

SOCIÁLNÍ INOVACE PRO ZVÍDAVÉ, ODVÁŽNÉ A TVOŘIVÉ

KAŽDÝ Z NÁS MŮŽE ZAČÍT
PSÁT LEPŠÍ PŘÍBĚH

KOLEKTIV AUTORŮ



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Sociální inovace pro zvědavé, odvážné a tvořivé

Každý z nás může začít psát lepší příběh

Editorka: Šárka Hastrmanová

Autoři kapitol:

Pavel Borecký (O kreativitě, kultuře a sociálních inovacích)

Šárka Hastrmanová (kapitoly 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11)

Monika Höklová (kapitoly 8 a 10)

Olga Shirobokova (kapitola 11)

Ivana Sládková (kapitoly 2, 3, 4, 5)

Dalibor Tomko (kapitoly 2, 6, 12)

Jazyková úprava: Hana Valentová

Ilustrace: Vladimír Strejček

Grafická úprava a návrh obálky: Ogilvy & Mather, spol. s r. o. ve spolupráci s Danielem Kuprem, Vladimírem Strejčkem, Adélou Demelovou

Děkujeme inovátorům, kteří tohoto průvodce obohatili o své příběhy: Blanka Havlíčková, Míla Hilgertová, Filip Ježek, Zdeněk Raiser a Stefan Wilhelm

OBSAH

ÚVOD: CO, PROČ A PRO KOHO.....	4
ROZCESTNÍK: VYBERTE SI SVOU CESTU.....	6
NALAĎTE SE NA TÉMA: O KREATIVITĚ, KULTUŘE A SOCIÁLNÍCH INOVACÍCH.....	7
1. SOCIÁLNÍ INOVACE V PŘÍKLADECH: INSPIRUJTE SE PRŮKOPNÍKY.....	12
2. SOCIÁLNÍ INOVACE: CO TO TEDY VLASTNĚ JE.....	15
3. CHARAKTERISTIKY INOVÁTORA: NEJSPÍŠ JSTE JÍM I VY.....	24
4. TÝMY A ORGANIZACE: VE VÍCE SE TO LÉPE TÁHNE.....	34
5. FÁZE SOCIÁLNÍ INOVACE: CO VÁS ČEKÁ.....	45
6. JAK VYMYSLIT INOVACI: METODY, KTERÉ VÁS „NAKOPNOU“.....	55
7. SEPSÁNÍ NÁPADU A NÁVRHU ŘEŠENÍ: ČASTO STAČÍ JEDEN LIST PAPIŘU.....	65
8. RIZIKA INOVACÍ: BUĎTE PŘIPRAVENI.....	75
9. ŠKÁLOVÁNÍ (SCALING) INOVACÍ: JAK MŮŽE VÁŠ NÁPAD RŮST.....	85
10. TRANSFER INOVACÍ: NA PATENTY SE NEHRAJE.....	93
11. VYHODNOCENÍ: NAPLÁNUJTE SI OHLÉDNUTÍ.....	97
12. PENÍZE A PRÁVNÍ FORMA: MOŽNÁ TO JDE I JINAK.....	109
SLOVNÍČEK: KROTITEL ŽARGONU.....	117
DESÁTERO DALŠÍCH ZAJÍMAVÝCH SOCIÁLNÍCH INOVACÍ, KTERÉ STOJÍ ZA PROZKOUMÁNÍ.....	122
ZDROJE, TIPY A DALŠÍ UŽITEČNÉ ODKAZY.....	126
AUTOŘI: SEZNAMTE SE.....	131

ÚVOD: CO, PROČ A PRO KOHO

Milé čtenářky, milí čtenáři,

hledáte informace o sociálních inovacích podané srozumitelnou a názornou formou? Tak to jste tu správně.

Tento průvodce vám pomůže hlavně v situaci, když:

- **Nosíte v hlavě nápad, který by možná mohl být sociálně inovativní, a přemýslíte, jak ho rozvinout a uskutečnit.** „Slyšeli jsme, že náš projekt je pěkná sociální inovace, ale ani moc nevíme, co se tím označením přesně myslí.“
- **Vnímáte nějaký společenský problém a chcete jej začít pro sebe i ostatní řešit.** „Rád/a bych vyřešil/a problém, který mě fakt štvě.“
- **Působíte v neziskovce a cítíte, že vaše organizace by se měla posunout dopředu a sociální inovace by jí v tom možná mohly pomoci.** „Potřebujeme změnu, takže chceme prozkoumat, jestli sociální inovace jsou něco pro nás.“
- **Máte vymyšlený projekt nebo ho již uvádíte v život a chcete se zorientovat ve správných metodách a postupech.** „Co je to ten logický rámec a proč dělat evaluaci?“
- **Jste jednotlivec nebo zastupujete organizaci a prostě jen chcete porozumět tomu, co to ty sociální inovace jsou a jak na ně.** „Píšu seminárku do školy a vím, že o sociálních inovacích se hodně mluví, ale já bych si k tomu rád/a něco přečetl/a v češtině.“

Vydejte se tedy s námi do dobrodružného světa sociálních inovací (můžete se setkat také s označením společenské inovace nebo inovace pro společnost), navíc s řadou příkladů, včetně těch z českého prostředí. Co vás čeká?

Podíváme se do historie a zjistíme, že sociální inovace tu jsou v podstatě od počátku dějin lidstva. Vyvrátíme některé mylné představy o sociálních inovacích – třeba, že se nejedná jen o novátorské věci v sociálních službách, ale celkově o nová řešení společenských problémů. Ukážeme vám, jak vypadá takový sociální inovátor. Poradíme vám, jak postupovat, pokud máte nadějný nápad. Přiblížíme vám užitečné techniky, které pomohou vaši myšlenku posunout dopředu. Odhalíme jednoduchost zdánlivě složitých konstrukcí a modelů. A pokud vás to bude bavit, máme pro vás spoustu dalších odkazů na zajímavé zdroje, kde se dozvíte více.

Někteří z vás téma již znají z *Příručky pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* (autorů Anny Kadeřábkové a Saida M. Samana), která jako jedna z prvních nabízí ucelené a odborné informace o sociálních inovacích v českém prostředí. Průvodce, jehož nyní čtete, na ni navazuje, ať už formou odkazů či převzetím definic, zároveň ale přináší čtenáři jiný pohled na věc z pozice praktiků, kteří inovace tvoří v terénu a chtějí zájemcům předat svá doporučení a zkušenosti.

Vznik průvodce iniciovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Publikace by vám tak měla mimo jiné usnadnit případnou cestu k realizaci vašeho nápadu/záměru/projektu v některé z výzev zaměřených na sociální inovace v Operačním programu Zaměstnanost. Přestože jsme průvodce koncipovali jako zdroj inspirace pro všechny zájemce o sociální inovace, část ze cvičení, která najdete na konci každé kapitoly, vychází z reálných požadavků výzev. Pokud byste se rozhodli žádat o prostředky z Operačního programu Zaměstnanost, kompletní informace najdete na www.esfcr.cz.

Za průvodcem stojí tým autorů rozmanitých profesí, kteří pocházejí z různých míst České republiky a mají také zkušenosti ze zahraničí. Někteří působí ve veřejné správě, jiní v neziskovém či komerčním sektoru a dívají se tak na téma z různých úhlů pohledu. Spojuje je nadšení pro sociální inovace, odborný zájem o jejich teorii i praxi a snaha vytvořit v České republice komunitu inovátorů, která bude sdílet své poznatky. Seznamte se s autory na konci tohoto průvodce.

Průvodcem to však nekončí, naopak! Chystáme pro vás další materiály, videokurzy a tvůrčí semináře, protože téma sociálních inovací stále žije a vyvíjí se.

Příjemné putování světem sociálních inovací vám za celý kolektiv autorů přeje

Šárka Hastrmanová
editorka



ROZCESTNÍK

VYBERTE SI SVOU CESTU

POJĎME SE Tedy ROVNou VRHNOUT DO SOCIÁLNÍCH INOVACÍ! V ORIENTACI VÁM VEDLE KLASICKÉHO OBSAHU MŮŽE POMOCI TENTO ROZCESTNÍK:

TÝMY A ORGANIZACE
(KAPITOLA 4, STR. 34)



JE TO SPÍŠE O ČLOVĚKU NEBO O DOBRÝCH NÁPÁDECH?

O KREATIVITĚ, KULTUŘE A SOCIÁLNÍCH INOVACÍCH
(STR. 7)

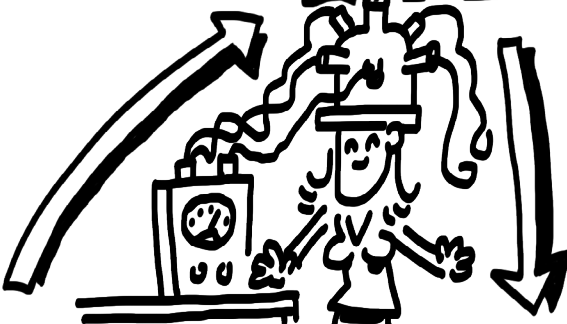
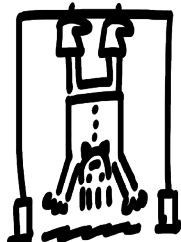


PROČ SE NAJEDNOU SOCIÁLNÍ INOVACE OBJEVUJÍ?

JAKÝ MÁ INOVACE ŽIVOTNÍ CYKLUS?

JAK VYMYSLĚT INOVACI
(KAPITOLA 6, STR. 55)

CHCI NĚCO ZMĚNIT, ALE JAK PŘIJÍT NA SPRÁVNÉ ŘEŠENÍ?



JAK DOSTAT DOBRÝ NÁPAD DO PŘEHLEDNÉHO MODELU?

JAK SI OHLÍDAT RIZIKA?



ZDROJE, TIPY A DALŠÍ ODKAZY
(PŘÍLOHA, STR. 126)



KDE NAJDU INSPIRACI, POMOC A DALŠÍ INOVÁTORŮ?

CHARAKTERISTIKY INOVÁTORA
(KAPITOLA 3, STR. 24)



MUSÍM MÍT ORGANIZACI A KDO TO CELÉ ZAPLATÍ?

PENÍZE A PRÁVNÍ FORMA
(KAPITOLA 12, STR. 109)



SOCIÁLNÍ INOVACE V PŘÍKLADECH
(KAPITOLA 1, STR. 12)



NECHME TEORII, JSOU UŽ NĚJAKÉ KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY?

JAK VYKAZOVAT VÝSLEDKY PROJEKTU ČI CELÉ ORGANIZACE?

SOCIÁLNÍ INOVACE
(KAPITOLA 2, STR. 15)

SOCIÁLNÍ INOVACE
(KAPITOLA 2, STR. 15)

VYHODNOCENÍ
(KAPITOLA 11, STR. 97)

FÁZE INOVACE
(KAPITOLA 5, STR. 45)

MŮJ NÁPAD JE INOVACE, JAK S NÍM NALOŽIT DÁL?

JAKÝ MÁ DOPAD A JAK SE PROKAZUJE?



SEPSÁNÍ NÁPADU A NÁVRHU ŘEŠENÍ
(KAPITOLA 7, STR. 65)

JAK MOHU NECHAT SVŮJ NÁPAD RŮST?

ŠKÁLOVÁNÍ INOVACÍ
(KAPITOLA 9, STR. 85)

JE PŘEVZATÁ INOVACE INOVACÍ?



RIZIKA INOVACE
(KAPITOLA 8, STR. 75)



TRANSFER
(KAPITOLA 10, STR. 93)

NALADĚTE SE NA TÉMA: O KREATIVITĚ, KULTUŘE A SOCIÁLNÍCH INOVACÍCH

„Nikdy nepochybuje, že by malá skupina angažovaných lidí nemohla změnit svět.

Je to totiž ten jediný způsob, který kdy uspěl.“

Margaret Mead, kulturní antropoložka

Z jakého podhoubí vyrůstá koncept sociálních inovací? Odkud se berou výrazy spojené s otevřeností a spoluúčastí jako otevřená data (open data), otevřený software (open source software), crowdfunding nebo participativní demokracie? Proč je dnes kolem nás náhle tolik slov spjatých s místem – komunita, veřejný prostor nebo společenská odpovědnost firem?

Jak k tomu došlo, je stále obestřeno tajemstvím. Jakmile však začal být člověk schopen abstraktně přemýšlet, popustil uzdu své fantazii a naučil se mluvit a naslouchat. Síly přírody byly pojmenovány a s úctou přijímány.

Společenská pravidla začala získávat na složitosti a od pazourku jsme se začali propracovávat k pluhu.

Lidskost od té doby spojujeme s kulturností.

Americký antropolog Clifford Geertz (2010) definoval kulturu jako „sítě významů, které kolem sebe člověk vytváří“.

Není však jen mezi námi, nebo v nás, ale i mimo nás. Katedrály, jako jedno z velkých tvůrčích vzepětí člověka, jsou toho důkazem. Další generace jim však mohou přisuzovat zcela nové významy, což je jedním z nepřehlédnutelných aspektů lidské schopnosti tvořit. Ať už tedy hovoříme o kultuře hmotné či nehmotné, vždy jde o výsledek kreativní síly jednotlivce.

V tomto krátkém zamyšlení se podíváme na sociální inovace jako na náš nový „pazourek“. Nahlédněme však nejprve do minulosti.

Stále vpřed a úspěch se dostaví?

O 19. století dnes hovoříme jako o století páry a oceli, kterému napříč Atlantikem vévodil rozum. Lidé se učili rozsvěcet žárovku, zacházet s telefonem nebo jezdit na kole. Množství technologických inovací bylo dosud nevídané.

Henry Ford kdysi prohlásil: „Když se budeme pohybovat vpřed společně, úspěch se dostaví.“ Citát průmyslového magnáta však neplatí pouze pro jeho továrny. Můžeme jej použít jako užitečnou metaforu pro příběh tehdejší euroamerické civilizace. Příběh věčného pokroku.

Musela to být náramná doba. Ve vzduchu to vonělo sebevědomím. Optimisticky se totiž věřilo, že každá další generace bude žít lepší život než generace předcházející, protože důmyslnost člověka je nevyčerpatelná. Kromě ekonomicky výhodného napojení na kolonie byl mnohý podnikatelský úspěch dán vírou v tržní mechanismy, specializaci dělníků, efektivitu, konkurenci a spotřebu. Dokud „více“ znamenalo i „lépe“, přetékaly tyto principy do celého světa.

Od konkurence ke spolupráci

Jak globální ekonomika rostla a státy bohatly, v nepřehledné spleti se zapomínalo na její místní společenské dopady, kterými trpěli zejména ti, kteří byli na jejím okraji. Inovátor vzdělávání Paulo Freire (1985) v té souvislosti prohlásil, že „chudým a zneužívaným lidem musí být umožněno vyjádřit se k vlastní budoucnosti“, a začal se v 80. letech 20. století angažovat v zavádění principů participace v mezinárodním rozvoji. Řešení už neměla přicházet shora a zdaleka, ale měla vznikat ve spolupráci s těmi, jichž se týkají, s důrazem na proces a s respektem k lokálním podmínkám. Toto myšlení dnes stále více prostupuje státním, soukromým i neziskovým sektorem a ovlivňuje vše, co každý den děláme.

