spektrem partnerů, jejíž navazování může trvat dlouho. Systémoví donoři se proto prodlužování lhůt přizpůsobují, zejména pokud zamýšlená systémová změna vyžaduje součinnost třetích stran, například orgánů státní správy.¹⁶⁶



Doporučení

Financujte dlouhodobě

Prodlužte své dotační cykly na tři nebo více let, abyste umožnili lídrům systémových změn strategicky plánovat v dlouhodobém horizontu¹⁶⁷ a aby odpovídaly vašim schopnostem a kapacitám dostatečně reflektovat výsledky a poznatky z předchozích cyklů.¹⁶⁸ Můžete také poskytovat finanční prostředky, které pomohou překlenout mezery mezi jednotlivými cykly jiných dárců. Dokonce můžete následovat příkladu organizací, jako je Ashoka, které se svým partnerům v oblasti systémových změn celoživotně zavazují k nepeněžní podpoře, například k přístupu do své sítě kontaktů.

Pravidelně revidujte a adaptujte milníky

Mnoho organizací používá milníky, aby si rozdělily dlouhodobé systémové cíle na menší části. Milníky pravidelně revidují, aby se ujistily, že jsou v neustále se měnícím světě nadále aktuální. Jedna z dárcovských organizací, s níž jsme hovořili, definuje své milníky podle celosvětově aplikovatelného podrobného plánu uveřejněného jednou mezinárodní organizací. Lépe tak chápe, co je potřeba k dosažení jejího dlouhodobého cíle z širšího, multidisciplinárního hlediska.¹⁶⁹ Jeden z dotazovaných lídrů systémových změn zdůraznil, že je důležité umět rychle reagovat na vzniklé příležitosti, jako je například impuls pro tvorbu nové politiky.¹⁷⁰

Systémoví donoři si uvědomují, že iniciativy se v průběhu vývoje mění. Mnozí dárci očekávají, že o financování projektu se budou rozhodovat na základě toho, zda má projekt od začátku až do konce jasně definovanou cestu. Úspěch (a tedy i další financování) si odvozují od toho, nakolik se organizace bude tohoto plánu držet – i když se časem může ukázat, že se nejedná o nejlepší využití zdrojů. Tato logika při dosahování systémových změn nefunguje, protože už z podstaty jejich komplexity dochází ke zvrátům, které nebylo možné na začátku iniciativy předvídat,¹⁷¹ dost možná také právě proto, že se pochopení základních příčin problému ze stran lídrů systémových změn prohloubilo v průběhu jejich práce.¹⁷² V našem dotazníkovém šetření 74 % respondentů uvedlo, že jejich iniciativa doznala ve svém průběhu významných změn, 23 % respondentů pak menších.

Systémoví donoři tyto změny akceptují a uvědomují si, že otevřenost k případným neúspěchům vede v dlouhodobém horizontu k většímu dopadu: 32 % námi dotázaných lídrů systémových změn (jednoznačně) souhlasilo¹⁷³ s tvrzením, že je dárci ve změnách podporují, a dalších 31 % s tím „spíše“ souhlasilo. Systémoví donoři vytvářejí podmínky, které mohou takovým změnám snadno vyhovovat. Poskytují například účelové nevázané financování nebo se při vyjednávání zaměřují na zastřešující cíl iniciativy – a rozhodování o tom, jakou cestu zvolit pro jeho naplnění, ponechávají na lídrech systémových změn.

**„Chápání
naší práce se
postupem času
prohlubuje.“**

—Meenakshi Gupta, Goonj



Doporučení

Připravte se, že se bude model financování vyvíjet

Ze zkušeností lídrů systémových změn vyplývá, že se iniciativy pravděpodobně budou měnit jak ve svém přístupu, tak případně i co do zdrojů financování. Zvažte, zda a jak lze postupy financování přizpůsobit měnící se kombinaci zdrojů financování (např. zapojením dalších dárců, rozvíjením zdrojů příjmů, přijetím hybridních organizačních modelů se ziskovými i neziskovými subjekty).¹⁷⁴

Oceňujte pokusy a omyly

Mějte na paměti, že ani lídři systémových změn, ani vy neznáte nejlepší cestu k dosažení systémové změny. Abyste ji našli, je třeba vyzkoušet a následně vyhodnotit různé přístupy.¹⁷⁵ Proto berte „selhání“ jako součást procesu, který přibližuje lídry systémových změn k nejlepší cestě směrem k systémovým změnám a umožňuje iniciativám adaptovat se na měnící se podmínky.¹⁷⁶

Diskutujte s nimi, jak mohou tyto zkušenosti přispět k jejich práci v budoucnu,¹⁷⁷ zamyslete se nad vlastními chybami při práci s lídry systémových změn a poučte se z nich.

Systémoví donoři motivují lídry systémových změn, aby byli ambiciózní, ale zároveň realističtí. Systémová změna je ze své podstaty ambiciózní přístup k řešení naléhavých výzev dnešní doby. Ačkoli se jedná o nemalé výzvy, v čele systémových změn často stojí lídři místních komunit. Lídři systémových změn ani systémoví donoři tedy nepotřebují obrovské rozpočty k tomu, aby dosáhli změny. Názor, že mohou velkých změn dosáhnout pouze velké organizace, je demotivující; i menší dárci mohou významně přispět k systémovým změnám stejně velkou měrou, pakliže mají správně nastavené ambice.¹⁷⁸ Stejně tak nemusejí být velké ani organizace, které se o dosažení systémových změn pokoušejí: ve skutečnosti platí, že finální fáze systémové změny, kupříkladu uzákonění nového právního předpisu¹⁷⁹ nebo implementace inovace ve firemním sektoru,¹⁸⁰ obvykle velkou organizaci nevyžadují.

Pro úspěšné dosažení systémové změny je zásadní stanovení adekvátních ambicí. Jeden z dárců je toho názoru, že vládní podpory nebo dokonce převzetí řešení státem lze ve skutečnosti dosáhnout snadněji, pokud má daná iniciativa jasně vymezenou oblast působnosti. Iniciativa, kterou jeho nadace financovala, zaplnila mezeru v místním systému podpory rodin s duševně nemocnými rodiči tím, že integrovala psychologickou péči o jejich děti s návštěvami rodičů na úřadech. Státní správa tento program postupně převzala a ještě rozšířila na další zranitelné skupiny, protože byl spojen s nízkou finanční zátěží a vyžadoval pouze malé změny.¹⁸¹



Doporučení

Společně si vytyčte realistické cíle

Spolupracujte s lídry systémových změn, které podporujete, na stanovení realistických cílů a nechte je, aby formulovali své priority na základě svých zkušeností „z terénu“.¹⁸² Při těchto rozhovorech můžete narazit na to, že aktéři, kteří usilují o systémové změny, používají k popisu systémových změn velmi odlišné výrazivo. Počítejte s tím, že různí aktéři vnímají změny v jiných kontextech, a spíše se snažte kladením otázek dospět ke společnému porozumění, než abyste prosazovali vámi preferované pojmy nebo rámec uvažování.



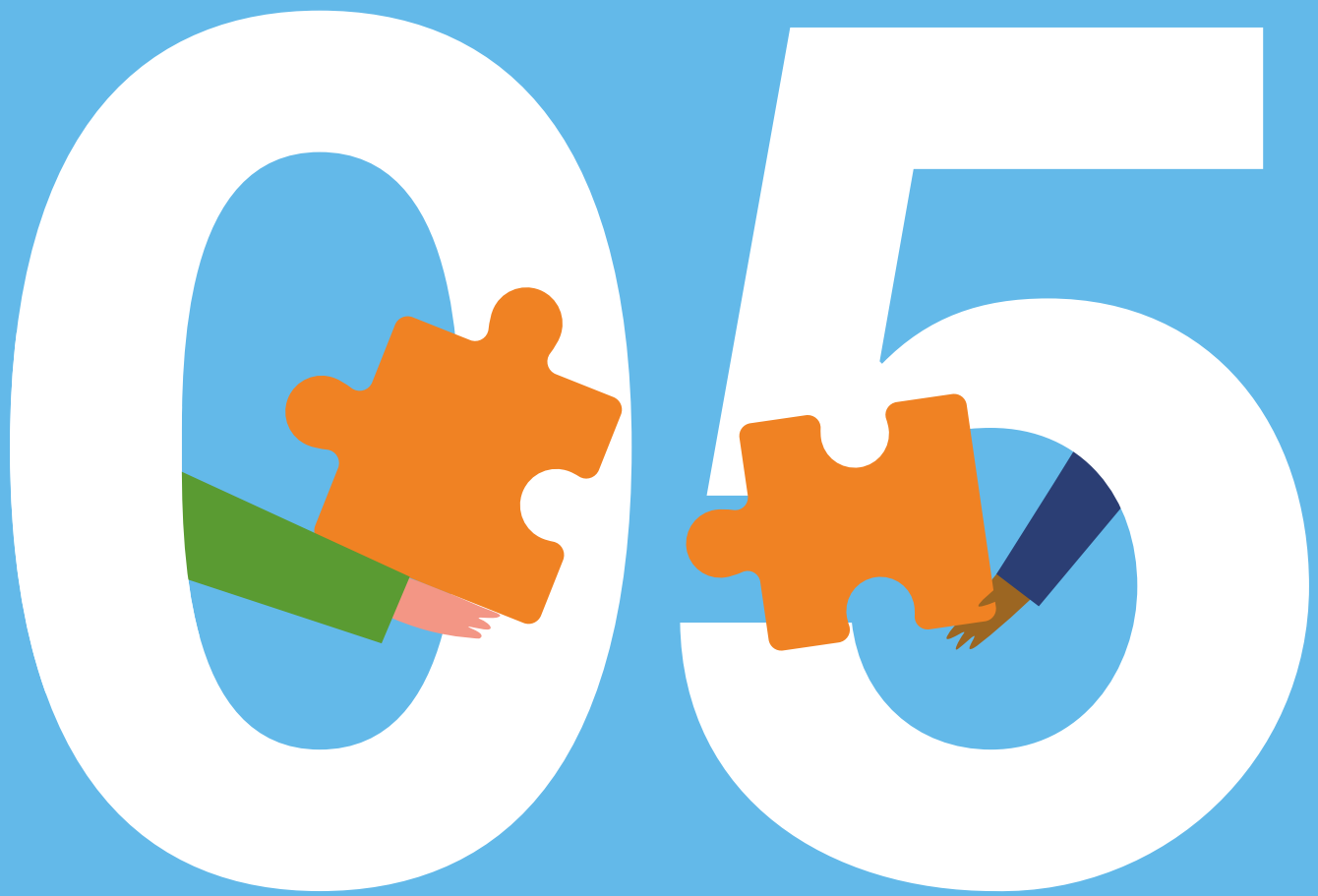
Příklad z praxe 4: Barefoot College

Barefoot College podporuje ženy bez formálního vzdělání, aby se staly hybatelkami udržitelného rozvoje ve venkovských komunitách v zemích globálního jihu.