Nástup internetu a webu 2.0 pravidla hry zásadně posunul. Přes noc jsme se stali rovnoprávnějšími tvůrci a myšlenky začaly kroužit nad planetou v nevídaném množství i s těžko odhadnutelnými důsledky. Arabské jaro, hnutí Occupy Wall Street a demonstrace spojené s ekonomickou krizí tak mohly přes sociální sítě vyrašit mezi lidmi, kteří se nikdy neviděli. Jednotlivci začali využívat nové komunikační prostředky a mocní byli znovu donuceni obhajovat právo na své pozice ve společnosti. Osamostatnění kolonií, environmentální hnutí, feminismus či pád komunismu – to všechno byla a jsou volání po lidské důstojnosti a projevy vědomí odmítajícího podřízenost nefunkčnímu společenskému uspořádání. Jsem toho názoru, že cílem sociálních inovátorů je přispět skrze nové tržní mechanismy k řešení společenských a ekologických výzev 21. století. Sociální inovace jsou palivem doby postfordovské. Co to však může znamenat? Zkusme se nyní zamyslet nad současností, jejíž obrysy utváříme každým dnem.

Cítit změnu

Užívání technologií má pro naše činy dalekosáhlejší důsledky než jen novou schopnost mobilizace. Co když nás tlačítko „sdílet“ neučí pouhému šíření fotografií z dovolené, ale postupně přetváří naše hodnotové „podhoubí“, z něhož již raší úspěšné projekty otevřeného softwaru a otevřených dat? S tím, jak se uživatelé stále sofistikovaněji stávají součástí vývoje nových produktů a služeb, dochází k postupné proměně vztahů mezi producenty a konzumenty. Šíří se tak formy spravedlivější ekonomiky, která je více lokální a vztahová.

S propleteností světa padají také pomyslné hranice mezi sektory a obory. Lidé si totiž začínají uvědomovat, kolik potenciálu se skrývá v mezioborové spolupráci. Ne nadarmo hovoří filozofové Edgar Morin (2008) nebo Václav Bělohorský (2012) o idiocii (omezenosti) specialistů. To zpětně ovlivňuje naše chápání toho, že komplexní výzvy si žádají komplexní řešení, kterých rozparcelované myšlení není schopno. Jak přestává být pojem „expert“ tím, čím býval, pomalu se mění i pohled na budoucnost vzdělávání. Systém produkující „dělníky“ s omezeným rozhledem, by měl být nahrazen celoživotním vzděláváním na míru, které lépe rozvine schopnost kreativního myšlení a podníká talent.

Setkávat se každodenně s rozmanitostí je dnes jednodušší než kdy jindy. Naši identitu tak stále méně ovlivňují národní kultury, jejichž kontury se prouděním lidí, myšlenek a věcí samy začínají rozmazávat. Jak tato svoboda tvořit vlastní životní projekty souvisí s naší zodpovědností za místo, v němž žijeme, a se správou věcí veřejných obecně?

Opět se stává aktuální otázka, zda je současná forma demokracie ta nejlepší možná, a jak ji případně můžeme vylepšit.

Odvážnější politici již v tomto směru reagují na vzrůstající sebevědomí vzdělané občanské společnosti a hovoří o potřebě participace či podpoře komunitního života.

A pak je tu naše planeta, s níž jsme nerozlučně spojeni. Rozhlížíme se kolem sebe a přestáváme věřit tomu, že by naše činnost neměla limity a budoucnost by byla zákonitě výtahem vzhůru. Příroda křičí pod naší vahou a globální změna klimatu je toho důkazem. Když pátráme po jejích příčinách a klademe si otázky po udržitelnosti, musíme konstatovat, že mnohé společensky fixované praktiky nejsou v současném měřítku a intenzitě nadále možné. Není ale v konečném důsledku diskuse o udržitelnosti diskusí o životním stylu a našem spotřebitelském chování?

Kdy přestaneme chtít od života pouze *více* a začneme usilovat o *lépe*?

Všichni jsme tvůrci

Koncept sociálních inovací stojí podle mého názoru na odlišném hodnotovém základě než „fordovská“ ekonomika.

Tím, že staví do popředí společenskou hodnotu a zároveň vyvažuje principy zisku a spotřeby, bere si z podnikatelského a neziskového prostředí to nejlepší. Je tak jakýmsi mrštným hybridem čerpajícím svou sílu z nových společenských vzorců naznačených výše. Po období, kdy firmy kráčely světem a konkurence byla hnacím motorem rozvoje, dochází skrze sociální inovace ke zdůraznění místního ukotvení, sdílení a spolu-tvoření.

Když Geertz hovořil o kultuře jako o „člověkem neustále přetvářené síti významů“, psala se 70. léta 20. století.

Co když už je to dnes trochu jinak? Kulturnost, chcete-li hodnota člověka, je především v tom, že je sám o sobě dílkem sociální sítě – vztahuje se k druhým a oni k němu. S nastupující společností sítí získává metafora člověka jako dílku skládačky zvláštní sílu. Jako by totiž přestala být metaforou.

Otázkou ovšem zůstává, jak s touto zodpovědností naložíme. Kam nasměrujeme svou tvůrčí sílu, která může redefinovat naše chápání toho, co je a není kulturní, co je a není lidské? Každý z nás totiž může být sociálním inovátorem, který pro ostatní začne psát lepší příběh. Samotný fakt, že čtete tohoto průvodce, znamená, že si uvědomujete vlastní odpovědnost vůči druhým a nebojíte se ji přijmout.

Přeji vám proto nápady, které mají smysl.

Pavel Borecký
vizuální antropolog



ODKAZY:

BĚLOHRADSKÝ, Václav. *Rizika a hrozby*. [online] [citováno 12. ledna 2015]

Dostupné z <http://www.multiweb.cz/hawkmoon/l-eseje.htm>

FREIRE, Paolo. *The politics of education: culture, power, and liberation*. Bergin & Garvey Publishers, 1985.

GEERTZ, Clifford. *Interpretace kultur*. Praha: Slon, 2000.

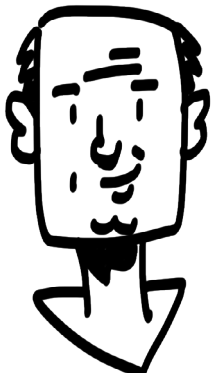
MORIN, Edgar. *On Complexity*. Hampton Press, 2008.

1.

SOCIÁLNÍ INOVACE
V PŘÍKLADECH:
INSPIRUJTE
SE PRŮKOPNÍKY

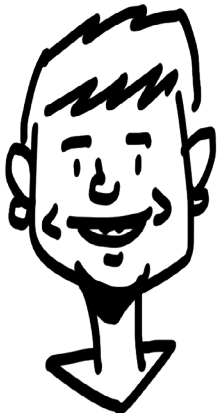


Začněme hned zostra praxí: seznámte se s příběhy pěti sociálních inovátorů a jejich nápadů. Některé možná znáte, čtyři z nich jsou české a jeden německý. Nechali jsme autory inovací, aby nám sami popsali svoji cestu od nápadu k jeho uskutečnění. V dalších kapitolách se na jednotlivé mezníky takové pouti podíváme podrobně.



První úspěch – Tripitaka, o. s. (www.tripitaka.cz/prvni_uspech)

„Projekt První úspěch jsem vytvářel na míru lidem do 26 let, kteří vyrůstají bez rodin a opouštějí dětský domov nebo výchovný ústav. Tito mladí lidé nemají rodinné zázemí, jsou bez práce a ohroženi sociálním vyloučením. V programu se věnujeme bilanční diagnostice, pracovnímu poradenství a nabízíme klientům atraktivní a pozitivní pracovní zkušenost v podobě půlročního angažmá divadelního herce. Na to navazuje koučování při hledání dalšího zaměstnání. Při zahajovacím workshopu vypoví klient své často dramatické životní zkušenosti profesionálnímu dramaturgovi a dramatikovi, kteří zkušenost převedou do podoby divadelní hry. Profesionální režisér s nimi pak divadelní hru nazkouší. Tím vzniká atraktivní výstup také pro veřejnost, což přispívá i k porozumění a toleranci ve společnosti.“ První úspěch – Zdeněk Raiser



KomPot (www.kom-pot.cz)

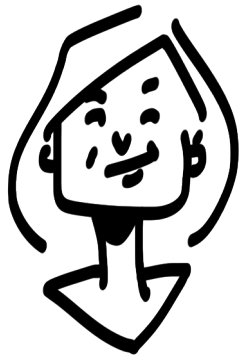
„Myšlenka založit hospodářství, které by fungovalo na principech komunitního zemědělství, mě napadla na jaře roku 2011. Účastnila jsem se předtím akce PRO-BIO LIGY, která ukazovala příklady komunitního zemědělství v zahraničí, a tak jsem chtěla vyzkoušet tento koncept u nás na pozemcích, které mé rodině byly navraceny v restituci. Postupně jsem myšlenku rozšířila mezi přátele i neznámé z okolí a vznikl KomPot. V následujícím roce jsme začali hospodařit, dnes pěstujeme okolo 40 druhů zeleniny a zásobujeme až 36 rodin. Fungujeme na principech komunitou podporovaného zemědělství, kdy všichni sdílejí přínosy a rizika hospodaření a více či méně se podílejí na produkci a chodu hospodářství. To lidem navrácí vztah k půdě, přináší kvalitnější potraviny a posiluje komunitu.“ KomPot – Míla Hilgertová





Rekola (www.rekola.cz)

„Rekola jsou naší odpovědí na hledání nejjednodušší možnosti, jak spustit bikesharing s minimálními náklady a v minimálním čase bez ohledu na spolupráci s místními politiky. Rekola – tedy růžové bicykly – fungují jinak než klasická městská kola; nemají totiž pevné stanice. Kola jsou zamknutá na ulici obyčejnými číselníkovými zámky. Pomocí mobilní aplikace zjistíte kód zámku nejbližšího kola, odemknete, odjedete, kam potřebujete, tam kolo zase zamknete a zadáte do mapy jeho polohu, aby si ho mohl půjčit někdo další.“ Rekola – Filip Ježek

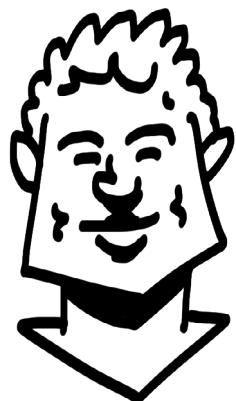


Zdrojovna (www.zdrojovna.cz)

„Zdrojovna je recyklační centrum, které nabízí řešení pro staré či rozbité věci, které by jinak skončily v popelnici nebo ve sběrných dvorech, přestože mohou být dál užitečné. Například stará almara, kterou stačí obrousit, znovu natřít a může sloužit dál. Naším cílem je předcházet vzniku odpadu a umožnit staré věci opravovat nebo přetvářet v něco jiného a posílat znovu do oběhu. Zároveň chceme poukázat na hodnotu daného výrobku a jeho řemeslného zpracování. Pořádáme workshopy pro veřejnost, kde si může kdokoli pod odborným vedením vyzkoušet něco opravit nebo vyrobit a dozvědět se, jak šetrněji zacházet s materiály. A kdo nechce sám renovovat, může do Zdrojovny přinést věci, kterých se chce zbavit, a my už se o ně postaráme.“

Zdrojovna – Blanka Havlíčková

ZDROJOVNA



Discovering Hands (www.discovering-hands.de)

„Discovering Hands je německý projekt založený na unikátní metodě diagnostikování rakoviny prsu za pomoci nevidomých ošetřovatelů. Osobní a ekonomicky efektivní služba přináší práci nevidomým, zvyšuje kvalitu zdravotní péče a otevírá pole zcela nové profesí. Zaměstnáváme lidi nikoliv navzdory jejich hendikepu, ale kvůli jejich schopnostem. To je zásadní obrat. Autor myšlenky, Dr. Frank Hoffmann, dělal pohmatovou diagnostiku už před deseti lety, ale nebyl spokojený s její úrovní, ačkoliv byla pro lékaře povinná. Cítil, že je potřeba někdo, kdo se bude diagnostice věnovat s větší péčí a delší čas za standardizovaných podmínek. A pak jednou, při sprchování, ho to napadlo: nevidomí. A to stálo na počátku našeho projektu.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm



Další příběhy sociálních inovací a inspiraci naleznete v závěru průvodce.

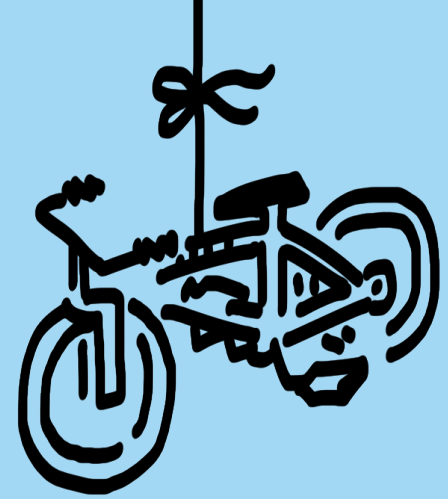
2.

SOCIÁLNÍ INOVACE: CO TO Tedy VLASTNĚ JE

JAK SE POZNÁ SOCIÁLNÍ INOVACE?

JAKÉ HODNOTY A PRINCIPY S SEBOU PŘINÁŠÍ?

JSOU SOCIÁLNÍ INOVACE PRO VŠECHNY PŘÍNOSEM?



Z příkladů uvedených na předcházejících stránkách už asi tušíte, co se za souslovím „sociální inovace“ skrývá.

Pro ty, kteří mají v oblibě definice, tu máme definici používanou Ministerstvem práce a sociálních věcí v *Příručce pro tvorbu a realizaci inovačních projektů*¹:

(Úvod, strana 4): Sociální inovace představují nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení (tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější), která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Sociální inovace mohou zahrnovat nové produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí, intervence a nové formy řešení sociálních potřeb.

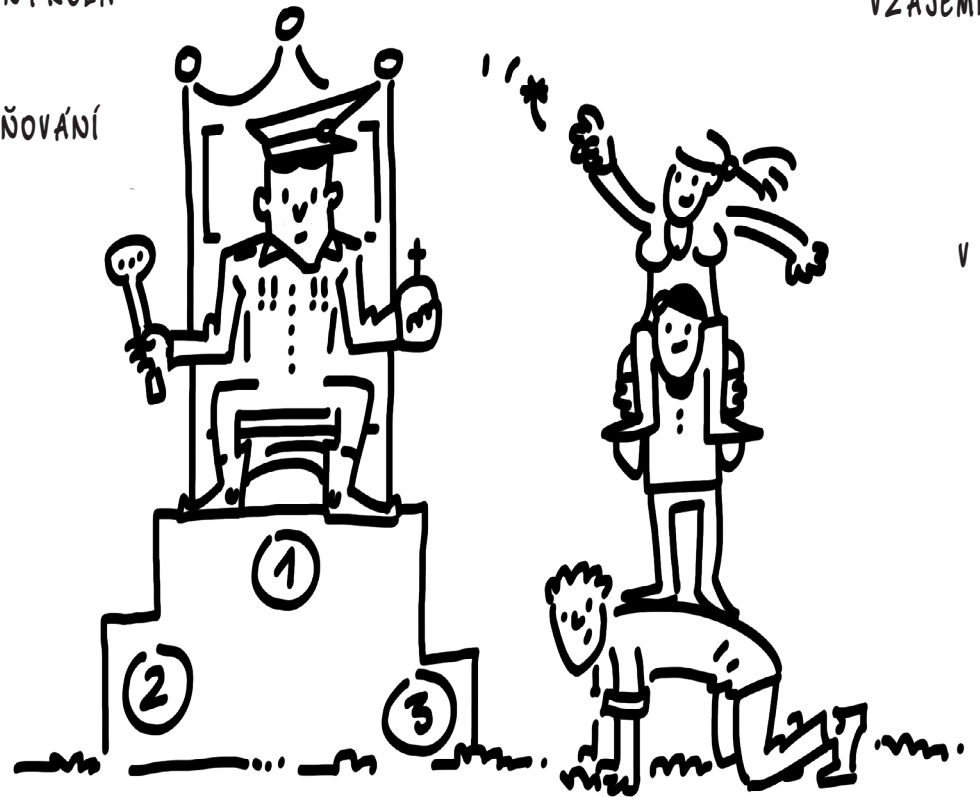
Pojďme si však v krátké kapitole ještě upřesnit, jaké mají charakteristiky a v jakém prostředí sociální inovace vznikají.

Sociální inovace přijíždějí na vlně otevřenosti

Společnost a její hodnoty se odpradáвна vyvíjely a sociální inovace jsou projevem jedné takové hodnotové proměny, která dnes nabírá na síle především v západní společnosti. Pro názornost si tuto novou hodnotovou vlnu můžeme nazvat třeba *otevřená spolupráce rovných*, zatímco předcházející vlna, která dnes dominuje společnosti, by se mohla jmenovat třeba *regulovaná soutěž jednotlivců o zdroje a postavení*. Na názvech tolik nezáleží, z pohledu (potenciálního) sociálního inovátora je důležité umět vnímat a rozpoznávat dominující principy otevřené kultury. Proč? Pokud se do sociálních inovací pustíte, velmi vám znalosti principů pomohou například při sestavování týmu nebo diskusi s partnery. V následující grafice jedno možné porovnání principů nabízíme.

REGULOVANÁ SOUTĚŽ JEDNOTLIVCŮ

UZAVŘENÁ
 NADŘÍZENOST/PODŘÍZENOST A KONTROLA
 MOC DRŽENA NĚKOLIKY
 STRATEGICKÉ UTAJOVÁNÍ A ZVEŘEJŇOVÁNÍ
 PŘIKAZUJE
 V HLAVNÍ ROLI VŮDCE/LEADER
 ŘÍZENÍ A REGULACE Z CENTRA
 PASIVNÍ SPOTŘEBA
 VYSOKÁ SPECIALIZACE
 STANDARDIZACE
 PŘEDVÍDATELNOST
 MASOVÁ PRŮMYSLOVÁ VÝROBA
 PLÁNOVÁNÍ INOVACÍ OD STOLU
 DOWNLOAD (STAHUJI, BERU)
 VZÁJEMNÁ KONKURENCE
 RACIONÁLNÍ

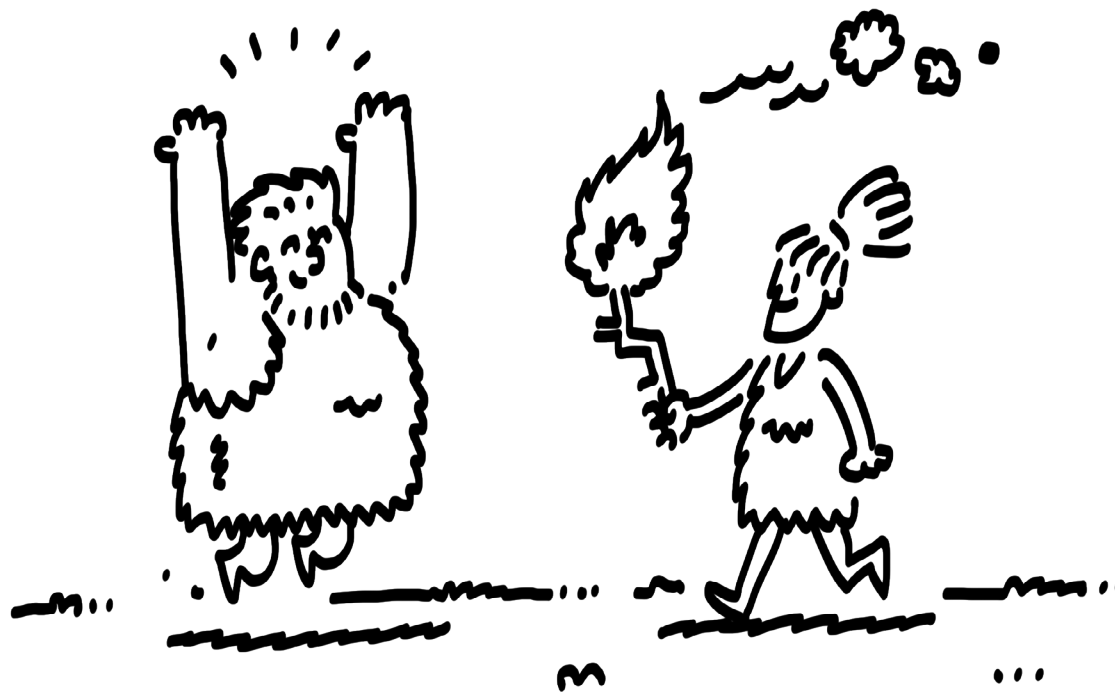


OTEVŘENÁ SPOLUPRÁCE ROVNÝCH

OTEVŘENÁ
 VZÁJEMNÁ DŮVĚRA, AUTONOMIE, SEBEŘÍZENÍ
 MOC UTVÁŘENA MNOHÝMI
 TRANSPARENCE
 SDÍLÍ
 V HLAVNÍ ROLI VRSTEVNÍK/SPOLUOBČAN
 SEBEORGANIZACE V SÍTÍCH
 SPOLUTVŮRČÍ ÚČAST
 VŠESTRANNOST
 ROZMANITOST
 PROMĚNLIVOST
 PRUŽNÁ SAMOVÝROBA
 VÝVOJ NA MÍRU V TERÉNU
 UPLOAD (VYTVÁŘÍM, SDÍLÍM)
 KOOPERACE, PARTICIPATIVNÍ SPOLUPRÁCE
 INTUITIVNÍ

Je třeba počítat s tím, že kultura otevřenosti spojená se sociálními inovacemi je pro mnoho lidí cosi nového, co v jejich vidění světa nedává smysl a co mohou dokonce vnímat jako ohrožení. A často mají pravdu. Například služba Airbnb umožnila běžným lidem snadno nabízet ubytování u sebe doma, čímž se stala během pár let druhým největším poskytovatelem „hotelových“ služeb na světě – a tomu se hotelový průmysl samozřejmě snaží bránit.

Sociální inovace se tak nemusí líbit a vyhovovat všem, a to z různých důvodů. Někteří lidé mohou mít pocit, že kvůli inovacím ztrácí moc, vliv či peníze. I těm nejlepším sociálním inovacím tak může trvat poměrně dlouho, než se prosadí a stanou se součástí společnosti. To je však přirozený důsledek posunu od oné uzavřené soutěže zaměřené na zdroje a moc směrem k novým hodnotám otevřenosti.



Jak se tedy pozná sociální inovace?

Principy otevřené kultury můžeme pro přehlednost převést na typické charakteristiky sociálních inovací.

Ale pozor: jak víme, společnost a kultura se neustále proměňují a vyvíjí se i podoba a znaky sociálních inovací.

Zachycujeme zde tedy stav v polovině roku 2015 (za pár let může být vše jinak – jsme sami zvědaví).

Příklady typických charakteristik sociálních inovací:

- Různé formy otevřené spolupráce mezi zúčastněnými aktéry (například sítě spolupráce vytvářející se kolem webových stránek ke specifickým tématům, online platformy pro sdílení a darování, komunitní anebo sousedské modely spolupráce).
- Využití mezioborové spolupráce (například IT řešení v sociálních službách).
- Využití a objevování nového využití u dostupných zdrojů a vytváření nových zdrojů (například odpady jako zdroj).
- Změna hodnot (od konkurence ke kooperaci, otevřenosti, sdílení).
- Změny vztahů – klienti nebo dárci se stávají aktivními spolutvářci řešení (oproti jejich pouhým příjemcům).
- Využití participativních přístupů, které přispívají k delší udržitelnosti řešení (například dobrovolné zapojení veřejnosti do řešení).
- Různorodost finančních zdrojů pro realizaci – od sociálního podnikání po **crowdfunding**.
- Využití přirozených sítí (zejména lokálních komunit) k rozvoji a **škálování (scalingu)** inovace (například rozšiřováním do jiných měst).

➔ NEZNÁTE-LI
TENTO POJEM,
NALISTUJTE
SLOVNÍČEK V ZÁVĚRU
PRŮVODCE, TEN NAPOVÍ...

Definice sociálních inovací není jednotná, mnoho organizací tedy vytváří vlastní verze, které však odlišnými slovy popisují totéž. Pokud vás zajímají další definice, nalistujte v [Příručce pro tvorbu a realizaci inovačních projektů](#)² stranu 15, kde najdete výčet těch nejzajímavějších.

POHLED Z PRAXE: CO NA SVÉM PROJEKTU VNÍMÁTE JAKO INOVATIVNÍ?

„První úspěch citlivě a efektivně propojuje několik principů, které by nám měly být vlastní: solidaritu, estetičnost, kreativitu a toleranci. Zároveň projekt nepodává jen ruku, ale u klientů vyžaduje i vlastní aktivitu a převzetí osudu do vlastních rukou.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„KomPot je inovativní zejména v uplatňování principů komunitního zemědělství. Hlavním leitmotivem naší činnosti je udržitelnost – environmentální, ekonomická i sociální. Veškeré naše kroky jsou výsledkem konsensu všech, sdílíme otevřeně informace a fungujeme na principu dobrovolnosti – jak u vloženého obnosu do společného rozpočtu, tak v množství času věnovaného práci. Naše sdružování zakládáme na vzájemné solidaritě, důvěře a porozumění. Velkou roli v tom hraje komunikace. Celý projekt je tak trochu i experiment na nás všech.“ KomPot – Míla Hilgertová

„Na našem projektu je průlomový sám způsob bikesharingu (sdílení kol). Dali jsme kola do veřejného prostoru a další vývoj hodně závisel na zapojení lidí. Dokázali jsme, že jde i v České republice pracovat s veřejným prostorem a že jeho význam vnímá hodně lidí, kteří se k nám formou dobrovolnictví přidávají.“ Rekola – Filip Ježek

„Zdrojovna je inovativní z hlediska ekologie, protože se snaží navracet předmětům jejich původní hodnotu. Chtěli jsme také, aby byla inovativní i ze sociálního hlediska, a to zaměstnáváním lidí ze sociálně vyloučených skupin. To se nám bohužel daří naplňovat pouze částečně prostřednictvím externistů, jelikož nemáme tolik peněz, abychom někoho nyní zaměstnali.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Sociální dopad našeho projektu se projevuje ve čtyřech směrech – výrazně zvyšujeme kvalitu zdravotní péče, nabízíme zaměstnání nevidomým, snižujeme náklady zdravotnického systému a měníme myšlení společnosti o zdravotně hendikepovaných. Myslíme si, že o nevidomé nemusí pečovat stát. Právě naopak. U nás nevidomí vydělávají a odvádí daně. Na našem sociálním podnikání tak nikdo netratí, pro všechny má jen přínosy. Bohužel i přesto je zejména orgánům státní správy někdy složité vysvětlit potenciál našeho nápadu.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

„Naše sdružování zakládáme na vzájemné solidaritě, důvěře a porozumění. Velkou roli v tom hraje komunikace. Celý projekt je tak trochu i experiment na nás všech.“

KomPot – Míla Hilgertová

**CVIČENÍ:**

- 1) Je váš záměr skutečně inovační? Zkuste si odpovědět na devatero otázek týkající se inovačních charakteristik (podobné otázky používá například Ministerstvo práce a sociálních věcí při posuzování inovačních projektů).

Jak jste identifikovali řešený problém a jeho příčiny?

Jak jste postupovali od podnětu k vytvoření návrhu řešení?

Proč je inovace potřebná a přínosná?

V čem je navrhované řešení nové oproti stávajícímu?

V čem je nové řešení lepší a jak to prokážete?

Jak pracujete s cílovou skupinou při vývoji řešení?

Jaký dopad u cílové skupiny bude mít vaše řešení?

Jaké hledáte partnery a jak je chcete zapojit do řešení?

Je navržena reálná udržitelnost projektu a způsob šíření výstupů projektu?

2) Pokud očekáváte, že v průvodci najdete návod na výrobu sociální inovace, tak vás trochu zklameme, nápad musí vzejít přímo od vás. Pokud zatím ten svůj nemáte, seznamte se s těmito dvěma projekty a zkuste si určit, zda a proč byste je považovali za sociální inovace. TIP: V závěru průvodce najdete další odkazy na zajímavé projekty a i u nich můžete hledat znaky, které je definují jako inovativní.

KnihoBudka³ Projekt mění staré vysloužilé telefonní budky na malé veřejné knihovny, které umísťuje do veřejného prostoru. KnihoBudky slouží k bezplatnému půjčování a výměně knih. Pro někoho může být překvapivé, že knížky se téměř neztrácejí. Jedná o typ komunitního projektu: každý si může kdykoli knížku odnést domů, stejně tak může do KnihoBudky přinést knížku vlastní. Podniky, organizace i města a obce mohou KnihoBudku adoptovat – a tak financovat její proměnu.

Superdětí⁴ Projekt je určen dětem, které se ve svém volném čase starají o svého chronicky nemocného či postiženého rodiče. Odborníci je nazývají superdětmi, protože kromě školní docházky a všech povinností s ní spojených obstarávají často psychicky i fyzicky náročnou péči o svého blízkého. Nemají tak ale čas na běžné dětské aktivity a musí předčasně dospět. Do dospělosti si pak odnáší nejen obrovskou míru empatie a sociálního cítění, ale často i úzkosti a deprese. Projekt Superdětí jim nabízí prostor pro volnočasové aktivity, ale i psychologickou či právníckou pomoc.