Barefoot College již více než 40 let vzdělává ženy, kterým se nedostalo formálního vzdělání a nikdy si neosvojily žádné technické dovednosti. Program, který původně sloužil k vyučení žen v oboru mechanika čerpadel, se postupně rozvinul ve vysokoškolský kurz, který ženy připravuje na profesi solárních inženýrek a podnikatelek. Díky tomu se ženy stávají hybnou silou místních udržitelných změn, zlepšují ekonomiku a zároveň mění společenské normy a myšlení. Barefoot College tak nejen řeší problémy chudoby a nerovností, ale také radikálně mění postavení těchto žen v jejich komunitách.

V průběhu let spolupracovala Barefoot College s dárci, kteří pochopili význam dlouhodobého závazku a systémových přístupů. Během více než desetiletého partnerství s indickou vládou se podařilo financovat vzdělání 2 200 solárních inženýrek a zároveň byl podpořen rozvoj vzdělávacího modelu Barefoot College. Podobně se malý, projektově zaměřený grant od společnosti Apple rozrostl v partnerství poskytující flexibilní finanční prostředky na budování organizačních kapacit, které Barefoot College potřebovala, aby mohla ve své práci plně uplatnit systémový přístup.

Důvěra a dlouhodobá podpora mnoha dárců umožnila společnosti Barefoot College rozšířit své bezuhlíkové řešení do 96 zemí světa. A na základě téže důvěry a podpory se také 11 zemí zavázalo ke vládnímu financování svého vlastního komunitního modelu „z dostupnění energie“. Více než milion lidí se díky němu může napojit na hlavní síť a získat přístup k ekologickému světlu.



Zásada 5:

**Spolupracujte
s dalšími aktéry**

Systémoví donoři se spojují s ostatními dárci a zvyšují svou efektivitu koordinovaným jednáním.

Rozmanitost dárců je důležitá pro životaschopnost sociálního sektoru obecně. Vytváří základ pro různorodé cíle, zaměření a přístupy, které přispívají k rozvoji živé společnosti a prostředí, v němž žijeme. Spolupráce mezi dárci může nabývat různých podob a je-li o ni dobře pečováno, může být velice úspěšná.¹⁸³ V některých případech může taková spolupráce dokonce krátit čas, jež lídři systémových změn tráví nad úkoly, které by za normálních okolností museli opakovaně vykonávat u každého jednotlivého dárci – jako je např. podávání žádostí o nové financování a reporting.¹⁸⁴

„Nepředpokládejte, že všechno víte.“

—respondent

V rámci tohoto průzkumu uváděli lídři systémových změn řadu zlepšení, k nimž došlo při spolupráci mezi dvěma nebo více aktéry. Patřila mezi ně vyšší proveditelnost („Cíle, které jsou formulovány společně s dárci, mají větší šanci získat potřebnou podporu pro naše vize. Když se nám daří zapojit dárci, dokážeme zapojit i další podporovatele, a tím dosáhnout lepších výsledků.“¹⁸⁵) a urychlení škálování („Škálování mé iniciativy a jejího dopadu bylo výsledkem mnohostranné spolupráce různých dárců.“¹⁸⁶). Nicméně se stále vyskytují názory, že je třeba zlepšit přístup dárců („Rád bych viděl mnohem větší spolupráci a komunikaci mezi dárci, kteří podporují a financují naši práci. Jejich hlavní sdělení by měla být jednotná. Měli by být efektivnější a méně byrokratičtí!“¹⁸⁷).



Doporučení

Požádejte o pomoc

Zejména v začátku, kdy se dárci pouštějí do podpory systémových přístupů, mají mnoho otázek a hledají praktické rady. Naštěstí existuje stále více zdrojů určených pro dárci, kteří mají zájem systémové změny podporovat. Avšak ještě důležitější je požádat o pomoc v rámci komunity. V rozhovorech se ukázalo, že mnoho dárců čelí podobným výzvám. Proč tedy nepožádat o pomoc a nevyužít zkušeností ostatních? Hovořili jsme s dárci, kteří by se rádi učili od ostatních.¹⁸⁹ Zároveň jsme tuto skutečnost diskutovali s dárci, kteří chtějí poskytovat své znalosti o financování systémových změn institucionalizovaným způsobem, a pořádají workshopy pro nadace, které by chtěly financovat více systémově.¹⁸⁹

Bud'te klidní v nepříjemných situacích

Spolupráce těží z rozdílů mezi aktéry. Smiřte se s tím, že se vy a vaši spolupracovníci ve všech bodech neshodnete, a berte to jako příležitost vyslechnout si zpětnou vazbu k vašim nápadům a vizím od partnerů, kterým můžete důvěřovat.¹⁹⁰

S partnery se také můžete podělit o získané zkušenosti – jak o ty dobré, tak o ty špatné – a vzájemně se od sebe učit. Jeden z respondentů uvedl, že se několikrát ročně schází s malou skupinkou, kterou tvoří zástupci různých nadací, a společně diskutují o svých zkušenostech. Jelikož i další dárci projevili zájem se k nim připojit, nyní diskutují o způsobu, jak se rozšířit, aby to bylo přínosné pro všechny účastníky.¹⁹¹

Vytvořte pravidla pro spolupráci, abyste dosáhli úspěchu

V případě spolufinancování je vhodné vytvořit neutrální subjekt, např. malý sekretariát, který bude schopen vyvažovat potenciálně protichůdné zájmy různých partnerů, kteří financují stejného lídra systémové změny.¹⁹²

Sdílejte zkušenosti různými způsoby

Řada dárců má v dnešní době vlastní webové stránky, jejichž prostřednictvím informují veřejnost o svých iniciativách – což je dobrý způsob, jak informovat i potenciální partnery. Zamyslete se však nejprve nad tím, koho chcete oslovit. Můžete například uspořádat komunitní setkání, na němž představíte svoji činnost a přilákáte strategicky důležité aktéry, kupříkladu orgány samosprávy či státní správy nebo zástupce místních firem.¹⁹³

Systémoví donoři tvoří silné sítě, do kterých se mohou lídři systémových změn zapojit.

Systémová změna je příliš velká na to, aby ji dokázal uskutečnit jeden člověk nebo jedna organizace. Systémoví donoři proto nejenže podporují spolupráci mezi lídry systémových změn a podporují rozvoj jejich iniciativ,¹⁹⁴ ale také posilují jejich vztahy s dalšími aktéry.¹⁹⁵

Mezi užitečné kontakty patří orgány státní správy a samosprávy, právníci, média, ale i soukromé společnosti.¹⁹⁶ Lídři systémových změn v dotazníkovém šetření nejvíc preferovali spolupráci s orgány státní správy a samosprávy. Využívají-li dárci chytře své sítě k šíření informací o práci lídrů systémových změn, mohou působit jako jejich mluvčí a akcelarovat systémový dopad.¹⁹⁷

„Víc hlav snadněji najde řešení.“

—respondent

Hovořili jsme například se systémovým donorem, který každoročně pořádá konferenci, na níž se setkávají různí aktéři, například zástupci orgánů státní správy, firem, komunitních lídrů a mnoho dalších. Vědomě vytváří příležitosti k propojování a navazování kontaktů, které přinášejí nápady, jež v minulosti vedly k úspěšné spolupráci mezi různými aktéry. Tyto nápady pak následně financuje a podporuje.¹⁹⁸



Doporučení

Rozvíjejte spolupráci

Spolupráce má mnoho výhod,¹⁹⁹ ale je třeba o ni pečovat. Naslouchejte partnerům, se kterými spolupracujete, abyste si vybudovali důvěru a mohli společně rozvíjet svůj záměr. Zkuste vyhradit personál,²⁰¹ který se postará o to, aby byly splněny následující úkoly: sladění cílů, vyjasnění povinností jednotlivých partnerů, jasná zodpovědnost, důsledné kontrolní mechanismy a porozumění, že vklad každého partnera je náležitě doceněn.²⁰²

Začněte v malém

Zpočátku si stanovte snadné cíle: můžete nejprve zefektivnit některé úkony, společně uspořádat workshop, pak začít spolupracovat ve větším měřítku, a tak dál. Postupně si tak vybudujete důvěru a vytvoříte základ pro hlubší spolupráci.²⁰³ Jeden z dotazovaných dárců nám řekl, jak úspěšně začali spolupracovat s jiným dárcem: nejdříve objednali vybavení, které obě organizace potřebovaly, a pak přešli ke společnému uspořádání malého workshopu. Časem se spolupráce prohloubila.²⁰⁴

Systémoví donoři přenechávají vůdčí roli lídrům systémových změn a jsou spíše rovnocennými partnery, spolupracovníky a jejich obhájci. Někdy je však jejich nejdůležitější rolí ustoupit o krok zpět a nechat vyniknout lídry systémových změn a jejich organizace. V některých případech může být známé jméno nadace pro iniciativy přínosem, ale může je také brzdit: například působí-li lídr systémových změn v prostředí, kde by mohlo postavení nebo pověst dárce úsilí iniciativy podkopávat. Jedním z takových příkladů je iniciativa, která pracuje s osobami ohroženými radikalizací; v tomto případě by zdůrazňování vztahu iniciativy s dárcem – orgánem státní správy – mohlo významně bránit dosažení stanovených cílů.²⁰⁵ Před dárci a lídry systémových změn stojí obtížný úkol společně se rozhodnout, co je pro podporu jejich iniciativ nejlepší.



Doporučení

Vyjasněte si očekávání ohledně transparentnosti

Jeden z respondentů uvedl, že lídři podporovaní jeho nadací ve smlouvách o spolupráci nemusejí uvádět, že jsou jimi financováni.²⁰⁶ Pokud je od začátku jasné, co lze očekávat, případně co nelze očekávat, můžeme otevřít diskuse o tom, kolik pozornosti nadace potřebuje a co je pro lídry systémových změn nejlepší.