Sociální inovaci dobře poznáte, protože vždy přináší změnu chování a jednání lidí. Vždy také funguje na nových principech – v dnešní době jde o principy otevřené kultury, kterou charakterizuje např. vzájemná důvěra, sdílení, participace, spolupráce apod. Inovacím prvkem u projektu KnihoBudka je jeho zaměření na nevyužitý zdroj (vysloužilé telefonní budky), který projekt používá novým způsobem. Projekt Superdětí lze považovat za sociální inovaci zejména proto, že je zaměřen na dosud nepovšimnutou a opomíjenou cílovou skupinu.





ODKAZY:

- 1 <http://www.esfcr.cz/file/8646> (Úvod, strana 4)
- 2 <http://www.esfcr.cz/file/8646> (strana 15)
- 3 <http://www.knihobudka.cz>
- 4 <http://superdeti.cz>

Investing in Social Growth: Can the Big Society be more than a slogan?

(<http://youngfoundation.org/publications/investing-in-social-growth-can-the-big-society-be-more-than-a-slogan/>)

The Open Book of Social Innovation

(<http://youngfoundation.org/publications/the-open-book-of-social-innovation/>)

In and out of sync: The challenge of growing social innovations

(<http://youngfoundation.org/publications/in-and-out-of-sync-the-challenge-of-growing-social-innovations/>)

Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated

(<http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>)

BORNSTEIN, David. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press, 2007.

3.

CHARAKTERISTIKY INOVÁTORA: NEJSPÍŠ JSTE JÍM I VY

MŮŽE BÝT SOCIÁLNÍM INOVÁTOREM KAŽDÝ?

JAK SE POZNÁ SOCIÁLNÍ INOVÁTOR?

KDE NAJDE INOVÁTOR JINÉ INOVÁTORY A TAKÉ POMOC A PODPORU?



Dobrá zpráva na úvod: každý má možnost stát se sociálním inovátorem.

Proč? Protože každý z nás, i ten, kdo o tom pochybuje, má v sobě jistou míru základní inovátorské vlastnosti:

kreativity neboli tvořivosti. Jinak bychom totiž v dnešní společnosti vůbec nepřežili. Když jsme se narodili, každý z nás měl potenciál přirozené tvořivosti. Jako děti jsme byli všichni kreativní, ale výchova u většiny z nás rozvinula racionální a logické myšlení a utlumila přirozenou představivost, fantazii a tvořivost.

Pokud nám život mezitím kus naší tvořivosti kamsi schoval, máme šanci ji znovu objevit. Slouží k tomu řada metod, jako například *human centered design* (HCD, v českém překladu design zaměřený na člověka) – postup, který ukazuje, jak přicházet s inovacemi i v situaci, kdy si sami připadáme zoufale netvůrčí (více v kapitole [6 Jak vymyslet inovaci: metody, které vás „nakopnou“](#)).

Kreativita ovšem není to jediné, co dělá inovátora inovátorem. Souvisí s ní totiž řada dalších vlastností.



JAKÁ JE SOCIÁLNĚ INOVATIVNÍ A KREATIVNÍ OSOBNOST?

PODNIKAVÁ, ODVÁŽNÁ
A SCHOPNÁ ZDRAVĚ RISKOVAT

INTUITIVNÍ A EMPATICKÁ

OTEVŘENÁ, VNÍMAVÁ, ZVÍDAVÁ

SOCIÁLNĚ, ESTETICKY A EMOCIONÁLNĚ CITLIVÁ

VYUŽÍVÁ VLASTNÍ PŘEDSTAVIVOST A FANTAZII

NACHÁZÍ ZALÍBENÍ V NOVÝCH
PŘÍSTUPECH A JEJÍ NÁPADY
PŘEDBÍHAJÍ DOBU

PŘEKRAČUJE HRANICE
KONVENCÍ - POSOUVÁ HRANICE
MOŽNÉHO (BOŘÍ HRANICE)

SNADNO SE NECHÁVÁ
INSPIROVAT OKOLÍM, SOUČASNĚ
SVÉ OKOLÍ SAMA INSPIRUJE



ZKUSTE SI PŘI ČTENÍ UVEDENÝCH
CHARAKTERISTIK NAJÍT NĚKOHO
KONKRÉTNÍHO ZE SVÉHO OKOLÍ, NA
KOHO TYTO CHARAKTERISTIKY SEDÍ.
NEPŘEMÝŠLELI JSTE ZBYTEČNĚ
DLOUHO? NEOPOMNĚLI JSTE
NEJBLIŽŠÍHO MOŽNÉHO? TEDY SEBE?

MÁ ŠIROKÉ ZÁJMY -
PREFERUJE ROZMANITOST

HRAVÁ, ČASTO VYUŽÍVÁ NAPŘÍKLAD
PŘIROVNÁVÁNÍ A SROVNÁVÁNÍ

DOBŘE IMPROVIZUJE

MÁ MIMOŘÁDNÝ ELÁN A VŮLI VYTRVALE
PRACOVAT PRO DOSAŽENÍ CÍLE

PROJEVUJE ZÁJEM O FORMU A ELEGANCI

NENÍ SVÁZÁNA PŘESNOSTÍ
A PEČLIVOSTÍ

OSOBNĚ ANGAŽOVANÁ SE ZÁJMEM
O DĚNÍ VE SPOLEČNOSTI

OTEVŘENĚ SDÍLÍ SVÉ NÁPADY A MYŠLENKY

Nelekejte se: samozřejmě nemusíte mít všechny tyto vlastnosti. Stačí, když na vás „bude sedět“ aspoň část z nich, pak jste přirozeným typem sociálního inovátora. Lidí, kteří naplňují velkou většinu těchto vlastností, je v populaci malé procento a mnohdy to nemají jednoduché: často se stává, že okolí jejich nápadům nerozumí.

Možná máte pocit, že se ani v části uvedených charakteristik nepoznáváte. Ale ani to nemusí vadit: jak si podrobněji ukážeme v následující kapitole, sociální inovace vyžadují týmového ducha.

Sestavte si proto takový tým, ve kterém budete mít nějakého kreativce. Najít ho můžete třeba mezi umělecky zaměřenými lidmi nebo pracovníky marketingu.

Svět potřebuje inovátory. Tedy lidi, které jejich okolí považuje za idealisty a bláznů. Takových lidí bývá vždy velmi málo. Těch, kteří prostě potřebují zlepšovat své okolí a společnost, těch, kteří v hloubi své duše ví, že jsou tu na světě proto, aby ho změnili. Bývají svou ideou posedlí a s neuvěřitelným zaujetím mění svět kolem sebe. Nepojmenovávají úspěchy a neúspěchy, jsou schopni se učit z každé situace, jsou schopni svůj postup modifikovat každým dnem.



Na cestě: jak řešit situace, které vás mohou potkat

I když jste vybaveni důležitými vlastnostmi inovátora, je dobré si předem upřímně připustit, že ne vše půjde snadno. Pravděpodobně budete při rozjezdu a uskutečnění vaší inovační myšlenky čelit různým situacím, které budou „prověřovat“ vaše vlastnosti i psychiku. A protože mnohé z těchto situací zkušenější inovátoři už dobře znají, připravili jsme pro vás jejich stručný přehled i tipy, jak na ně – zkrátka jak se nevzdát:

Pozitivní energii a inspiraci můžete načerpat třeba i online, a to díky formátům jako je TED nebo PechaKucha. V posledních letech se tyto nápadité a zároveň jednoduché formáty šíří po celém světě a mají své lokální mutace.

TED¹ je série konferencí, na nichž mají řečníci omezený čas pro své vystoupení, v němž sdílí své poznatky, vize či vědomosti. Kolem konferencí se vytvořila komunita lidí, kteří věří v sílu myšlenek. Ty se volně šíří právě díky online záznamům vystoupení inspirativních řečníků napříč různými obory. Abyste se v množství přednášek neztratili, zkuste použít pro filtrování následující klíčová slova: innovation, society, social chase.

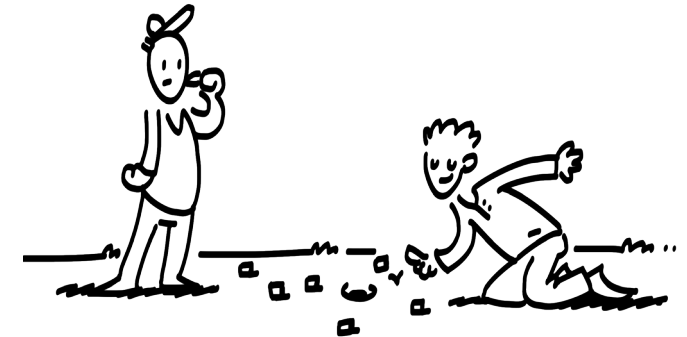
Podobnou myšlenkovou základnu vytváří původně japonský formát PechaKucha² (název pochází z japonského výrazu pro tlachání), který vzešel z komunity architektů, aby zamezil dlouhým a nezáživným prezentacím. V průběhu jednoho večera tak má každý z přednášejících 6 minut a 40 sekund, během nichž může předvést 20 obrázků, přičemž každý z nich může komentovat po dobu 20 sekund. Omezený čas vystoupení nutí přednášející i posluchače zaměřovat se na to nejdůležitější. Oba formáty, TED i PechaKucha, fungují i v České republice.

Velkou inspirací sociálních inovací z Evropy je například databáze rakouské SozialMarie³, kde jsou i v češtině uveřejněny profily oceněných sociálních inovací od roku 2005. Další program, kde může český inovátor ve studentských letech najít pomoc v podobě mentorů a praktických seminářů, je Social Impact Award⁴.

- **Nedůvěra k vaší inovaci:** To se stává velmi často, a proto je lepší s počáteční nedůvěrou přímo počítat. Lidé obecně nemají rádi změnu, protože změna přináší něco nového, neznámého, co často vnímají jako ohrožení svých jistot a bezpečí. Pokud na váš nápad někdo takto reaguje, uklidněte ho a v klidu mu popište, co může očekávat a jak se i jemu může zlepšit situace.



- **Nepochopení vaší inovace:** Další evergreen sociálních inovátorů – vysvětlit, co máte na mysli, zvláště pokud jde o nové, netradiční řešení, bývá velmi těžké. Pomáhají příklady, pokud někde existují (i v jiném oboru), pomáhá přirovnání k něčemu všeobecně známému. Hledejte paralely, pátrejte po příkladech, trénujte vysvětlení vaší myšlenky na svých blízkých, kteří vám mohou dát zpětnou vazbu (například formou elevator pitch, kdy zkoušíte svůj nápad představit a prodat uživateli).



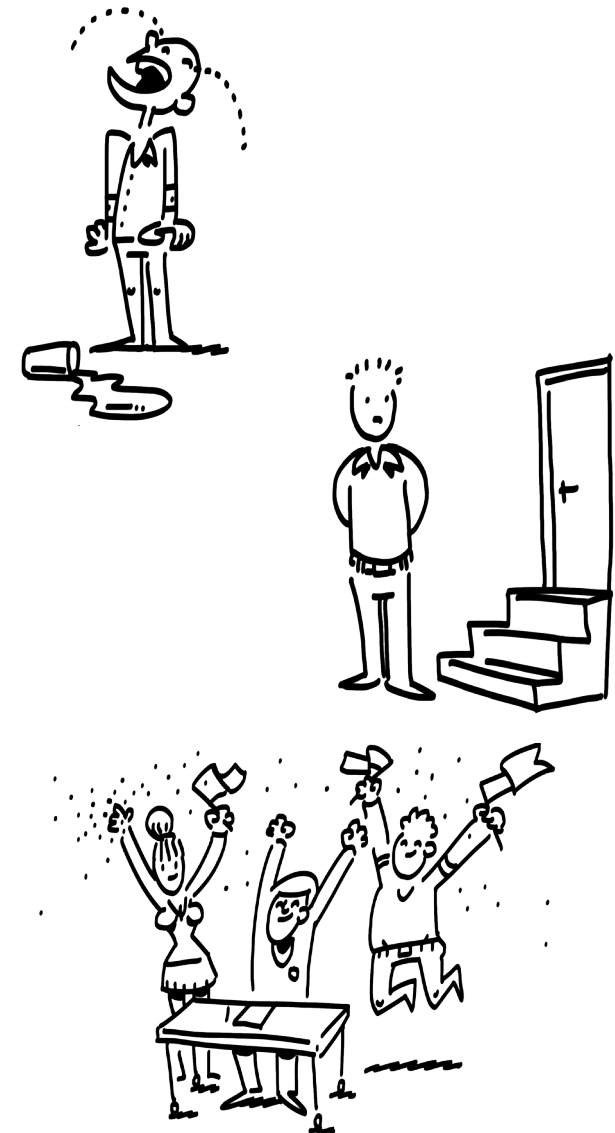
- **Odmítnutí vaší inovace:** Pokud se setkáte s odmítnutím u většiny osob, které jste s vaším námětem seznámili, pak může být vaše inovace příliš radikální (a tedy děsivá) anebo na to třeba jen jdete příliš zostrá. Třeba prezentujete jen přínosy a neuvědomujete si rizika nového řešení. Anebo to, co navrhujete, taky může být v danou chvíli naprosto neproveditelné. Platí, že inovátor potřebuje odvahu a vytrvalost, nesmí se bát jít proti proudu, ale současně by měl být otevřený i přiznání, že je třeba inovační myšlenku korigovat. Současně potřebuje umět komukoliv srozumitelně představit svůj záměr a ostatní zaujmout a přesvědčit. V případě nepochopení nebo přímo odmítnutí inovace pomáhá dané osoby postupně vtahovat do společné diskuse, zapojit je do spolupráce řešení (anebo do formulace rizik apod.), a tak zvyšovat jejich porozumění i zájem (více také v kapitole [8 Rizika inovací: buďte připraveni](#)).



- **Neúspěch a nové začátky:** Nebojte se začít znovu, pokud není jiné vhodné východisko. Inovace jsou ze své podstaty rizikové, nikdo předem neví, jaký bude výsledek. Důležité je proto celý proces od nápadu k výsledku dobře monitorovat a vyhodnocovat, aby pak bylo možné rozpoznat, kde byla příčina neúspěchu a co kde zlepšit... A třeba se na cestu vydat znovu, možná z jiného směru.
- **Strach z neúspěchu:** Znáte to – kdo se bojí, nesmí do lesa. Inovátor potřebuje mít zdravé sebevědomí. A samozřejmě zodpovědné a spolehlivé spolupracovníky, kteří ho nenechají ve štychu (více v další kapitole). Inovační projekt je třeba také dobře „uřídit“ a vyhodnocovat. S tímto mixem dovedností a okolností strach z neúspěchu ustoupí někam daleko do pozadí.
- **Nadšení a podpora okolí:** Svět inovací není jen trnitá cesta, naopak často narazíte na nadšení, pomoc, podporu a spolupráci už jen proto, že vy dáváte do projektu energii nebo že váš záměr je zkrátka skvělý. Využijte maximálně těchto situací a sami pomáhejte jiným (vzpomínáte na klíčová slova otevřenost, spolupráce, vzájemná důvěra?).

Kdo vám jako sociálnímu inovátorovi pomůže?

Najít spřízněnou duši, která řeší podobné problémy a čelí obdobným rizikům, může být pro vás velkým obohacením a povzbuzením. Toto spříznění ale přijímejte i ve formě konstruktivní zpětné vazby, to vás často posouvá dále a otvírá nové pohledy na problém. Na konci průvodce jsme pro vás připravili přehled odkazů, institucí a zdrojů, které by vám mohly pomoci při hledání dalších sociálních inovátorů nebo komunit. Neváhejte proto tyto možnosti prozkoumat.



POHLED Z PRAXE: PROČ JSTE SE DO PROJEKTU PUSTILI?

„Šel jsem do toho, protože mě baví tvořit, inspirovat se a být inspirací. Zároveň jsem projektem propojil oblasti, které jsou pro mě důležité: svět umění a svět sociální práce. Vytvořil jsem si tím na čas jednu z nejlepších prací. Když jsem projekt v začátku konzultoval, tak mi mnozí lidé říkali, že to nepůjde, že to je nějaké divoké, ať to raději nedělám, ale já jsem si našťestí trval na svém.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„Mám silný vztah ke krajině a péči o ní, a to i díky zděděné půdě a vazbě na rodovou tradici v zemědělství. To vše a zároveň možnost dokázat, že se to takto dá dělat, mě vedlo k tomu se do KomPotu pustit. Současně je to pro mě i osobní cesta k lepšímu životu – k lepšímu společenství, spolupráci i kvalitě jídla.“ KomPot – Míla Hilgertová

„Bráchovi se líbil suchdolský projekt s růžovými koly a přemýšlel, jak ho rozšířit na větší území. A protože se živí vývojem různých webových a mobilních aplikací, tak k propojení s chytrými telefony nebyla daleká cesta. Brácha se vždy snaží spojovat to, co umí, s tím, co má pocit, že trápí ostatní nebo jeho samotného.“ Rekola – Filip Ježek

„Zrovna jsem dokončila školu, když mě holky, které chtěly založit Zdrojovnu, oslovily, zda bych se k nim nepřidala a nestarala se o ekonomiku. Připadalo mi skvělé, že si budu moci vše vyzkoušet v praxi. Zároveň v týmu vládlo neuvěřitelné zapálení pro věc a radost z tvoření, které se nedalo odolat. Současně jsme všechny viděly, jak skvěle a automaticky to funguje v jiných zemích a chtěly jsme, aby to tak bylo i u nás.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Když jsem slyšel o Discovering Hands, uvědomil jsem si, že to je přesně to, co hledám. V roce 2012 jsem proto požádal o stipendium německý Vodafone a začal pracovat pro Franka [pozn. Dr. Frank Hoffmann je autorem nápadu]. Pro mne bylo vždycky důležité, proč něco dělám, ne jenom, že něco dělám. Ted' chci zkrátka zlepšit zdravotní péči a vytvořit pracovní místa pro nevidomé ženy. To je celé. Když někdo moje snahy komplikuje byrokratickými překážkami, jsem z toho otrávený. Ale Frank a já nikdy nezůstáváme dlouho frustrování, pokud se něco nedaří. Vrhne se na to znovu, najdeme řešení a otočíme to.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

„Pro mne bylo vždycky důležité, proč něco dělám, ne jenom, že něco dělám. Ted' chci zkrátka zlepšit zdravotní péči a vytvořit pracovní místa pro nevidomé ženy.“

Discovering Hands – Stefan Wilhelm



CVIČENÍ:

Rozvíjejte svůj tvůrčí potenciál:

- Podnikajte výlety ze své komfortní zóny, aktivně vyhledávejte změnu. Cestou do práce pozdravte pět cizích lidí, celý den používejte jen jednu ruku, kupte si potraviny, které neznáte. Plno dalších tipů na takovéto výlety najdete [zde](#)⁵. Vždy přemýšlejte, jak jste se u toho cítili a co vám to přineslo.
- Navštěvujte výstavy moderního umění a designu, poslouchejte hudbu.
- Využívejte stav „hladiny alfa“, kdy mozek pracuje na nízké frekvenci. Tento stav pomáhá objevovat nápady, souvislosti i netradiční řešení. Jsou to chvíle relaxace těsně po probuzení nebo během jízdy vlakem, autobusem anebo třeba při pohodě ve vaně.
- Rozvíjejte své smysly: pozorujte, naslouchejte, dotýkejte se, ochutnávejte, trénujte čich.
- Riskujte. Věřte své intuici.
- Nebojte se neustále testovat různé metody, které pomáhají generovat nápady. Praktické náměty pro hledání nových, netradičních řešení problémů můžete například nalézt v tomto [dokumentu](#)⁶.

CO NEJDŘÍVE PODNIKNU PRO ROZVOJ SVÉHO TVŮRČÍHO POTENCIÁLU:

DOKRESLETE PODLE SEBE, O ČEM INOVÁTOR SNÍ





ODKAZY:

- 1 <http://www.ted.com>
- 2 <http://www.pechakucha.cz>
- 3 <http://sozialmarie.org>
- 4 <http://socialimpactaward.cz>
- 5 <http://nestereo.cz>
- 6 <http://www.esfcr.cz/file/8999>



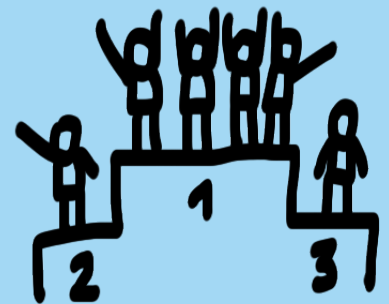
4.

TÝMY A ORGANIZACE: VE VÍCE SE TO LÉPE TÁHNE

JAK SESTAVIT DOBRÝ TÝM PRO ROZJEZD INOVAČNÍHO NÁPADU?

CO JE INOVAČNÍ KAPACITA ORGANIZACE?

JAK NASTAVIT SYSTÉM ŘÍZENÍ A ODPOVĚDNOSTI V TÝMU?



V předchozí kapitole jste zjistili, že můžete být sociálním inovátorem, anebo jste si uvědomili, že znáte někoho takového kolem sebe, například ve vaší organizaci či ve svém okolí. Je důležité totiž mít na paměti, že inovace nestojí jen na jednotlivci, ale na odhodlání širšího týmu lidí, kteří nápad promění ve skutečnost. Tým obvykle snadněji překoná potíže, odhalí nečekaná řešení a lépe rozloží zdroje i energii potřebné k dosažení výsledku. Bez dobrého týmu se tak žádný sociální inovátor neobejde.

Nejste v tom sami. Dokonce nesmíte v tom být sami!

Sestavit dobrý tým je trochu alchymie – není to totiž nahodilá skupina lidí. Měly by v něm být rozmanité typy osobností s různými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, které se vzájemně doplňují. Tým by měl být multidisciplinární (zapojení odborníků z různých vědních oborů). Všem členům týmu by měla být společná zodpovědnost a samozřejmě odhodlání dovést váš nápad od myšlenky k výsledku.

Ideálem je sehraný a funkční tým, v němž se jednotliví členové nebojí konstruktivní kritiky ani neúspěchu a umí spolupracovat. Stavte na svých silných stránkách, uvědomujte si ty slabé a obklopujte se lidmi, kteří mají silné stránky v těch oblastech a dovednostech, kde to naopak moc nejde vám. Mnozí manažeři používají při sestavování týmu všelijaké osobnostní typologie. Jednou z hojně používaných typologií je Belbinova metoda týmových rolí.

JAKÉ JSOU NEJČASTĚJŠÍ TÝMOVÉ ROLE A JAKÉ DO TÝMU PŘINÁŠEJÍ PŘÍNOSY:

INOVÁTOR



Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.

Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.

VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ



REALIZÁTOR



Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.

TÝMOVÝ PRACOVNÍK



Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací konflikty.

KOORDINÁTOR



Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskusi.

KOMPLETOVAČ FINIŠER



Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny.

Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.

USMĚRŇOVAČ



SPECIALISTA



Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.

MONITOR VYHODNOCOVAČ



Je vážně založený, je strateg a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.

Pokud si chcete ověřit, který typ týmové role zastupujete, můžete si vyzkoušet známý Belbinův test, který nabízí typologii devíti týmových rolí. Test rozlišuje role orientované na akci (usměrňovač, realizátor, finišer), role orientované na lidi (koordinátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů) a role orientované na myšlení (inovátor, vyhodnocovač, specialista). Pro základní orientaci a seznámení s týmovými rolmi podle Belbina může stačit [video z YouTube Belbin team roles explained](#)¹. K hlubšímu porozumění a využití této typologie lze doporučit spolupráci s některou ze vzdělávacích společností, která má pro práci s Belbinovou typologií licenci.

Jednoduchý test týmových rolí podle Belbina si můžete sami vyzkoušet, zdroje lze najít na internetu, např. [zde](#)².

Dobře fungující tým se přirozeně přizpůsobuje změnám, týmové role tedy nejsou nastaveny rigidně, ale v čase se proměňují. Mnoho lidí má předpoklady k výkonu několika rolí. Vždy dominuje ta v danou chvíli nejpotřebnější. Stejně tak v čase vzniká a proměňuje se hierarchie samotného týmu, je dobré s tím počítat a dohodnout se na pravomocech. Každopádně si včas a dobře nastavte systém řízení a odpovědnosti ve vašem týmu.

Inovacím otevřená organizace

Působíte-li v organizaci, která má zájem pustit se do sociálních inovací, pravděpodobně už máte nějaký existující tým. Je užitečné zkusit se na něj podívat očima sociálního inovátora. Je vaše organizace ochotna a schopna se měnit a přijímat změny? Máte mezi sebou lídry (manažery) se zdravou sebedůvěrou, kteří naslouchají a důvěřují svým kolegům? Máte ve svém týmu člověka, který má inovační potenciál, má nápady a „zlepšováky“?

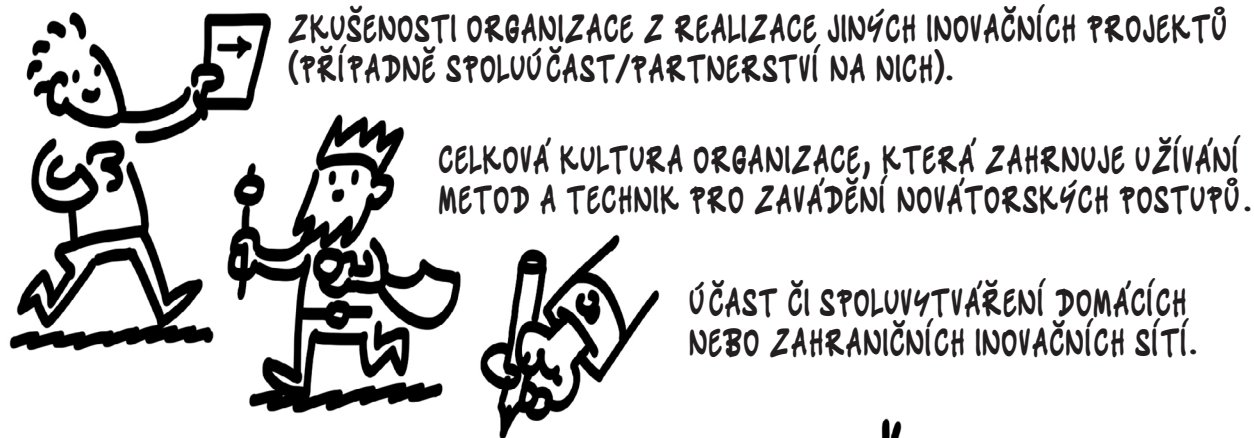
Zkuste si tyto otázky promyslet, i když samozřejmě nejvíce se dozvíte samotnou praxí. Máte-li v okolí kreativce se spoustou nápadů, snažte se mu naslouchat a důvěřovat jeho instinktu. Vaše organizace jako taková nemusí mít tohoto člověka přímo v týmu, ale může být vaší studnicí nápadů či alespoň konzultantem.

Někdy ale stačí pro zavádění inovací i obyčejný dobře vedený rozhovor s vaším klientem či osobou, která stojí mimo váš obor působení – tito lidé tím, že denně pracují mimo obor vaší činnosti, často snadno odhalí příležitost, kterou vy už po letech nevnímáte. Současně můžete díky těmto rozhovorům odhalit mezioborovou souvislost – řešení pro váš problém, které využívá poznatků, metod či potenciálu jiného prostředí. Jako tajný tip doporučujeme zapojovat lidi z uměleckých profesí; mají často jiný, svěží pohled na věc.

Inovační kapacita organizace – co to je a jak se dokladuje?

Inovační kapacita organizace je souhrn předpokladů, které má vaše organizace či realizační tým pro uskutečnění inovačního záměru.

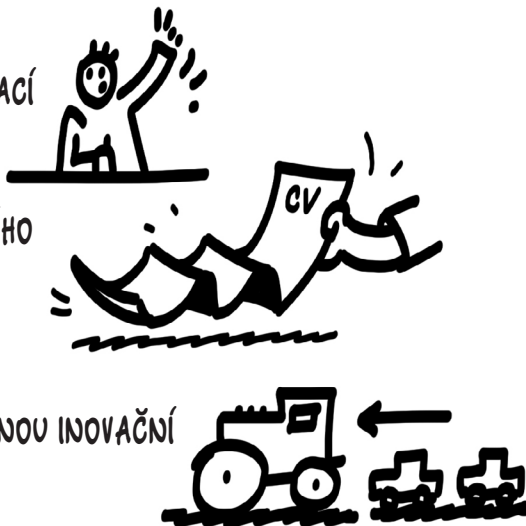
Nejdůležitější předpoklady najdete v následujícím schématu. Zkuste si upřímně odpovědět, zda dané předpoklady vaše organizace/tým splňuje.



AKTIVITA A ÚČAST NA DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI INOVACÍ - NAPŘ. NA AKCÍCH V RÁMCI INOVAČNÍCH CENTER APOD.

OSOBNÍ HISTORIE A INOVAČNÍ KAPACITA ČLENŮ REALIZAČNÍHO TÝMU A JEJICH VHODNÝ MIX (ZKUŠENOSTI A SCHOPNOSTI JEDNOTLIVCŮ S INOVACEMI A JEJICH ZAVÁDĚNÍM).