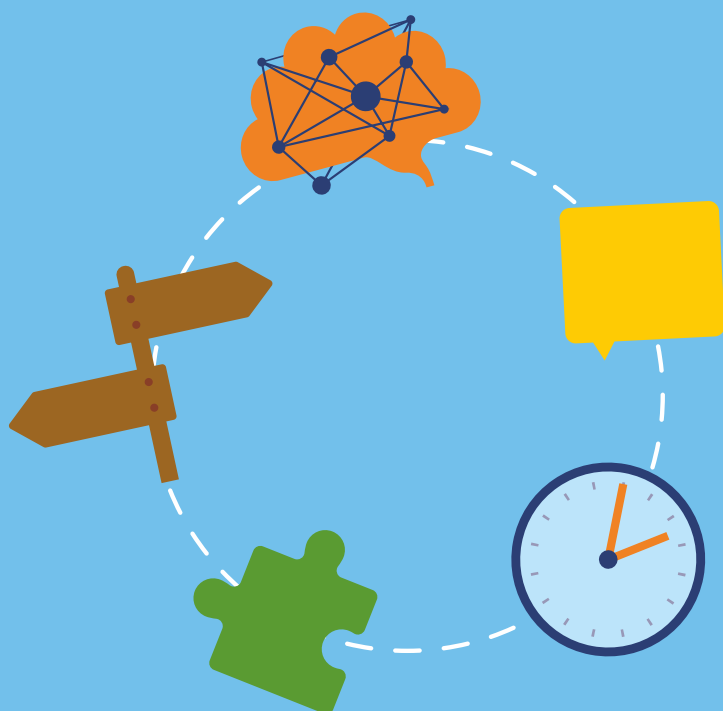
Příklad z praxe 5: Greenhope

Organizace Greenhope bere vlastní technologické řešení pouze jako jednu část celkového cíle, kterým je změna systému nakládání s plasty a jejich recyklace.

Greenhope se snaží tradiční plasty v hodnotových řetězcích výrobků na jedno použití nahradit speciálními plasty, které obsahují přísadu urychlující jejich rozklad. Urychlení rozkladu plastů je přínosem ke snížení spotřeby, opětovnému využívání a recyklaci, a tak Greenhope přispívá k řešení obrovského problému znečištění životního prostředí plastovým odpadem.

Snaha Greenhope o změnu způsobu využívání plastů závisí na dárcích, kteří využívají svých sítí a šíří povědomí o Greenhope na univerzitách, u orgánů státní správy a mezi maloobchodníky. Jelikož zprostředkovávají kontakty, namísto aby se snažili o škálování, pomáhají připravovat půdu pro změnu právních předpisů (jako je například první evropská strategie pro plasty v oběhovém hospodářství) a obchodních praktik (jako je zákaz používání biologicky nerozložitelných plastových tašek v obchodech s potravinami).

V případě úplného přechodu z jednorázových biologicky nerozložitelných plastů, které v současnosti představují 81 % celkové roční produkce primárních (tj. nerecyklovaných) plastů, na biologicky rozložitelné plasty by došlo v roce 2020 k odstranění 211 milionů tun odpadu. Za předpokladu, že se produkce plastů do roku 2030 zvýší na 460 milionů tun ročně, činí kumulativní množství odpadu, které lze v letech 2020 až 2030 odstranit pomocí biologicky rozložitelných plastů, přibližně 5 080 milionů tun.



Závěr

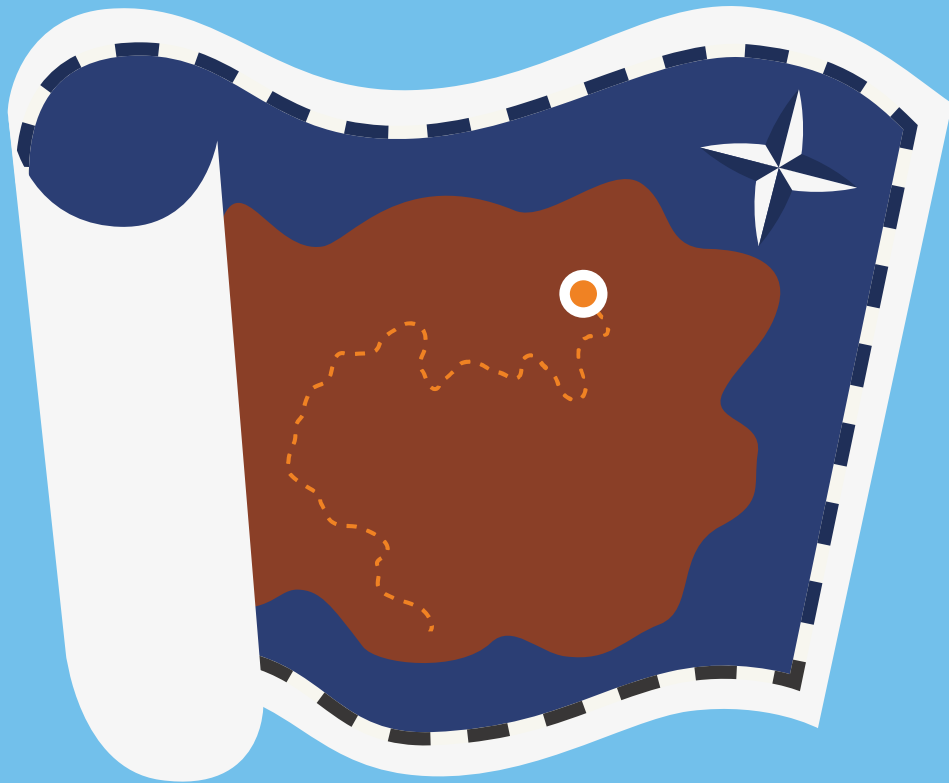
Jak vyplývá z této zprávy, systémová změna je dlouhodobý proces, který vyžaduje trpělivost, ochotu učit se a spolupráci. Dárci se čím dál víc snaží podporovat systémové přístupy, a tak můžeme lépe prosazovat rozsáhlé a trvalé společenské změny, které povedou k prosperitě, spravedlnosti a udržitelnosti pro všechny.

Prostřednictvím této zprávy jsme s vámi chtěli sdílet poznatky z naší individuální a také společné cesty k podpoře systémových změn. Na základě stávající literatury, průzkumu mezi lídry systémových změn a rozhovorů s dárci, zprostředkovatelskými organizacemi a lídry systémových změn jsme pojmenovali pět zásad, které charakterizují tzv. systémové donory:

1. Osvojte si systémové myšlení.
2. Podporujte iniciativy usilující o systémovou změnu, které se v průběhu času vyvíjejí.
3. Navazujte skutečná partnerství.
4. Připravte se na dlouhodobý závazek.
5. Spolupracujte s dalšími aktéry.

Doufáme, že tato zpráva přispěje k transformaci systému financování a pomůže komunitě dárců – filantropů, nadací, impaktových investorů, firemních dárců, orgánů státní správy a samosprávy a multilaterálních organizací – zásadně přehodnotit a změnit způsob, jakým podporují systémové změny.

Zmínili jsme to již několikrát: klíčovým faktorem systémové změny je spolupráce. Doufáme, že publikací, kterou vydáváme jako skupina partnerů, vyšleme do celého sektoru signál, že spolupráce v zájmu dalších systémových změn je důležitá a potřebná. Zveme vás, abyste se k nám na této cestě připojili.



Naše cesta a výzva

V této zprávě jsme se pokusili shrnout stávající osvědčené postupy ověřené výzkumem a našimi společnými zkušenostmi a poznatky. Identifikovali jsme oblasti, které je třeba hlouběji analyzovat, a zaznamenali jsme upřímnou chuť k otevřenému dialogu o institucionálních opatřeních a vývoji strategií financování v celém odvětví. Přestože se opíráme o naše rozsáhlé zkušenosti s podporou efektivních společenských změn, jsme si vědomi omezení svých mentálních vzorců a máme potřebu přizvat ostatní, aby tvořili s námi.

Na základě našich zjištění a doporučení obsažených v této zprávě máme zájem prozkoumat následující otázky:

1. Jak můžeme společně vytvořit důvěryhodný a účinný soubor systémových intervencí vedoucích k proměně financování společenských změn (tj. našeho vlastního sektoru)? Jaká je naše strategie?
2. Jak zavádějí jiní donoři podobné postupy, které doporučujeme v této zprávě? Co se osvědčuje a co ne? Jaké příklady můžeme společně následovat?
3. Jak lze urychlit procesy interních změn? Jaké jsou osvědčené taktiky ke správnému nasměrování kolegů a lídrů?
4. Jak můžeme spolupracovat s dalšími dárci a odborníky z praxe, kteří se zabývají podobnými tématy (s vědomím, že coby dárci jsme v privilegované pozici)?
5. Jak se stát zdrojem informací pro ty, kteří se chtějí učit o systémových změnách a spolupracovat s námi?

Jsme odhodláni podpořit každého, kdo se chce učit o systémových změnách, šířit osvědčené postupy a společně s námi utvářet nové normy. Při čtení této zprávy vás možná napadala řada otázek, kritických postřehů a asociací. Třeba se dokonce začnete zajímat o to, jak se vydat na cestu k institucionální změně či jak ji urychlit. Pokud jsme ve vás vzbudili zájem, napište nám na e-mailovou adresu czech@ashoka.org. Pojd'me společně měnit náš obor, abychom byli lépe vybaveni k řešení mnoha naléhavých výzev, před kterými dnes lidstvo stojí.

Těšíme se na vaše zprávy!