PARTNERSTVÍ S JINOU ORGANIZACÍ, KTERÁ MÁ SILNOU INOVAČNÍ KAPACITU A MŮŽE BÝT MENTOREM ORGANIZACE, KTERÁ S INOVACEMI ZAČÍNÁ.



Kde hledat další informace o inovační kapacitě v [Příručce pro tvorbu a realizaci inovačních projektů](#)³:

2.1 Inovační systém a jeho složky (strana 7)

2.3.1 Model inovačního procesu – zejména pasáž Výchozí předpoklady inovační výkonnosti organizace (strana 18)

3.2 Zdroje, organizace, síť (strana 47)

A důležité pravidlo zní: inovační kapacitu je dobré průběžně posilovat a rozvíjet ji. Neváhejte a začněte hned: vyzkoušejte nové metody při rozvoji projektů, zapojte se do partnerských aktivit, přizvěte do týmu externisty s netradičními nápady a dovednostmi a sami se vzdělávejte.

My a oni – kdo v tom jede s vámi

Nezapomínejte ale na ostatní, je nezbytné znát další aktéry (**stakeholders**), míru jejich vlivu a zájmu na realizaci vaší inovace. Tyto subjekty, instituce, osoby a všichni další aktéři budou pak ovlivňovat naplnění vašeho řešení, a proto je vhodné nastavit si předem vaše komunikační i konzultační strategie vůči nim. S některými z nich bude vhodné řešení konzultovat více, některé stačí jen udržovat informované. Nejvhodnější metodou pro zmapování těchto aktérů je analýza aktérů (stakeholders analysis). Jak na to vám poradí cvičení na konci kapitoly.

Co když jste malá organizace?

U organizační kapacity je také dobré si připustit, že ne vše musíte mít dnes pod jednou střechou. Buďte inovativní i ve způsobu organizace práce. Zkuste lidi a jejich dovednosti „outsourcovat“ – tedy hledat venku. Opět tím obohatíte svůj tým a nemusíte se zavazovat k dlouhodobé spolupráci. Menší týmy jsou naopak flexibilnější ve změnách. Převeďte neoblíbenou personální či účetní agendu na jiné, které to baví a dělají to dobře. Někdy inovace vyžadují odbornější vhled, nezapomínejte proto na obec akademickou. Možná zatím s takovou spoluprací nemáte zkušenosti či nevíte, jak na to, ale vědečtí pracovníci vám mohou v lecčems pomoci a často v sobě rovněž zahrnují onu kapacitu, které se vaší organizaci nemusí dostávat. Akademici jsou naučení precizně stanovovat hypotézy a zejména je též ověřovat (to se vám bude skvěle hodit pro konzultace při hodnocení dopadu vaší inovace), mají kontakty v zahraničí (může to být velmi zajímavý zdroj pro škálování /scaling/ inovací ze/do zahraničí či pro zapojení do spoluřešení inovačního projektu) a umí získávat finance na svou činnost (aneb zdrojů a posudků na grantovou žádost není nikdy dost). Názornou ukázkou z posledních let, kdy význam spolupráce mezi výzkumem a firmami vzrostl, je finanční nástroj v podobě inovačních voucherů (tedy finanční prostředky určené pro znalostní transfer mezi podnikateli a vědeckými pracovišti). Akademických pracovišť je v ČR celá řada, podívejte se na [přehled vybraných pracovišť](#)⁵.

➔ NEZNÁTE-LI
TENTO POJEM,
NALISTUJTE
SLOVNÍČEK V ZÁVĚRU
PRŮVODCE, TEN NAPOVÍ...

Kde hledat další informace o stakeholders analysis v textu [Základní pojmy k tvorbě a realizaci evaluačního plánu](#)⁴:
2. Analýza stakeholderů (strana 14)

POHLED Z PRAXE: JAK FUNGUJE VÁŠ TÝM?

„Měl jsem pocit, že organizace, kde pracuji, je trochu moloch a její postupy jsou už přežitě, takže jsem i prostřednictvím projektu chtěl přinést do organizace ducha novátorství. Náš tým tvořilo osm členů rozdělených do tří skupin: první se zabývala uměleckou stránkou, druhá sociálně-diagnostickou a třetí klasickým projektovým managementem.“

První úspěch – Zdeněk Raiser

„KomPot je občanské sdružení, o našich strategických krocích rozhodujeme na valné hromadě a vždy formou konsensu, což je velmi náročný proces, ale o to více si za rozhodnutím všichni stojí a vnitřně ho přijímají. Všichni si díky tomu obrušujeme své osobní hrany a navzájem se formujeme. Ze začátku nás bylo deset a společně jsme si definovali, jak by to mohlo fungovat a postupně se přidávali další. Nyní tvoří základ šestičlenná koordinační skupina, která má na starosti operativní plánování, organizaci akcí a další nezbytnosti. Ve skupině jsou role rozděleny – je tu pokladník, zelinář, správce členské základny, technický správce apod.“ KomPot – Míla Hilgertová

„Pomohlo nám, že jsme začínali dva – já a brácha. Pustil jsem se do toho s někým, koho dobře znám, on zase dobře zná mě. Tím pádem se i doplňujeme. Každému, kdo chce s něčím začít, bych doporučil, ať si nejdříve sežene dva kamarády, kteří do toho půjdou s ním. Jeden určitě odpadne a není dobré, když na projekt člověk zůstane sám.“

Rekola – Filip Ježek

„Začínali jsme v šesti lidech. V našem týmu jsou hodně různé osobnosti. Já sama sebe za kreativní nepovažuji, proto jsem zajišťovala spíše administrativu, ale byli tady jiní, kteří jsou nesmírně kreativní, mají hlavu ve výšinách a neustále vymýšlejí, co by ještě šlo udělat. Role máme rozdělené takto: já mám na starost rozpočet, holky komunikaci, PR a hledání sponzorů, pak máme kolegyni na psaní grantů a kluci řešili věci technického rázu. Protože jsme všichni ještě studovali či měli jiné závazky, byla v počátku důležitá zastupitelnost.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Měl jsem pocit, že organizace, kde pracuji, je trochu moloch a její postupy jsou už přežitě, takže jsem i prostřednictvím projektu chtěl přinést do organizace ducha novátorství.“

První úspěch – Zdeněk Raiser

**CVIČENÍ:**

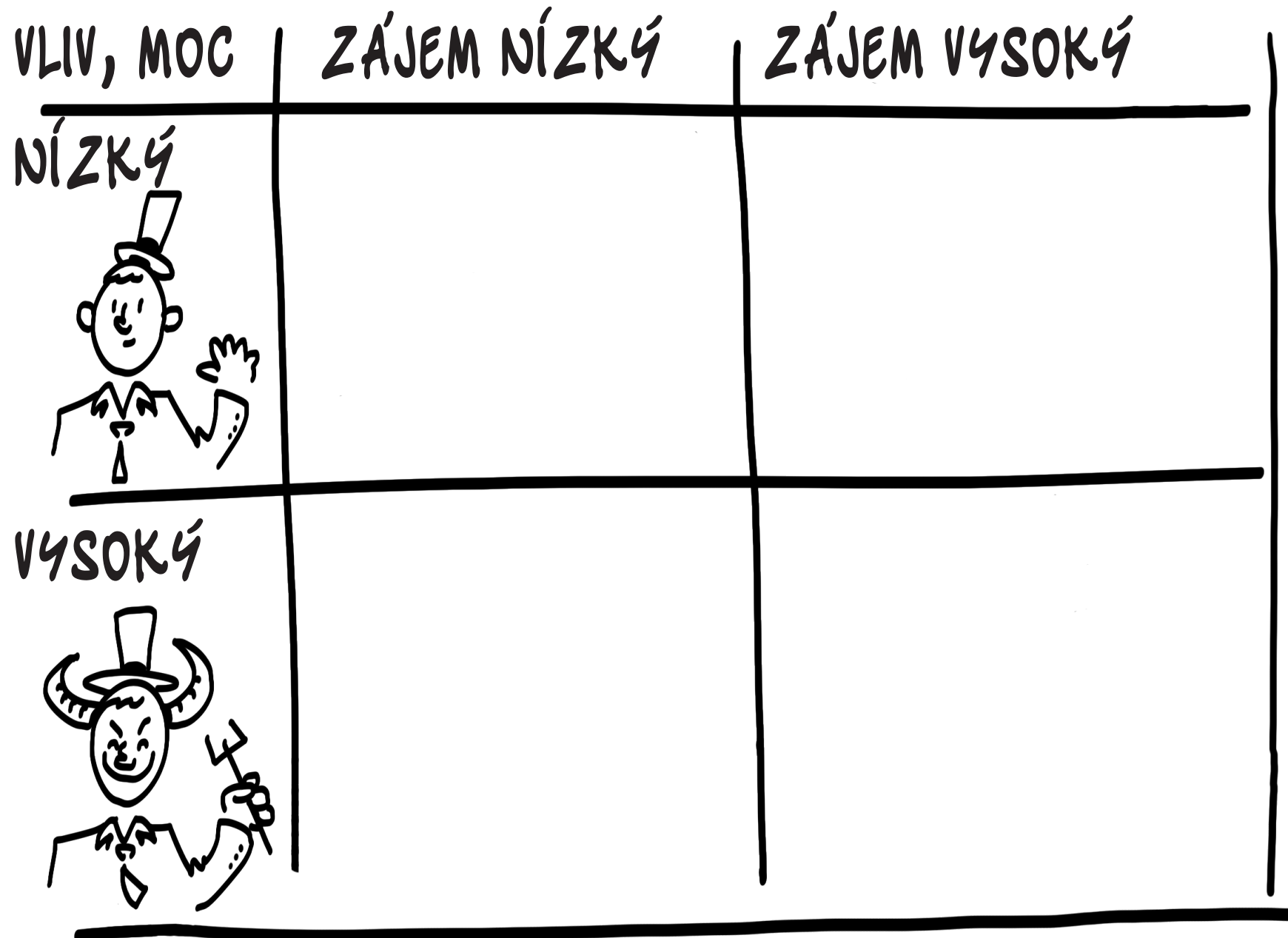
- 1) Zkuste si udělat Belbinův test týmových rolí a diskutujte o nich v rámci své organizace.
- 2) Každý z vaší organizace či týmu ať vypíše seznam předpokladů, které splňuje vaše organizace v rámci prokazování inovační kapacity. Ve druhém kroku pak ať sestaví seznam kroků, které byste mohli uskutečnit v horizontu šesti měsíců a přispět tak k rozvoji organizace.
TIP: Polovina bodů nechtě se týká přímo toho, kdo je navrhl.

CO UŽ SPLŇUJEME

NA ČEM ZAPRACUJEME

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

- 3) Vypracujte si analýzu aktérů pro váš inovační záměr a hned vzápětí si ujasněte, jakou strategii na ně zvolíte. Využijte k tomu schéma na následující straně. K vyhodnocování analýzy a volbě strategií pro jednotlivé typy aktérů vám poradíme na straně 43.



VLIV, MOC	ZÁJEM NÍZKÝ	ZÁJEM VYSOKÝ
<p data-bbox="190 319 414 422">NÍZKÝ</p> 	<p data-bbox="548 335 1019 422">Typ: NEJMÉNĚ VÝZNAMNÍ</p> <p data-bbox="548 470 940 550">STRATEGIE: INFORMOVAT O VÝVOJI, MINIMALIZOVAT ČAS S NIMI, ALE SNAŽIT SE ZVÝŠIT JEJICH ZÁJEM</p>	<p data-bbox="1176 335 1713 422">Typ: MOHOU BÝT PODPŮRNÍ (AMBASADOŘI)</p> <p data-bbox="1176 494 1579 574">STRATEGIE: VYUŽÍT JEJICH OBLAST ZÁJMU V MÉNĚ RIZIKOVÝCH TĚMATECH, INFORMOVAT O VÝVOJI, KONZULTOVAT V JEJICH EXPERTIZE</p>
<p data-bbox="190 861 448 949">VYSOKÝ</p> 	<p data-bbox="548 853 1064 941">Typ: MOCNÍ MOHOU DĚLAT PROBLÉMY</p> <p data-bbox="548 1013 952 1093">STRATEGIE: USPOKOJIT POTŘEBY, ZAPOJIT A KONZULTOVAT V OBLASTI EXPERTIZY, ZVÝŠIT ÚROVEŇ ZÁJMU</p>	<p data-bbox="1176 853 1579 933">Typ: KLÍČOVÍ HRAČI</p> <p data-bbox="1176 989 1859 1348">STRATEGIE: SOUSTŘEDIT DO SPRÁVNÍCH A ROZHODOVACÍCH ORGÁNŮ, SCHÁZET SE K OSOBNÍM ROZHOVORŮM K ZÍSKÁNÍ JEJICH NÁZORŮ, ANGAŽOVAT A PRAVIDELNĚ KONZULTOVAT</p>



ODKAZY:

- 1 <https://www.youtube.com/watch?v=eFsA4wUf3IO>
- 2 http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole_Belbin.pdf
- 3 <http://www.esfcr.cz/file/8646>
- 4 <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/evaluace-inovacnich-projektu>
- 5 <http://www.esfcr.cz/file/9000>

Jak na analýzu aktérů (stakeholders analysis)

(http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm)

Nástroje pro analýzu aktérů z DIY Toolkit, Nesta

(<http://diytoolkit.org/tools/people-connections-map/>)

Český, ale trochu odbornější návod:

VESELÝ, Arnošt, NEKOLA, Martin (eds.). *Analýza a tvorba veřejných politik (přístupy, metody a praxe)*.

Praha: Sociologické nakladatelství, 2007.

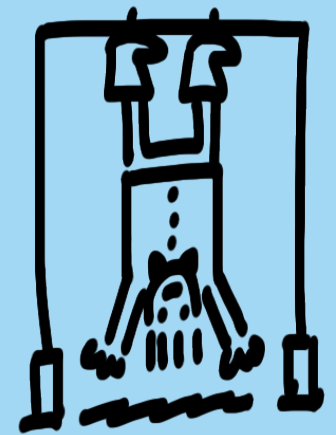
5.

FÁZE SOCIÁLNÍ INOVACE: CO VÁS ČEKÁ

PROČ JE DOBRÉ ŘÍDIT SE PODLE INOVAČNÍ SPIRÁLY?

JAKÁ RIZIKA MAJÍ FÁZE SOCIÁLNÍ INOVACE?

CO DĚLAT V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH?



Sociální inovace mají svůj jízdní řád. Není to na minutu přesně sestavený plán cesty, ale spíše mapa důležitých milníků, které se vyplatí neignorovat. Zkušenosti inovátoři už zkrátka ví, že každá sociální inovace má své fáze. Podívejme se podrobněji, jak to funguje:

Stejně jako svět, tak i každý projekt, tedy i každá sociální inovace se vyvíjí ve spirále. Tvorba a zavedení sociálních inovací proto probíhá v tzv. fázích inovačního cyklu, a to od výchozí identifikace problému vyžadujícího nové řešení až po systémovou změnu.