Konstanze Frischen (Ashoka), Jeroo Billimoria (Catalyst 2030), Silvia Bastante de Unverhau (Co-Impact), Cheryl Dorsey (Echoing Green), Matthias Daub (McKinsey & Company), François Bonnici (Schwab Foundation), Shivani Garg Patel (Skoll Foundation), Jeremy Oppenheim (SYSTEMIQ) a další spoluautoři



Přílohy

Literatura

- Ahmad, T. (19. června 2019). "SDGs, Currently Off-Track, Need Bold Decisive Action." *Inter Press Service*. (23. prosince 2019). http://www.ipsnews.net/2019/06/sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action/?utm_source=feedly&utm_medium=rss&utm_campaign=sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action
- Ashoka. (2009). "Ashoka Fellows Changing Systems." *Global Study 2009*. (23. prosince 2019). https://portugal.ashoka.org/media/attachments/2018/07/19/changing_systems.pdf
- Ashoka. (2018). "Collaborative Approaches for Scaling Social Impact." *Internal Study*. (23. prosince 2019). https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/collaborative_approaches_for_scaling_social_impact
- Ashoka, McKinsey & Company. (2019). "From Small to Systemic: The Multibillion-Euro Potential in Social Innovations." (23. prosince 2019). http://ashoka-cee.org/austria/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/2019_Ashoka_McKinsey_From-small-to-systemic.pdf
- Biaggio, A., Gardner, N., Budinich, V., Raine, F. (listopad 2019). "Answering Society's Call: A New Leadership Imperative – How Do Transparency, Empathy, and Meaning Work in Practice?" *McKinsey Quarterly*. (23. prosince 2019). <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/answering-societys-call-a-new-leadership-imperative>
- Baichorova, A., Williams, S. (2. července 2019). "Four Global Lessons from Locally Driven DEI Efforts." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). <https://ssir.org/articles/entry/four-global-lessons-from-locally-driven-dei-efforts>
- Bradach, J., Grindle, A. (14. dubna 2017). "From Scaling Impact to Impact at Scale." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). <https://ssir.org/articles/entry/from-scaling-impact-to-impact-at-scale#>
- Boorstin, L., (2013). "The Quest for Scale." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). <https://ssir.org/articles/entry/the-quest-for-scale>
- Child and Youth Finance International. (2018). "CYFI Brokering Collaborative Systems Change." (23. prosince 2019). https://issuu.com/childfinanceinternational/docs/cyfi_brokering_collaborative_system
- Clark, C., Langsam, K., Martin, E., Worsham, E. (2018). "Scaling Pathways: Financing for Scaled Impact." (23. prosince 2019). https://communityforwardfund.ca/wp-content/uploads/2018/05/Scaling-Pathways_Financing-for-Scaled-Impact_0.pdf
- Co-Impact. (2019). *Handbook*. (23. prosince 2019). <https://www.co-impact.org/the-co-impact-handbook/>
- Dicks, A. (30. října 2018). "Courage and Bravery: How Can Philanthropy Step Up for the SDGs?" *Philanthropy in Focus*. (23. prosince 2019). <https://philanthropyinfocus.org/2018/10/30/courage-and-bravery-how-can-philanthropy-step-up-for-the-sdgs/>

- Dorsey, C. (2019). "Hacking the Bias in Big Bets." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/hacking_the_bias_in_big_bets
- Drayton, B., Budinich, V. (2010). "A New Alliance for Social Change." *Harvard Business Review*. (23. prosince 2019). <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change>
- Giridharadas, A. (2018). "Winners Take All – The Elite Charade of Changing the World." (Penguin Books: Londýn, 2018).
- Gregory, A. G., Howard, D. (2009). "The Nonprofit Starvation Cycle." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle
- Gugelev, A., Stern, A. (2015). "What's Your Endgame?" *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://www.philanthropy.org.au/images/site/misc/Tools_Resources/Publications/2015/Winter_2015_Whats_Your_Endgame.pdf
- High Resolves. (2019). "An Entrepreneurial Model for Social Innovation – Orange Paper 3." (23. prosince 2019). <https://highresolves.org/wp-content/uploads/2019/09/High-Resolves-Orange-Paper-3-A4-v1.pdf>
- International Science Council. (2017). "A Guide to IDS Interactions: From Science to Implementation." (23. prosince 2019). <https://council.science/publications/a-guide-to-sdg-interactions-from-science-to-implementation/>
- John Kramer, M. K. (2011). "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/collective_impact
- Kania, J., Kramer, M., Senge, P. (2018). "The Water of Systems Change." *FSG*. (23. prosince 2019). <http://efc.issuelab.org/resources/30855/30855.pdf>
- Kayser, O., Budinich, V. (2015). "Scaling Business Solutions to Social Problems: A Practical Guidebook for Social and Business Entrepreneurs." (Palgrave: Londýn, 2015).
- Leland, O. (2017, November 15). "A New Model of Collaborative Philanthropy." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, December 23). https://ssir.org/articles/entry/a_new_model_of_collaborative_philanthropy
- Martin, R., Osberg, S. (2015). "Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works." *Harvard Business Review*.
- McKinsey & Company. (2017). "The business logic in debiasing." *McKinsey & Company*. (23. prosince 2019). <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-business-logic-in-debiasing>
- McKinsey & Company. (2018). "How Plastics-Waste Recycling Could Transform the Chemical Industry." *McKinsey & Company*. (23. prosince 2019). <https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/how-plastics-waste-recycling-could-transform-the-chemical-industry>

- Meadows, D. (1999). "Leverage Points: Places to Intervene in a System." *The Sustainability Institute*. (23. prosince 2019). http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf
- Meadows, D. (n.d.). *Dancing with Systems*. (23. prosince 2019). <http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/>
- Mühlenbein, O. (2018). "Systems Change – Big or Small?" *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/systems_changebig_or_small#
- Mühlenbein, O. (2019). "Systems Change Stories." Unpublished working document.
- OECD. (2019). "1st OECD Roundtable on Cities and Regions for the Sustainable Development Goals (SDGs)." (23. prosince 2019). <http://www.oecd.org/cfe/1-SDGs-Roundtable-Highlights.pdf>
- OECD. (2017). "Private Philanthropy for Development in 2017." (23. prosince 2019). <https://www.oecd.org/dac/stats/beyond-oda-foundations.htm>
- Papi-Thornton, D. (23. února 2016). "Tackling Heropreneurship." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/tackling_heropreneurship
- Papi-Thornton, D. (2016). "Tackling Heropreneurship: An 'Apprenticing with the Problem' Approach to Move Us from the Social Entrepreneur to Social Impact." (23. prosince 2019). https://issuu.com/tacklingheropreneurship/docs/tackling-heropreneurship-daniela-pa_a71e249ce19e57
- Peter Senge, H. H. (2015). "The Dawn of System Leadership." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership
- Phineo. (2019). "Vertrauen macht Wirkung – Ihre Ideen für die Stiftung der Zukunft." (23. prosince 2019). https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Vertrauen_Macht_Wirkung_DiskussionsPapier.pdf
- Powell, A., Wolf Dittkoff, S., & Twersky, F. (10. července 2019). "How Philanthropic Collaborations Succeed, and Why They Fail." *Social Innovations Journal*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/how_philanthropic_collaborations_succeed_and_why_they_fail
- Rahman, R., Fenech, M., Freeman, N., Herbst, K., Matielo, D. (18. listopadu 2018). "Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change." *Social Innovations Journal*. (23. prosince 2019). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2908-let-s-bust-the-lone-hero-myth-the-role-of-collective-leadership-in-systems-change>
- Reich, R. (2018). "Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better." (Princeton University Press: Princeton, 2018).

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2017). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems." (23. prosince 2019). https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2018). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems: Approaches for Impact. Approaches for Learning." (23. prosince 2019). <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2019). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems – Assessing Systems Change: A Funders' Workshop Report." (23. prosince 2019). <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/10/Assessing-Systems-Change-A-Funders-Workshop-Report-Rockefeller-Philanthropy-Advisors-August-2019.pdf>

Rutsch, F. (2019). "Seven Steps for Funding Systems Change." (23. prosince 2019). https://lac.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/Seven%20Steps%20for%20Funding%20System%20Change_0.pdf

Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship. (2017). "Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change." (23. prosince 2019). http://www3.weforum.org/docs/WEF_Schwab_Foundation_Systems_Report_2017.pdf

Schwab, K. M. (2017). "The Inner Path to Become a Systems Entrepreneur." (23. prosince 2019). <http://skoll.org/2017/03/27/the-inner-path-to-become-a-systems-entrepreneur/>

Shaffer, A., Troll, T. (5. dubna 2019). "Let's Change the System, Not the Symptoms." *Philanthropy News Digest*. (23. prosince 2019). <https://philanthropynewsdigest.org/columns/alliance-pnd/let-s-change-the-system-not-the-symptoms>

Shepard, D. (2019). "Global Warming: Severe Consequences for Africa". *Africa Renewal*. (23. prosince 2019). https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2018-march-2019/global-warming-severe-consequences-africa_

Seelos, C. (listopad 2019). "System Perspectives Will Slow Us Down and That's a Good Thing!" *Stanford Center on Philanthropy and Civil Society – Global Innovation Lab*. (23. prosince 2019). <https://pacscenter.stanford.edu/publication/system-perspective-will-slow-us-down-and-that's-a-good-thing/>

Seelos, C. (zima 2020). "Changing Systems? Welcome to the Slow Movement." *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/how_to_tease_out_the_complex_dynamics_of_systems_change

Skoll Foundation. (2019). "What Does "Large-Scale Change" Look Like? We Partnered With Freethink to Find Out." (23. prosince 2019). <http://skoll.org/2019/05/20/what-does-large-scale-change-look-like-we-partnered-with-freethink-to-find-out/>

Smith, J. (1984). "Incremental Success." *Boston: Publisher One*.

Social Innovation Exchange. (2017). "Funding Systems Change: Challenges and Opportunities." (23. prosince 2019). https://socialinnovationexchange.org/library/uploaded/misc/Funding%20Systems%20Change_Challenges%20and%20Opportunities.pdf

Social Progress Imperative. (2019). *Socialprogress.org*

Systems in Evaluation Topical Interest Group of the American Evaluation Association. (2018). "Principles for Effective Use of Systems Thinking in Evaluation Practice." (23. prosince 2019). <https://www.systemsinevaluation.com/wp-content/uploads/2018/10/SETIG-Principles-FINAL-DRAFT-2018-9-9.pdf>

Systems TOG. (2017). *Systems Practice Mindsets (Video)*. (23. prosince 2019). <https://vimeo.com/212281432>

Trust-Based Philanthropy Project. (n.d.). "Trust-Based Philanthropy: An Approach." (23. prosince 2019). <https://thewhitmaninstitute.org/wp-content/uploads/TBPP-2-pager.pdf>

United Nations. (2019). "The Sustainable Development Goals Report 2019." *United Nations Publications: New York, 2019*. (23. prosince 2019). <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf>

United Nations Secretary General. (2019). "Roadmap for Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development." (23. prosince 2019). https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf

UN Women. (2018). "Gender Equality as an Accelerator for Achieving the Sustainable Development Goals." (23. prosince 2019). https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf

Vexler, D. (2017). "What Exactly Do We Mean by Systems?" *Stanford Social Innovation Review*. (23. prosince 2019). https://ssir.org/articles/entry/what_exactly_do_we_mean_by_systems

Villanueva, E. (2018). "Decolonizing Wealth – Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance." *Berrett-Koehler Publishers: Oakland, 2018*

Walker, J. C. (2017, April 5). "Solving the World's Biggest Problems: Better Philanthropy Through Systems Change." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, December 23). https://ssir.org/articles/entry/better_philanthropy_through_systems_change

Wells, D. A., Sankaran, S. (30. května 2016). "New Paradigm for Leadership – Everyone Leads." *Next Billion*. (23. prosince 2019). <https://nextbillion.net/nexthought-monday-new-paradigm-for-leadership-everyone-leads/>

Wells, D. A. (30. listopadu 2018). "From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to 'What's Next.'" *Social Innovations Journal*. (23. prosince 2019). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/108-intro-articles/2906-from-social-entrepreneurship-to-everyone-a-changemaker-40-years-of-social-innovation-point-to-what-s-next>

Wickstead, M. (28. listopadu 2017). "The SDGs: A Call to Collective Action." *Alliance Magazine*. (23. prosince 2019). <https://www.alliancemagazine.org/analysis/sdgs-call-collective-action/>

World Economic Forum. (2016). The New Plastics Economy – Rethinking the future of plastics. (23. prosince 2019). http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_New_Plastics_Economy.pdf

World Economic Forum, McKinsey & Company. (2018). "Innovation with a Purpose: The Role of Technology Innovation in Accelerating Food Systems Transformation." (23. prosince 2019). http://www3.weforum.org/docs/WEF_Innovation_with_a_Purpose_VF-reduced.pdf

World Health Organization. (2011). "Accelerating Work to Overcome the Global Impact of Neglected Diseases – A Roadmap for Implementation." (23. prosince 2019). https://www.who.int/neglected_diseases/NTD_RoadMap_2012_Fullversion.pdf

Worsham, E., Clark, C., Fehrman, R. (2017). "Scaling Pathways: Pivoting to Impact – Navigating the Road to Scale." (23. prosince 2019). <https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Scaling-Pathways-Pivoting-to-Impact.pdf>

Worsham, E., Langsam, K., Martin, E. (2018). "Scaling Pathways: Leveraging Government Partnerships for Scaled Impact." (23. prosince 2019). https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways_Leveraging%20Government%20Partnerships.pdf?wOzclWWva5UNMpRsuWa36AZiTjZxMvva

Worsham, E., Langsam, K., Martin, E. (2019). "Scaling Pathways: People Matter – Evolving Talent to Drive Impact at Scale." (23. prosince 2019). https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways_People%20Matter.pdf?Nq8fpL4A1a2MZk8dVU4h85.XLUGGpDkH

Zarakas, M. (2016). "No, You Don't Need to Start a Business." (23. prosince 2019). <https://medium.com/change-maker/nodon't-dont-need-to-start-a-business-2c80c44d11e1>

Zimmer, K., Pearson, K. (2. srpna 2018). "Social Entrepreneurs Can Change the World – But These 6 Things Are Holding Us Back." *World Economic Forum*. (23. prosince 2019). <https://www.weforum.org/agenda/2018/08/six-challenges-social-entrepreneurs-need-to-overcome/>

Zimmer, K., Pearson, K. (2019, July 25). "This Is What Is Still Holding Social Entrepreneurs Back." *World Economic Forum*. (2019, December 23). <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/this-is-what-holds-social-entrepreneurs-back/>

Metodologie

Pro přípravu této zprávy jsme zvolili metodologii smíšeného výzkumu, díky níž jsme zachytili dříve publikované poznatky i tvrzení odborníků z praxe. V následujícím textu je uveden přehled použitých kvalitativních i kvantitativních metod.

Rešerše literatury. Prošli jsme aktuální knihy, zprávy a články o systémových změnách a postupech financování (viz oddíl Literatura), abychom identifikovali společné body ve strategiích, postupech a aktivitách týkajících se systémových přístupů k financování mezi našimi partnerskými organizacemi i mimo ně. Během opakovaných sezení s dárci, zprostředkovatelskými organizacemi a lídry systémových změn jsme tato společná témata postupně rozpracovali do pěti zásad. Tak se do konečného souboru zásad promítly pohledy všech partnerských organizací.

Dotazníkové šetření mezi lídry systémových změn. Vytvořili jsme online dotazník týkající se klíčových aspektů pěti zásad, které jsme vyvodili z rešerše literatury, abychom si je ověřili u lídrů systémových změn a získali podklady pro naše doporučení. Průzkum obsahoval jak uzavřené otázky s možnostmi více odpovědí, tak otevřené otázky bez nabídky odpovědí (všechny otázky byly volitelné). Dotazník byl rozeslán prostřednictvím pěti našich partnerských organizací (Ashoka, Catalyst 2030, Echoing Green, Co-Impact, Schwab Foundation), které samostatně vybraly konkrétní lídry systémových změn a oslovily je. Ačkoli byla účast v průzkumu zcela dobrovolná, nabídli jsme slosování o deset voucherů na roční digitální předplatné SSIR a jiné publikace či dárkový poukaz srovnatelné hodnoty.

Průzkumu se zúčastnilo 113 lídrů systémových změn, kteří dotazník vyplnili v průměru za 23 minut. Na každou otázku odpovědělo v průměru 83 % respondentů. Uváděné procentuální hodnoty představují celkový počet odpovědí na každou z otázek (tj. hodnota „N“ může být u některých otázek menší než 113). Respondenti působili téměř na všech kontinentech a významně (z 90 %) jsou pověřeni realizací programu. Téměř čtyři z pěti respondentů (78 %) pracují v sociálním sektoru déle než deset let a více než polovina z nich čerpá finanční prostředky od více než jednoho donora.

Je důležité zmínit, že náš vzorek je významně limitován, neboť většina respondentů čerpá podporu v souvislosti s realizací systémové změny od některého z našich partnerů. Z řady odpovědí ovšem usuzujeme, že praxe financování není pro práci na systémových změnách adekvátní. Předpokládáme, že by se odpovědi lišily u širšího vzorku lídrů – např. těch, kteří jsou schopni pracovat na systémové úrovni, ale v současné době nemají zajištěné financování.

Rozhovory s lídry systémových změn o udržitelnosti. Dále jsme provedli rozhovory s menším počtem lídrů systémových změn, kteří jsou součástí projektu Catalyst 2030. Byli vybráni pro své dlouholeté zkušenosti s dosahováním systémových změn, hluboké porozumění této práci a své zaměření na oblast udržitelnosti. Tito lídři systémových změn se s námi podělili nejen o svůj názor na pět zásad financování, ale také o své osobní zkušenosti v oblasti systémových změn, na jejichž základě jsme mohli zpracovat naše příklady z praxe.

Rozhovory s dárci. Provedli jsme semi-strukturované telefonické rozhovory se zástupci více než 25 různých organizací z řad dárců a zprostředkovatelských organizací (viz seznam v příloze). Respondenti byli vybíráni metodou referenčního výběru, přičemž většinu těchto kontaktů navázaly partnerské organizace. Rozhovory měly za cíl ověřit pět zásad navržených v této zprávě a získat doporučení pro dárcce, kteří chtějí změnit své postupy a lépe podporovat úsilí o systémové změny. Ačkoli jsme většinou vedli rozhovory se zástupci organizací (především nadací), které již byly s konceptem systémové změny obeznámeny, mluvili jsme také s impaktivními investory a zástupci CSR a veřejného sektoru, abychom zachytili případné rozdíly a podobnosti v jejich postupech financování.

Další výzkumná zjištění

Realizovali jsme online dotazníkové šetření, abychom získali podklady pro naše doporučení a tvrzení uvedená v této zprávě. Dotazník vyplnilo 113 lídrů systémových změn, přičemž na každou otázku odpovědělo v průměru 83 % respondentů. Dotazník se soustředil na pět zásad pro financování úsilí o systémové změny, které sdílejí všechny partnerské organizace. V následujícím textu jsou výsledky strukturovány právě podle těchto pěti zásad, aby bylo možné dojít prostřednictvím získaných dat k hlubšímu porozumění i komplexním poznatkům.

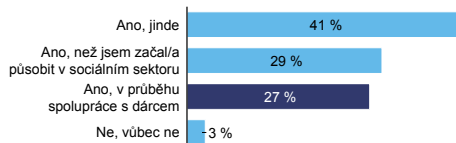
Otázky týkající se zásady 1: Osvojte si systémové myšlení

97 % lídrů systémových změn je obeznámeno s konceptem systémové změny a považuje ji za cíl své iniciativy. Svědčí to o velké potřebě zaměřit se na systémové změny a co nejrychleji v jejich organizacích zavést systémové myšlení.

Z prvních čtyř otázek čerpáme informace o tom, do jaké míry je systémová změna mezi dárci a lídry systémových změn známá a rozšířená. Otázky byly navrženy tak, aby umožnily hlouběji pochopit, zda mají dárci jasnou vizi systémové změny a zda již systémovou změnu zakotvili ve své kultuře, strategii a řízení. Dále nás zajímalo, zda aktivně vyhledávají možnosti financování nadějných lídrů systémových změn.

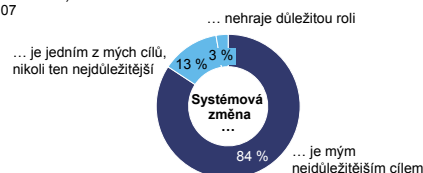
Respondenti jsou obeznámeni s konceptem systémové změny. Pouze čtvrtině z nich ho představili dárci.

Jste obeznámeni s konceptem systémové změny? Pokud ano, kde jste se o tomto konceptu dozvěděli?
N=111



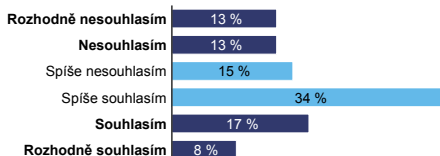
Čtyři z pěti respondentů definují systémovou změnu jako svůj nejdůležitější cíl.

Do jaké míry považujete systémovou změnu za cíl své iniciativy (svých iniciativ)?
N=107



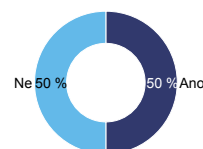
Respondenti se neshodují: přibližně 25 % respondentů souhlasí s tvrzením, že se dárci dostatečně zabývají systémovými změnami, podobné procento nesouhlasí; polovina respondentů nemá jasně vyhrazený názor.

Moji aktuální dárci se dostatečně zabývají systémovými změnami.
N=111



Každý druhý respondent byl kontaktován dárci, aniž by je sám aktivně oslovil.