Co nám ukazuje obrázek duhové spirály? (náčrt spirály naleznete na další straně)

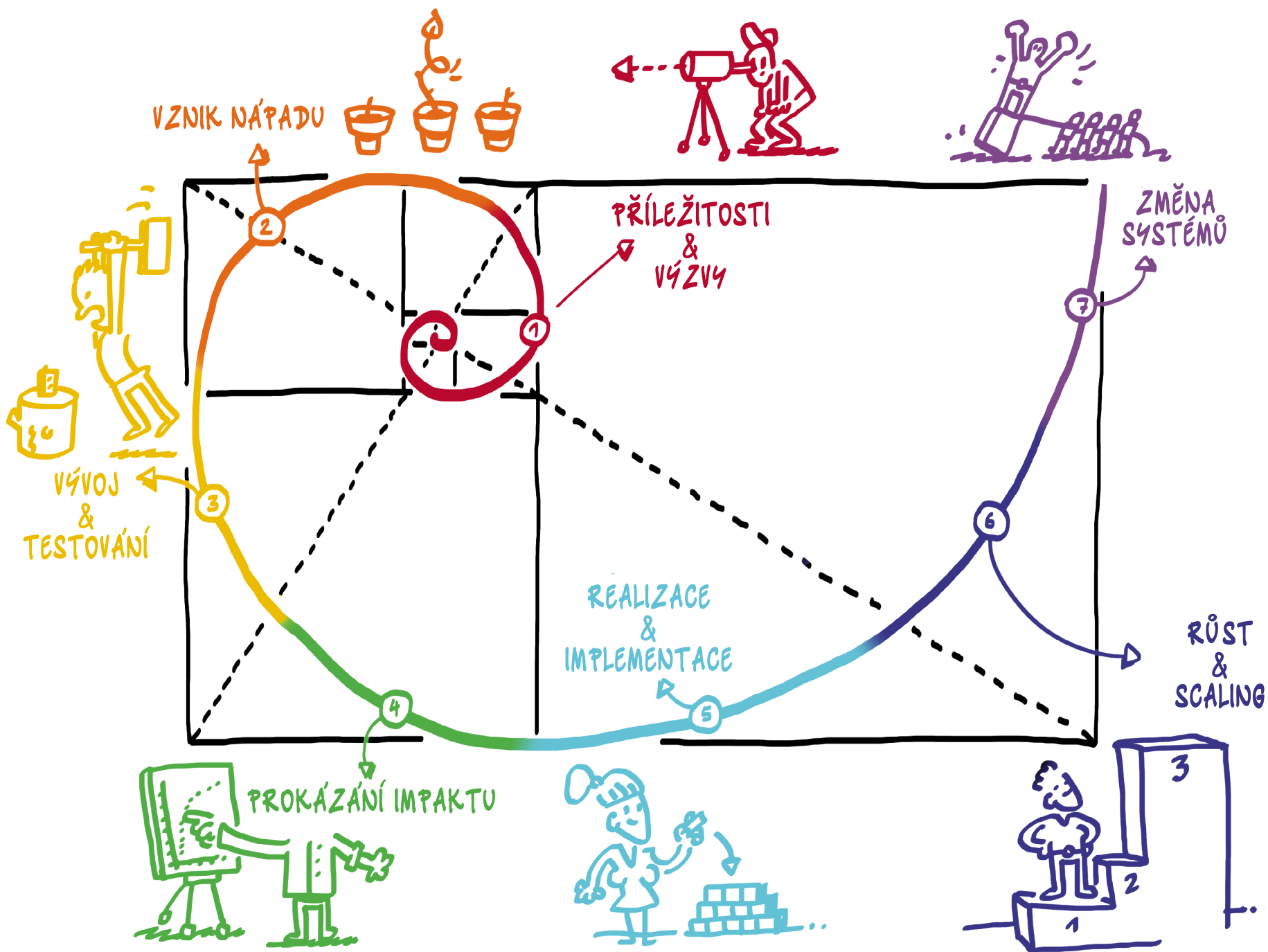
Jde o grafické znázornění přirozeného vývoje (o ideální trajektorii), po které potřebujete se svým projektem plynule procházet. Všimněte si těch plných šedých čar, které spirálu v určitých místech přetínají. Oddělují jednotlivé fáze vývoje. Právě jejich překonávání bývá obtížné, přitom je však zásadní. Pro udržení přirozeného toku energie je postupný přechod do další fáze vývoje nezbytný.

Představme si ideální příklad: zrodí se nápad, který je zárodkem sociální inovace. Nápad zakládá a rozvíjí svou spirálu – v počátku je plný síly a energie, akceleruje. Postupuje dál od centra, až se pak už ve formě projektu dostane do fáze testování (pilotáže), a pokud je testování úspěšné, začne se inovace zavádět do běžné praxe. V tuto chvíli se inovace již často rychle šíří (například pouhým napodobením). A pak často již řízeně postupuje do další fáze vývoje, kterou je systémová změna. To znamená, že se stávající systém přizpůsobí dané inovaci. Třeba změnou legislativy, proměnou některých institucí, nastavením nových pravidel apod.

Více informací ke spirále pro hloubavé

Inspirujme se přírodou: Fyzikální systémy se většinou stabilizují ve stavech, ve kterých mají minimum energie. To vysvětluje, proč jsou pupeny na stoncích rostlin vzájemně otočené právě o 137,5 stupňů: tato konfigurace je stavem s minimální vynaloženou energií. A stavy s minimální energetickou náročností příroda preferuje, protože na rozdíl od lidí příroda energií nehýří. Pokud i vy budete postupovat při realizaci vaší inovace po cestě blížící se ideální trajektorii v podobě spirály, půjdete tou nejúspěšnější, nejefektivnější a nejkrásnější cestou. A jak to udělat? Jak postupovat s dodržением Fibonacciho posloupnosti? Nebojte se, nemusíte hned nic počítat, stačí dobrá vnímavost a sebereflexe, podpořené kvalitní průběžnou (auto)evaluací.

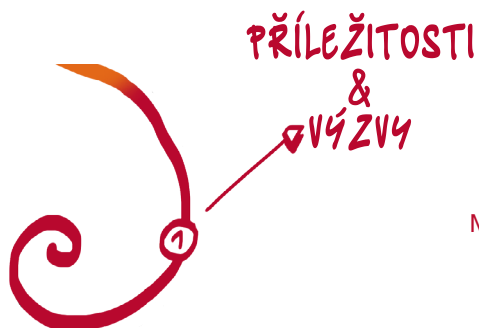
Vyhledejte si Fibonacciho posloupnost a zlatý řez. Video: [The Fibonacci Sequence](#)¹



Inovační spirála pod lupou

Pojďme si teď postupně projít jednotlivé fáze inovační spirály z pohledu rizik, která na vás (a váš nápad a jeho řešení) v jednotlivých fázích nejspíš čekají. Nebojte se, samozřejmě přidáme i tipy, jak rizika překonat.

Pro hlubší pochopení logiky inovační spirály, jak hravě nazýváme zobrazení inovačních fází, nalistujte kapitolu [11 Vyhodnocení: naplánujte si ohlédnutí](#), která se věnuje vyhodnocování dopadu inovací, zejména pak ilustraci zobrazující matici logického rámce ve vztahu k inovačním fázím (viz strana 69).



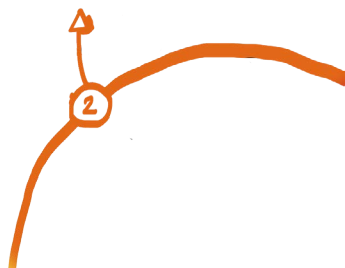
Cíl fáze: pochopený a definovaný problém nebo příležitost

Požadované dovednosti: výzkum a analýza pro průzkumnou práci v terénu

Příklady aktivit: průzkum potřeb u cílové skupiny, sběr dat a podkladů apod. (náповědu najdete v kapitole [6 Jak vymyslet inovaci: metody, které vás „nakopnou“](#))

Míra výskytu rizik v této fázi a reakce na ně: nízký výskyt rizik, ale mělo by vzejít jasné rozhodnutí a opatření, jak riziko zjištěné na základě poznatků snížit, jinak se jeho míra bude zvyšovat (například zjistíte, že váš inovační záměr nereaguje na potřeby původní cílové skupiny)

VZNIK NÁPADU



Cíl fáze: nápad nebo soubor nápadů pro vývoj a testování

Požadované dovednosti: tvůrčí myšlení

Příklady aktivit: design thinking, mapa empatie a jiné kreativní techniky (náповědu najdete v kapitole [6 Jak vymyslet inovaci: metody, které vás „nakopnou“](#)), design, soutěže, otevřené inovace

Míra výskytu rizik v této fázi a reakce na ně: vysoký výskyt rizik, seniorní vedení zkušeného mentora alespoň ve formě pravidelných konzultací



Cíl fáze: demonstrace toho, že nápad funguje, nebo důkazy pro jeho přepracování

Požadované dovednosti: mix designových a implementačních dovedností

Příklady aktivit: rychlé prototypy a jejich testování a návrat zpět ke stolu, design služby, produktu nebo procesu, uživatelský design apod. (náповědu najdete v kapitole [6 Jak vymyslet inovaci: metody, které vás „nakopnou“](#))

Míra výskytu rizik v této fázi a reakce na ně: vysoký výskyt rizik, seniorní vedení zkušeného mentora alespoň ve formě pravidelných konzultací



Míra výskytu rizik v této fázi a reakce na ně:

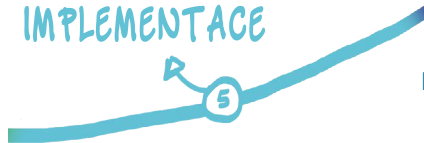
Cíl fáze: podmínky úspěšné implementace a financování

Požadované dovednosti: vývoj byznys plánu (viz kapitola [7 Sepsání nápadu a návrhu řešení: často stačí jeden list papíru](#)) a evaluace

Příklady aktivit: analýza trhu, vývoj a testování, analýza byznysu, identifikace měřitelných úspor a dopadu (*impaktu*)

střední výskyt rizik, přizpůsobení řešení dle výsledků testování a zpětné vazby z uživatelského testování

REALIZACE
&
IMPLEMENTACE



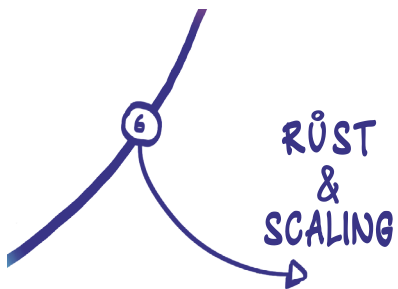
Míra výskytu rizik v této fázi a reakce na ně:

Cíl fáze: zavedená a udržitelná inovace

Požadované dovednosti: silné a sebevědomé vedení, kvalitní management, schopnost zavádění do praxe

Příklady aktivit: tvorba strategií, programu, tvorba byznys modelů a celkové organizace

střední výskyt rizik, připravit se na přizpůsobení konečné podoby řešení při jejím zavádění do praxe



Míra výskytu rizik v této fázi a reakce na ně:

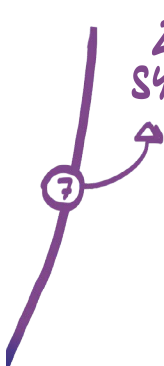
Cíl fáze: škálování/scaling inovace a rozšiřování, prohlubování a posilování jejího dopadu

Požadované dovednosti: silné a sebevědomé vedení, kvalitní management, schopnost zavádění do praxe

Příklady aktivit: růst byznysu nebo organizace, **franšízing**, licence, šíření videí a přenos dobré praxe (viz kapitola [9 Škálování inovací: jak může váš nápad růst](#) a kapitola [10 Transfer inovací: na patenty se nehraje](#))

střední výskyt rizik, vyhodnocování přesnosti, potřeba silné kapacity organizace pro zajištění přenosu do praxe

ZMĚNA
SYSTÉMŮ



Míra výskytu rizik v této fázi a reakce na ně:

Cíl fáze: změna systému podle naší inovace

Požadované dovednosti: silné a sebevědomé vedení, kvalitní management, identifikace a trénink nových leaderů a týmů

Příklady aktivit: tvorba sítí, vyvažování trhu, změna chování, změna zákonů a regulací apod.

různě vysoký výskyt rizik, mapování nezamýšlených důsledků



NEZNÁTE-LI
TENTO POJEM,
NALISTUJTE

SLOVNÍČEK V ZÁVĚRU
PRŮVODCE, TEN NAPOVÍ...

Napadají vás k inovační spirále otázky? Předpokládali jsme to. Tady jsou naše odpovědi:

Musíme vždycky projít všechny fáze?

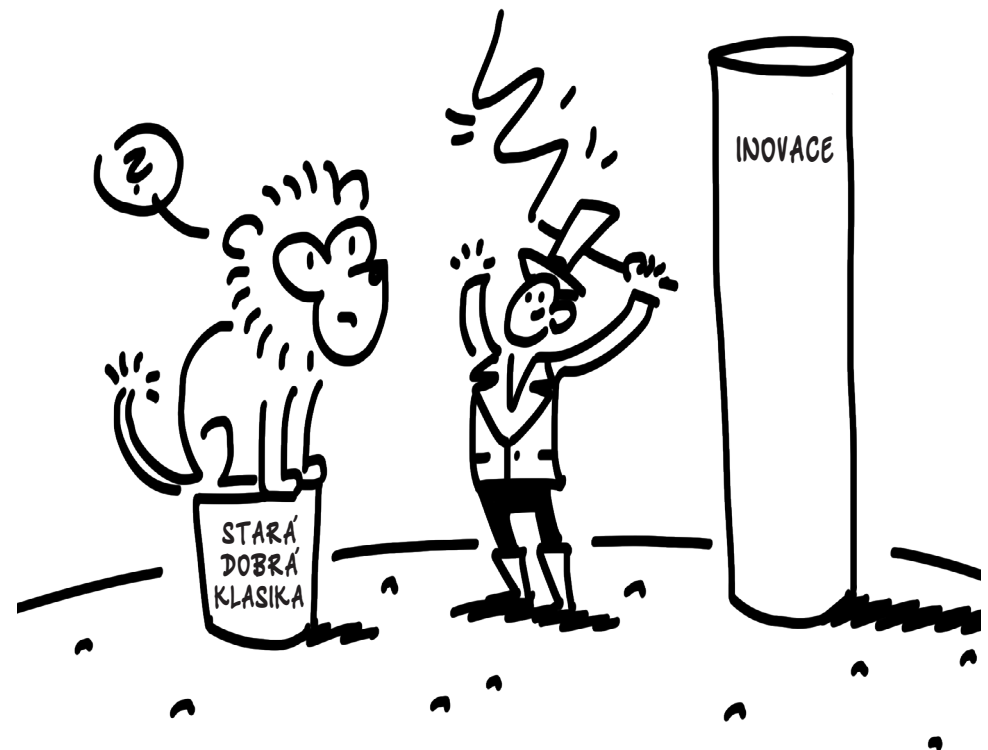
Určitě ne. Ne všechny inovace dojdou až na úroveň systémové změny a neznamena to, že je něco špatně.