Moji stávající dárci mě sami oslovili, protože má iniciativa z části dobře zapadá do jejich vize systémové změny.
N=109



Otázky týkající se zásady 2: Podporujte iniciativy usilující o systémovou změnu, které se v průběhu času vyvíjejí

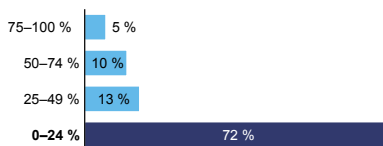
57 % lídrů systémových změn je přesvědčeno, že investice do rozvoje znalostí a budování kapacit mohou zvýšit efektivitu dosahování systémových změn. Téměř tři čtvrtiny z nich získávají čtvrtinu nebo méně financí ve formě účelově nevázaných finančních prostředků.

Druhá část online dotazníku obsahovala otázky týkající se peněžní a nepeněžní

podpory, kterou lídři systémových změn získávají od svých dárců. Odpovědi na tyto otázky nám pomáhají lépe porozumět nezbytnosti a významu těchto forem podpory při dosahování systémových změn a způsobům efektivnějšího a cílenějšího financování.

Sedm z deseti respondentů získává méně než čtvrtinu darů ve formě nevázaných finančních prostředků.

Jaký podíl vašich finančních prostředků tvoří volné prostředky, které lze použít na jinou činnost nežli tu spojenou s programem (např. na rozvoj dovedností, konference, vědecké studie)?
N=97



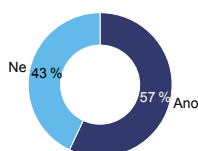
Lídři systémových změn považují za nejdůležitější formu podpory finance a poradenství při získávání finančních prostředků (fundraisingu).

Jaký druh podpory je pro vás pro dosažení systémové změny nejdůležitější?
N=97



Lídři systémových změn se neshodují v názoru na účinnost nepeněžní podpory, které se jim dostává.

Nepeněžní podpora, kterou dostávám, je při prosazování systémových změn efektivní.
N=96



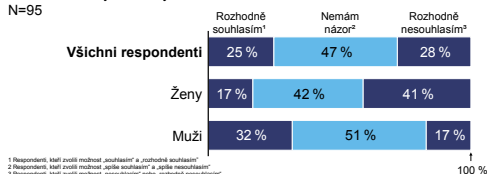
Otázky týkající se zásady 3: Navazujte skutečná partnerství

75 % respondentů pravidelně, upřímně a s respektem hovoří se svými dárci, ale jen 25 % souhlasí s tvrzením, že je jejich partnerství skutečně rovnocenné. Z tohoto zjištění vyplývá, že pro zlepšení spolupráce mezi oběma aktéry je velmi důležité uvědomit si mocenskou dynamiku.

Následující čtyři otázky jsou zaměřeny na získání konkrétnější představy o vztazích mezi dárci a lídry systémových změn. Těžištěm této části je zejména porozumění povaze vztahu mezi dárci a lídry systémových změn, mocenské dynamiky a také reportování.

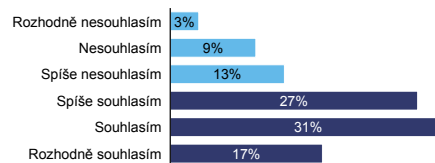
Respondenti nemají shodu: 28 % jich souhlasí s tvrzením, že jejich partnerství s dárci jsou rovnocenná, 25 % s tím nesouhlasí; polovina respondentů nemá jasně vyhraněný názor.

Partnerství s mými dárci jsou rovnocenná.
N=95



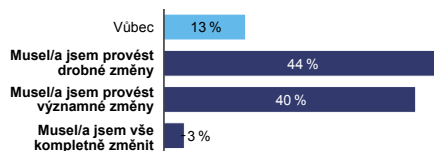
Většina (75 %) respondentů má zkušenost s pravidelnými otevřenými diskuzemi.

Mí dárci se mnou otevřeně a s respektem diskutují o pokrocích mé iniciativy.
N=95



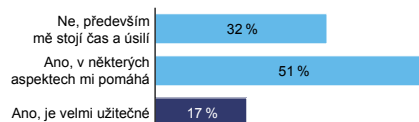
Devět z deseti respondentů uvedlo, že museli na popud dárců změnit cíle a procesy

Do jaké míry jste musel/a na popud dárců upravit své cíle nebo strategii (např. harmonogram kvůli cyklu financování)?
N=92



Třetina respondentů považuje reportování za zátěž, méně než 20 % za „velmi užitečné“

Pomáhá vám reportování při dosahování systémových změn?
N=94



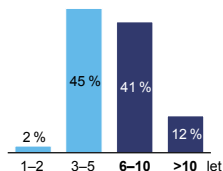
Otázky týkající se zásady 4: Připravte se na dlouhodobý závazek

Přestože 53 % iniciativ lídrů systémových změn trvá déle než pět let, více než 50 % lídrů si stěžuje, že se jim nedostává potřebné dlouholeté podpory, a 68 % tvrdí, že je dárci dostatečně nepodporují v případě změn iniciativ.

Ve čtvrté části online dotazníku jsme zjišťovali, jak dlouho iniciativy trvají a jak často se na cestě k dosažení systémové změny mění. Tento poznatek je klíčový, mají-li dárci realisticky posuzovat časový rámec, který lídři systémových změn potřebují k dosažení systémové změny, a chápat měnící se dynamiku společenské iniciativy.

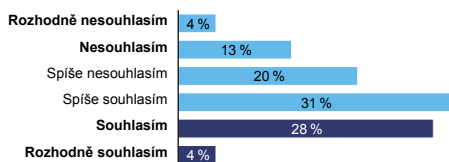
Více než 50 % respondentů tvrdí, že systémové změny vyžadují více než pětiletou podporu ze strany dárců

Aby bylo možné dosáhnout systémové změny, potřebují pro svou iniciativu nejméně X let podpory ze strany dárců.
N=95



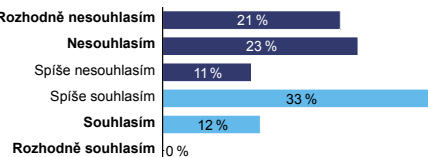
Pouze třetina respondentů souhlasí nebo rozhodně souhlasí s tvrzením, že je jejich dárci podporují v případě změn v jejich iniciativě.

Mojí dárci mě v případě, že dojde ke změně v iniciativě, podporují. .
N=95



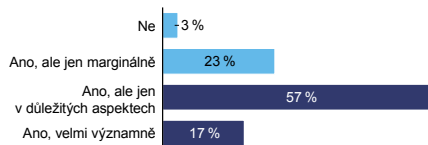
Více než 50 % respondentů tvrdí, že dárci neposkytují potřebnou víceletou podporu – nikdo z respondentů nevyjádřil „jednoznačný souhlas“ s tvrzením, že ji poskytují.

Mojí dárci poskytují víceletou podporu potřebnou k dosažení systémové změny.
N=94



Tři ze čtyř respondentů (74 %) uvádějí, že jejich iniciativy doznaly v průběhu realizace velkých změn.

Změnila/odklonila se vaše iniciativa systémové změny v průběhu své realizace?
N=95



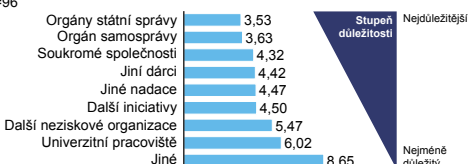
Otázky týkající se zásady 5: Spolupracujte s dalšími aktéry

Spolupráce s dárci a orgány státní správy a samosprávy lídrům systémových změn pomáhá být efektivnější a dosahovat systémových změn rychleji. Polovina respondentů uvedla, že pro svoji iniciativu čerpá podporu více než jednoho dárce.

V poslední části dotazníku jsme lídrům systémových změn položili otázky týkající se spolupráce s dalšími aktéry, např. s orgány státní správy nebo samosprávy a se zástupci jiných průmyslových odvětví. Z jejich odpovědí vyplývá, že ke zvýšení efektivity je potřeba spolupráce, koordinovaná činnost a vybudování silné sítě pro sdílení zkušeností a odborných znalostí v rámci komunity.

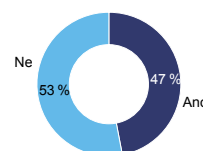
Respondenti vnímají nejvýznamnější potenciál dopadu v intenzivnější spolupráci s dárci a orgány státní správy a samosprávy.

Intenzivnější spolupráce s následujícími aktéry by mohla mít podstatný vliv na pozitivní dopad mé iniciativy a mého úsilí o systémovou změnu.
N=96



Polovina respondentů uvedla, že je jejich iniciativa podporována dvěma nebo více spolupracujícími dárci.

Části mé iniciativy jsou podporovány v aktivní spolupráci dvou nebo více dárců.
N=93



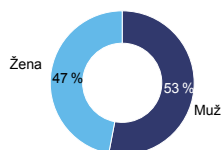
Otázky týkající se demografických údajů

Mezi respondenty nejsou žádné významné rozdíly v genderu. Respondenti působí po celém světě s větší koncentrací v Asii. 90 % respondentů působí v oblasti realizace a má dlouholeté zkušenosti v sociálním sektoru (delší než 10 let). Velikost organizací se různí: od více než 100 ekvivalentů plných úvazků až po méně než 5 ekvivalentů plných úvazků.

Poslední část online dotazníku obsahuje demografické otázky, díky kterým získáváme přehled o respondentech a o jejich zkušenostech v oblasti systémových změn. Také jsme chtěli zjistit, v jakých regionech působí, jak vypadá jejich financování a jak jsou definovány jejich organizace.

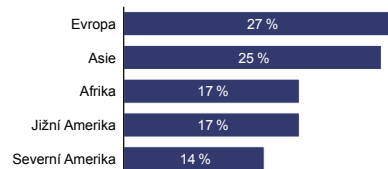
Demografické údaje: Ženy a muži jsou zastoupeni téměř rovnocenně.

S jakým genderem se ztotožňujete?
N=88



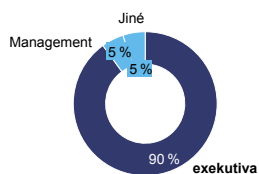
Demografické údaje: Respondenti působí po celém světě.

V jaké zeměpisné oblasti působíte?
N=87



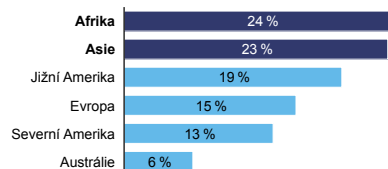
Demografické údaje: Devět z deseti respondentů působí v exekutivě.

Která z následujících odpovědí vystihuje vaši pozici v organizaci, v níž působíte?
N=86



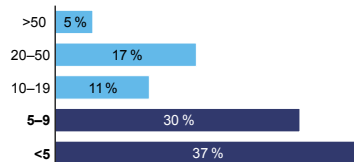
Organizace působí po celém světě, téměř jedna čtvrtina v Africe a jedna čtvrtina v Asii.

Na kterých kontinentech působí vaše organizace? (Je možné zvolit více odpovědí.)
N=88



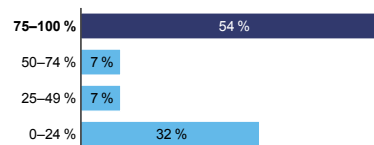
Dvě třetiny respondentů jsou podporovány méně než deseti dárci.

Jaký je aktuální počet organizací, které vás podporují nějakou formou financování?
N=87



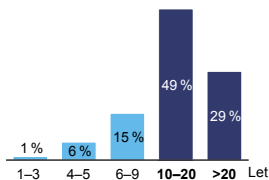
Více než polovina respondentů uvedla, že přes 75 % finančních prostředků, které čerpá, je nevratných.

Jaký podíl vašeho financování tvoří nevratné finanční prostředky?
N=88



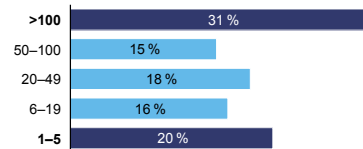
Respondenti mají rozsáhlé zkušenosti v sociálním sektoru: téměř 80 % z nich působí v sociální oblasti více než deset let.

Kolik let již působíte v sociálním sektoru?
N=87



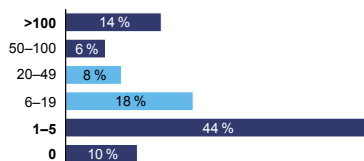
Velikost organizace se liší: přibližně 30 % respondentů pracuje v organizacích s více než 100 ekvivalenty plných úvazků, 20 % v organizacích s 5 nebo méně ekvivalenty plných úvazků.

Kolik ekvivalentů plných úvazků ve své organizaci máte, nepočítají-li se dobrovolníci?
N=88



Zapojení stážistů/dobrovolníků se také liší: více než 50 % respondentů pracuje s méně než pěti stážisty/dobrovolníky, přibližně 20 % pracuje s 50 a více.

Pracujete se stážisty/dobrovolníky, kteří vaši organizaci pravidelně podporují? Pokud ano, kolik jich je?
N=87



Respondenti

Následující tabulka obsahuje přehled organizací, s nimiž jsme vedli rozhovory. U některých organizací jsme provedli více rozhovorů s různými odborníky.

Děkujeme všem partnerům, s nimiž jsme hovořili, za jejich čas, sdílení cenných postřehů a myšlenek, za kritiku a podporu.

Organizace	Klasifikace
Agenda for Change	Lídr systémové změny
Ashoka	Partnerská organizace
Auridis Foundation GmbH	Nadace
Barefoot College	Lídr systémové změny
Bioregional	Lídr systémové změny
Blue Ventures	Lídr systémové změny
Bucerius Law School – Institute for Foundation Law and the Law of Non-Profit Organizations	Akademické pracoviště
Catalyst 2030	Partnerská organizace
Chandler Foundation	Nadace
Center for Digital Inclusion	Lídr systémové změny
Children's Investment Fund Foundation	Nadace
Climate Works	Nadace
Co-Impact	Partnerská organizace
Kurt und Maria Dohle Stiftung	Nadace
Echoing Green	Partnerská organizace
END Fund	Nadace
EQT Partners	Investiční fond
FASE – The Financing Agency for Social Entrepreneurship	Impaktový investor
Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth, Department 313	Vládní subjekt
Garfield Foundation	Nadace
Goonj	Lídr systémové změny
Greenhope	Lídr systémové změny
Hilton Foundation	Nadace
Ikea Social Entrepreneurship	Korporace
Imagine	Zisková společnost a nadace
Institute for Ecological Research (IPE)	Lídr systémové změny
KR Foundation	Nadace
McKinsey & Company	Facilitátor
Mountain Philanthropies	Nadace
Munich Business School	Akademické pracoviště

Novo Nordisk Foundation	Nadace
Osprey Foundation	Nadace
Philanthropy U	Nadace
Phineo	Poradenství v oblasti filantropie
Recore	Lídr systémové změny
Robert Bosch Stiftung	Nadace
Rockefeller Philanthropy Advisors	Poradenství v oblasti filantropie
Schwab Foundation	Partnerská organizace
SEND e.V. (Social Entrepreneurship Network Germany)	Zájmové sdružení
Skoll Foundation	Partnerská organizace
Suncor Energy Foundation	Nadace
SYSTEMIQ	Facilitátor
TrueFootprint	Lídr systémové změny
UN Foundation	Nadace
UnLtd	Nadace
Water for People	Lídr systémové změny

Další myšlenky

„Filantropie musí lidstvo naučit provádět systémové změny, abychom překonali složité krize dnešní doby: například klimatickou změnu, rostoucí nerovnosti a slábnoucí demokracie. Tato příručka je včasným a nezbytným zdrojem informací k podpoře této epochální změny.“

– Stephen Huddart, prezident a generální ředitel McConnell Foundation

„Tato doporučení slouží jako plán a solidní společník pro nadace, které věří v systémovou změnu, ale nevědí, jak začít. Žijeme v náročné době s velkými sociálními, ekonomickými a environmentálními problémy; potřebujeme velké a odvážné kroky a tato zpráva je návodem, jak se mohou donoři stát spojenci systémové změny.“

– Claude Pinard, výkonný ředitel Fondation Mirella et Lino Saputo

Poděkování

Ashoka by ráda poděkovala všem partnerům, kteří se účastnili naší roční studie s McKinsey. Nesmírně si vážíme vašeho nadšení a nasazení a rádi bychom poděkovali také našim kolegům za důvěru a ochotu podílet se na její realizaci. Doufáme, že tato zpráva posílí spolupráci na zlepšování financování systémových změn a že se do ní zapojí ještě více partnerů. Ohromně se těšíme.

Odin Mühlenbein, Ashoka Německo
Florian Rutsch, Ashoka UK

Děkujeme všem respondentům a účastníkům průzkumu, kteří si udělali čas na zodpovězení našich otázek a propojili nás s dalšími aktéry v sektoru. Dále děkujeme všem spoluautorům, kteří si prošli naše návrhy a pomohli nám svou zpětnou vazbou tuto zprávu vylepšit.

Partneři

Ashoka

Odin Mühlenbein
Florian Rutsch
Diana Wells
Konstanze Frischen
Manmeet Mehta

Catalyst 2030

Všichni sociální podnikatelé,
inovátoři a jejich týmy v rámci
projektu Catalyst 2030

Co-Impact

Silvia Bastante de Unverhau
Sara Hussein
Olivia Leland
Rakesh Rajani

Echoing Green

Cheryl Dorsey
Liza Mueller

Schwab Foundation

François Bonnici
Pavitra Raja
Goy Phumtim
Ahmed Soliman

Skoll Foundation

Anna Zimmermann Jin
Shivani Garg Patel
Theresa Chen
Gurpreet Singh

Facilitační partneři

SYSTEMIQ

Jeremy Oppenheim
Martin R. Stuchtey
Sören Buttkeleit
Jörn Kobus

McKinsey & Company

Matthias Daub
Koen Vermeltfoort
Katharina Wagner
Sophia Krösche
Alexander Ringler
Friedrich von Schönfeld
Jutta Schrötgens

Poznámky

1. Částka se skládá z oficiální rozvojové pomoci (ODA) + soukromých toků za tržních podmínek + soukromých grantů v čistém; [https://stats.oecd.org/Index.aspx#\(Development > Flows by provider > Total flows by donor \[DAC1\]\)](https://stats.oecd.org/Index.aspx#(Development%20>%20Flows%20by%20provider%20>%20Total%20flows%20by%20donor%20[DAC1])).
2. OECD, str. 4.
3. Viz Bradach a Grindle (2017).
4. Literatura obsahuje zdroje, které byly podkladem pro naše úvahy v této zprávě, není však vyčerpávajícím přehledem veškeré literatury o systémových změnách.
5. Viz např. Sachs et al. (2019).
6. OECD (2019); viz také Social Progress Imperative (<https://www.socialprogress.org/>)
7. OSN (2019).
8. UN SDG Report, str. 4.
9. Shepard (2019).
10. McKinsey & Company (2018).
11. World Economic Forum (2016).
12. UN, The Sustainable Development Goals Report – 2019, str. 8.
13. UN Women, Gender Equality as an Accelerator for Achieving the Sustainable Development Goals, str. 8.
14. Viz např. Ahmad (2019).
15. Pro dobrou vizualizaci vzájemných závislostí viz International Science Council (2017).
16. Někomu může důraz cílů udržitelného rozvoje na konkrétní ukazatele výsledků připadat v rozporu se systémovou perspektivou. SDGs však coby soubor cílů pro udržitelnější, mírovou a prosperující budoucnost obecně vystihují celou řadu naléhavých výzev, kterými se zabývají lídři systémových změn na místní i globální úrovni.
17. Jedná se o jednu z definic systémové změny, na níž jsme se při přípravě této zprávy shodli. Existuje ještě několik dalších – seznam literatury poskytuje dobrý výchozí bod pro jejich podrobnější pochopení.
18. Respondent 46.
19. Respondent 17.
20. Respondent 45.
21. Někdy označovány jako finální fáze; viz Gugelev, A. a Stern, A. (2015) pro vysvětlení závěrečných fází v případě jednotlivých organizací prosazujících systémové změny a Mühlenbein (2019) pro vysvětlení závěrečných fází na systémové úrovni.
22. Gugelev, A., Stern, A. (2015), str. 45; respondent 47.
23. Kania, Kramer, Senge (2018); viz také Meadows (1999).
24. Gugelev, A., Stern, A. (2015), str. 44; zvláště hluboké systémové změny, které se týkají změny myšlení nebo mentálních modelů, se také označují jako rámcové změny (viz Wells, 2018).
25. Viz Wells (2018) pro podrobnější informace o rozdílech mezi (škálovanou) přímou službou a systémovou změnou.
26. Gugelev, A., Stern, A. (2015), str. 41.
27. Walker, J. C. (2017); respondent 47.
28. Gugelev, A., Stern, A. (2015), str. 45.
29. Walker, J. C. (2017).

30. Leland, O. (2017).
31. Ashoka, McKinsey & Company (2019).
32. Leland, O. (2017).
33. Gugelev, A., Stern, A. (2015), str. 43.
34. Gregory, A. G., Howard, D. (2009).
35. Zimmer, Pearson (2018).
36. Dicks (2018).
37. Srov. s Reich (2018) ohledně role, kterou by filantropie mohla hrát při podpoře inovací s dlouhým časovým horizontem.
38. Příklady viz např. Rockefeller Philanthropy Advisors (2018).
39. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017).
40. Rockefeller Philanthropy Advisors (2018).
41. Rockefeller Philanthropy Advisors (2019).
42. Worsham, Clark, Fehrman (2017).
43. Worsham, Langsam, Martin (2018).
44. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
45. Worsham, Langsam, Martin (2019).
46. Co-Impact Handbook (2019), str. 15.
47. Rutsch (2019), str. 27; viz také Trust-Based Philanthropy Project pro další informace o vztazích založených na důvěře mezi donory a lídry systémových změn, <https://trustbasedphilanthropy.org/>
48. Rockefeller Philanthropy Advisors (2018), s. 8–9, 21; Co-Impact (2019), str. 15.
49. Rutsch (2019), str. 33.
50. Vzhledem k tomu, že lze systémy analyzovat na mnoha různých úrovních, je důležité definovat hranice, a držet tak komplexitu na zvládnutelné úrovni. Způsob, jak jednotlivci a organizace tyto hranice definují, je však nevyhnutelně ovlivněn jejich vlastním vnímáním systému. (Viz Systems in Evaluation Topical Interest Group americké asociace American Evaluation Association, 2018).
51. Respondenti 28, 31.
52. Rutsch (2019, str. 26); respondent 45; Seelos (2020, str. 40).
53. Shaffer a Troll (2019); respondenti 43, 45, 46.
54. Respondent 19.
55. Rockefeller Philanthropy Advisors, s. 6–9, obsahuje konkrétní příklady a další literaturu k teorii změny.
56. Kania, Kramer, Senge (2018), str. 5.
57. Respondent 23.
58. Kania, Kramer, Senge (2018), str. 15.
59. Rutsch (2019, str. 17; Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), str. 18.
60. Respondent 21.
61. Respondenti 11, 21.
62. Respondent 23.
63. Respondent 17.
64. Respondent 27.
65. Respondent 23.
66. Mohlo by jít o první kroky vstříc k organizační změně. Podrobnější pojednání o organizačních změnách by bylo nad rámec cíle této zprávy.
67. Respondent 23.

68. Rutsch (2019), str. 23.
69. Vezměte prosím na vědomí, že náš vzorek tvoří respondenti, kteří spolupracují alespoň s jednou partnerskou organizací (ale mohou mít i další partnery v oblasti financování). Předpokládáme, že míra, do jaké širší komunita donorů aktivně oslovuje lídry systémových změn, je zde pravděpodobně nadhodnocena.
70. Kania, Kramer, Senge (2018), str. 5.
71. Baichorova, Williams (2019), srov. také s Papi-Thornton (2016b).
72. Dorsey (2019); řada aktivit také klade při dosahování systémových změn důraz na komunitní aspekty, například CommunityQ a Global Grassroots.
73. Co-Impact (2019), str. 22.
74. Respondent 37; Dorsey (2019) nabízí také užitečné nápady, jak řešit strukturální nerovnosti.
75. Trust-Based Philanthropy Project. (nedatováno), str. 1.
76. Viz <https://initiative-chefsache.de/en/how-to-avoid-unconscious-bias> pro krátký vhled do problematiky vyhýbání se nevědomým předsudkům. McKinsey & Company (2017).
77. Respondenti 2, 48.
78. Co-Impact (2019), str. 11; Rutsch UK (2019), str. 12.
79. Baggio, Budinich (2019).
80. Co-Impact (2019), str. 10.
81. Respondent 45.
82. Gregory, Howard (2009).
83. Respondent 49.
84. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
85. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), str. 7.
86. Zimmer, Pearson (2018).
87. Baggio, Budinich (2019).
88. Rutsch (2019), str. 28.
89. Worsham, Langsam, Martin (2018).
90. Walker, J. C. (2017).
91. Respondent 47.
92. Rockefeller Philanthropy Advisors (2019), str. 12.
93. Respondent 50.
94. Respondent 43.
95. Respondent 48.
96. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018); Co-Impact (2019), str. 9.
97. Např. leadership, facilitace nebo spolupráce; respondent 8.
98. Gregory a Howard (2009).
99. Papi-Thornton (2016a).
100. Respondent 11.
101. Zimmer, Pearson (2019).
102. Zimmer, Pearson (2018).
103. Zimmer, Pearson (2019); High Resolves (2019), 3.
104. Respondent 11.
105. Viz také Wells, Sankaran (2016).
106. Rahman, Fenech, Freeman, Herbst, Matielo (2018).
107. Worsham, Langsam, Martin (2018); respondent 47.

108. Worsham, Clark, Fehrman (2017).
109. Respondent 47.
110. Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), str. 12.
111. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
112. Respondent 48.
113. Respondent 36.
114. Walker, J. C. (2017).
115. Worsham, Clark, Fehrman (2017).
116. Worsham, Langsam, Martin (2018); respondenti 43, 47.
117. OECD (2017), str. 6.
118. Private Philanthropy for Development in 2017 (2017), str. 6.
119. Rutsch (2019), str. 14.
120. Respondenti, kteří zvolili odpověď „souhlasím“ nebo „rozhodně souhlasím“.
121. Respondent 47; podobné lze nalézt v Reich (2018), str. 146.
122. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), str. 15; Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), str. 18.
123. Co-Impact (2019), s. 15, 33; Rutsch (2019), str. 24.
124. Respondent 45.
125. Co-Impact (2019), str. 15.
126. Respondenti 24, 33.
127. Respondent 13.
128. Co-Impact (2019), str. 5.
129. Respondent 43.
130. Phineo (2019), str. 4.
131. Compare Kania, Kramer, Senge (2018), str. 16.
132. Respondent 32.
133. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), str. 19.
134. Villanueva (2018), s. 129–130.
135. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), str. 15; Rutsch (2019), str. 24.
136. Respondent 44.
137. Respondent 44.
138. Doporučení týkající se péče o zdroje lídrů systémových změn (viz závěrečná část této kapitoly).
139. Respondent 47.
140. Viz např. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018), Leland (2017).
141. Respondent 48.
142. Co-Impact (2019), s. 14, 38; viz také Gugelev, A., Stern, A. (2015), str. 43.
143. Rutsch (2019), s. 14–15.
144. Co-Impact (2019), str. 35.
145. Co-Impact (2019), s. 14, 32.
146. Co-Impact (2019), str. 15.
147. Citace od účastníka online průzkumu; upraveno v zájmu přehlednosti.
148. Citace od účastníka online průzkumu; upraveno v zájmu přehlednosti.
149. Citace od účastníka online průzkumu; upraveno v zájmu přehlednosti.
150. Rutsch (2019), str. 22.
151. Respondent 44.
152. Respondent 18.

153. Respondent 44.
154. Respondent 16.
155. Rutsch (2019), s. 14-15.
156. Respondent 2.
157. Respondent 49.
158. Viz např. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018); Co-Impact (2019), str. 15; Ashoka UK (2019), str. 25.
159. Respondent 49.
160. Respondent 51.
161. Respondent 51.
162. Respondenti 4, 48.
163. Gregory and Howard (2009).
164. Ashoka UK (2019), str. 15; Seelos (2020), str. 40.
165. Rutsch (2019), str. 14.
166. Worsham, Langsam, Martin (2018).
167. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
168. Seelos (2019), str. 30.
169. Respondent 32.
170. Respondent 40.
171. Rutsch (2019), s. 16–17.
172. Respondent 14.
173. Respondenti, kteří zvolili odpověď „souhlasím“ nebo „silně souhlasím“.
174. Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
175. Známo také jako Cynefin Framework („probe, send, respond“), Vexler (2017).
176. Co-Impact (2019), str. 13; respondent 45.
177. Baggio, Budinich (2019).
178. Rutsch (2019), str. 25; respondenti 11, 23.
179. Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), s. 12–14.
180. Worsham, Langsam, Martin (2018).
181. Respondent 39.
182. Respondent 32.
183. Rockefeller Philanthropy Advisors (2018).
184. Viz Leland (2017) pro konkrétní příklad jednotného reportování.
185. Citace od účastníka online průzkumu.
186. Citace od účastníka online průzkumu; upraveno v zájmu přehlednosti.
187. Citace od účastníka online průzkumu; upraveno v zájmu přehlednosti.
188. Respondent 35.
189. Respondent 36.
190. Respondent 26; Boorstin (2013) zdůrazňuje podobnou myšlenku multidisciplinárního týmu donorů.
191. Respondent 47.
192. Rockefeller Philanthropy Advisors. (2018), str. 4.
193. Respondent 36.
194. Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), str. 19; Co-Impact (2019), str. 9.
195. Viz výše, rámeček u zásady 3; o spolupráci mezi ziskovým a občanským sektorem: „A New Alliance for Social Change“, Harvard Business Review, spoluautoři Valeria Budinich a Bill Drayton (září 2010).

196. Respondenti 13, 46; Co-Impact (2019), s. 10, 12.
197. Respondent 13.
198. Respondent 50.
199. Powell, Wolf Ditkoff, Twersky (2019).
200. Respondent 46.
201. Respondent 26.
202. Respondenti 20, 46; Rutsch (2019), str. 28.
203. Respondent 47.
204. Respondent 47.
205. Respondent 55.
206. Respondent 48.

Klíčové kontaktní osoby

Konstanze Frischen, Ashoka

Jeroo Billimoria, Catalyst 2030

Silvia Bastante de Unverhau, Co-Impact

Cheryl Dorsey, Echoing Green

François Bonnici, Schwab Foundation

Shivani Garg Patel, Skoll Foundation

Partneři pro facilitaci

Matthias Daub, McKinsey & Company

Jeremy Oppenheim, SYSTEMIQ

Facilitační tým

Jörn Kobus, SYSTEMIQ

Sophia Krösche, McKinsey & Company

Manmeet Mehta, Ashoka

Odin Mühlenbein, Ashoka Germany

Alexander Ringler, McKinsey & Company

Florian Rutsch, Ashoka UK

Katharina Wagner, McKinsey & Company

Překlad

Kateřina Hejnová, Radoslav Pittner

Korektury

Anna Štádlarová, Ondřej Zapletal

Leden 2020

Titulní obrázek: Getty Images

Copyright © Ashoka Deutschland gGmbH and McKinsey & Company, Inc.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

(CC BY4.0, details: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)