Například mnoho sociálních inovací je vynikajících, i když mají jen dopad na menší komunitu a v jejich strategii není škálování na místě. U sociálních inovací spíše platí, že kvalita převažuje nad kvantitou. Riziko, že to celé nevyjde, je u sociálních inovací vysoké a je třeba s ním počítat. Jen z části nápadů vznikne funkční projekt, který přežije i testování. Přesto je dobré zkoušet posouvat inovační náměty, i kdyby jen k fázi testování.

K čemu je dobré vědět, v jaké fázi vývoje se právě nacházíme?

Mnohé inovační projekty v některé z vývojových fází ustrnou, stagnují. Jejich tvůrci a realizátoři si to neuvědomují a často se i zlobí, že je ostatní kopírují nebo dokonce ve vývoji předbíhají. Setrvačnost (stagnaci) berou jako konečnou fázi vývoje, k další fázi přejít nedokážou, někdy ani nechtějí. Tím naruší přirozený vývoj a dříve nebo později nutnost změny pocítí (uvědomí si ji). Například se může stát, že vaše inovace je již ověřena a úspěšně se uplatňuje v praxi. Přitom přináší nové prvky měnící chování a jednání lidí. Pokud tady ve vývoji ustrnete, systém zůstane nedotčen, protože změna systému málokdy proběhne spontánně. A tak hrozí, že systém, který bývá strnulý, vámi ověřené nové prvky zavrhne. A budeme muset začínat zase od začátku...

Kde hledat další informace o inovačních fázích v [Příručce pro tvorbu a realizaci inovačních projektů?](#):
2.3.3 Inovace podle fází (strany 24–26)



POHLED Z PRAXE: VE KTERÉ FÁZI SE VÁŠ INOVAČNÍ PROJEKT NACHÁZÍ?

„Měl jsem pocit růstu, když jsme projekt uskutečnili s další cílovou skupinou – s matkami samoživitelkami. Bohužel jsme se nyní pozastavili a hledáme cestu, jak zajistit dlouhodobou udržitelnost. Projekt je sice úspěšný, ale sám o sobě nákladný.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„Myslím, že jsme mezi fází pět a šest. Vyzkoušeli jsme model, který funguje, a nyní přemýšlíme, jak ho stabilizovat a pak rozšiřovat. Chceme časem obsadit další pole a současně vymýšlíme i vzdělávací aktivity, abychom mohli dále předávat naše zkušenosti a znalosti.“ KomPot – Míla Hilgertová

„Mysleli jsme si, že jsme připraveni na růst, ale teď se opět vracíme ke dvěma předchozím fázím. Inovátoři někdy fáze předbíhají. Všichni chtějí škálovat, protože je to velmi lákavé, ale je potřeba být na to připraven. Můžeme o sobě říci, že Rekola jsou už ve čtyřech městech, což zní hodně dobře, ale na druhou stranu když pak zjistíme problém, musíme ho řešit ve všech městech. Výhodou je, že tímto způsobem testujeme nápad i v jiných lokacích a tím pádem jej lépe poznáváme.“ Rekola – Filip Ježek

„Zdrojovna začínala jako aktivistický projekt. Kamarádka si chtěla ze sběrného dvorku vzít starou židli a renovovat ji. Bohužel jí to nebylo dovoleno s tím, že je to protizákonné. Přišlo nám to hloupé a chtěli jsme změnit tuto legislativu. Kamarádka o tom nejprve natočila video, na které reagovalo hodně lidí, a ptali se, kde je ta Zdrojovna, kam mohou takové věci odnést. To vše později vyústilo v myšlenku re-use centra. Myslím si, že nyní jsme ve třetí fázi, tedy u vývoje a testování. Znovu hledáme ideální model fungování, aby to bylo řešení udržitelné a stále otevřené lidem.“

Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Scaling – tak v téhle fázi právě jsme. Expandovali jsme z Německa do Rakouska, kde jsme založili první franšizu, a to dost zajímavým způsobem: Frank se zúčastnil televizní show, v níž investorům prezentoval svůj podnikatelský nápad. Ze 7 000 přihlášených a 40 vybraných lidí, kteří nakonec měli možnost prezentovat, byl jediný s nápadem na sociální podnik. Za dvě minuty získal 300 000 € pro svůj nápad. Investory naprosto uchvátil. Z našeho pohledu neexistuje země, kam by nemělo smysl náš nápad rozšířit. Ale samozřejmě jsme ovlivněni hlavně příležitostmi, které se naskytanou. Nemáme nějaký velký master plán, i když to někdy tak vypadá.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

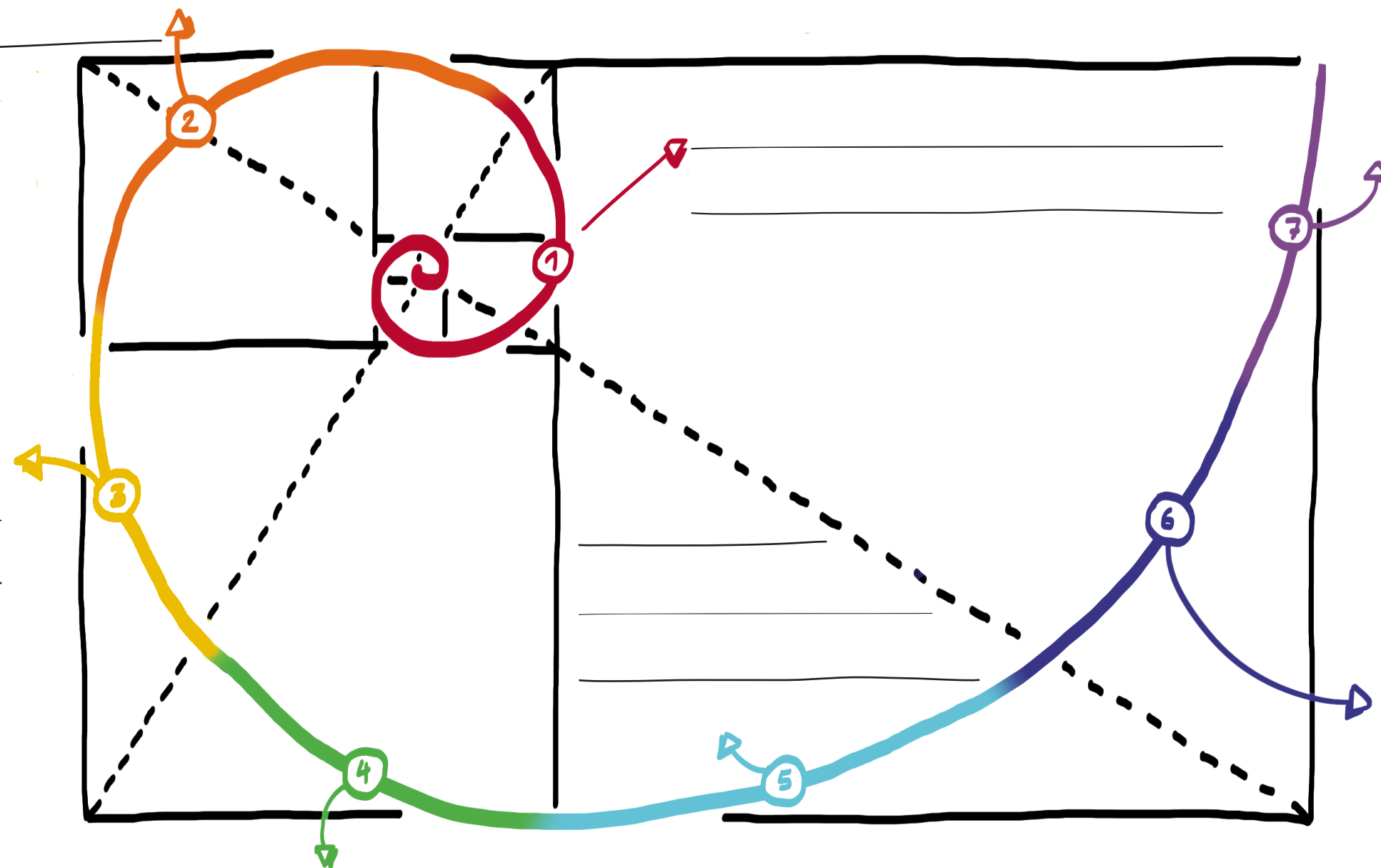
„Mysleli jsme si, že jsme připraveni na růst, ale teď se opět vracíme ke dvěma předchozím fázím. Inovátoři někdy fáze předbíhají. Všichni chtějí škálovat, protože je to velmi lákavé, ale je potřeba být na to připraven.“

Rekola – Filip Ježek



CVIČENÍ:

Pokud na projektu již pracujete, kde se s ním v tuto chvíli nacházíte? Jste úplně na začátku, v centru spirály, kde máte nejvíce elánu, anebo už jste došli dál, do fáze testování či realizace, kde potřebujete nový model řízení, možná i další strategické partnery? Zapište si, co vám nejvíce chybí, co by vám pomohlo lépe a radostněji pracovat dál.

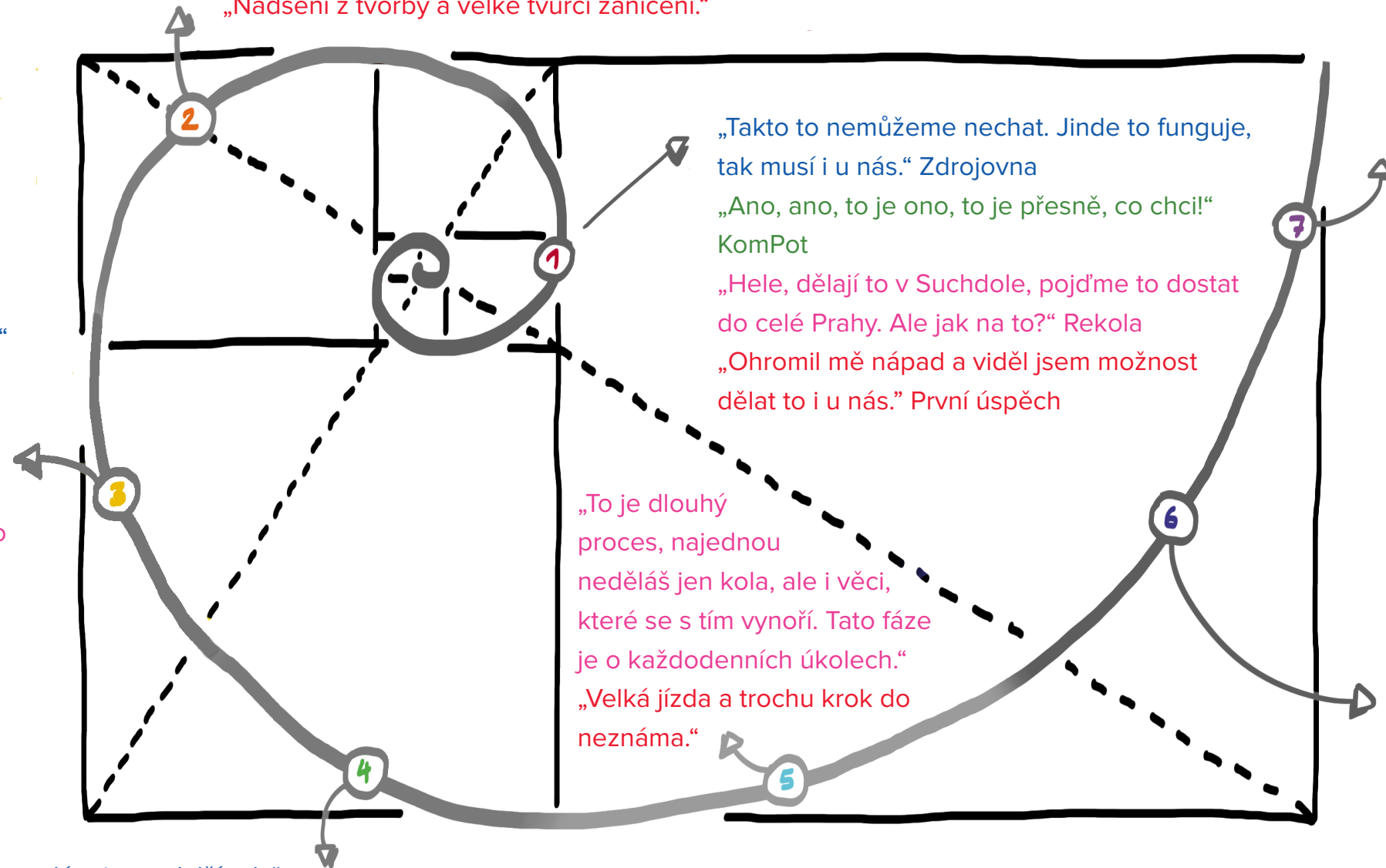


POHLED Z PRAXE:
A JAK SVÝMI SLOVY POPISUJÍ FÁZE SPIRÁLY ČESTÍ INOVÁTOŘI?

„Jo, aha, tak takto to asi nepůjde. Tak to musíme zkusit jinak.“
 „Budovatelská nálada, není tu nic a my můžeme vše. Plány jsou krásná věc, ale realita je jinde.“
 „Když jsme v Ostravě pořídili sto kol, byl to zlom, kdy jsme si řekli: Aha, tak teď už to opravdu děláme. To už nebylo úniku, to už jsme to museli rozjet. Současně jsme vyvíjeli aplikaci, to nebylo jednoduché.“
 „Uzpůsobení námětu do projektové žádosti. Konzultování s odborníky.“

„Máme členy, sklízíme a plánujeme další rok.“
 „Lidi na tom jezdí, a dokonce nejen kamarádi, ale i ty, které neznáme. Dokonce si zaplatí registraci, i když nejezdí, ale chtějí nás podpořit.“

„Jasně, založíme re-use centrum, kde se odpad mění v poklad!“
 „Nejsem na to sama a vytváříme to společně.“
 „Víme co a jak. Nebo to uděláme ještě jinak?“
 „Nadšení z tvorby a velké tvůrčí zanícení.“



„Takto to nemůžeme nechat. Jinde to funguje, tak musí i u nás.“ Zdrojovna
 „Ano, ano, to je ono, to je přesně, co chci!“ KomPot
 „Hele, dělají to v Suchdole, pojďme to dostat do celé Prahy. Ale jak na to?“ Rekola
 „Ohromil mě nápad a viděl jsem možnost dělat to i u nás.“ První úspěch

„To je dlouhý proces, najednou neděláš jen kola, ale i věci, které se s tím vynoří. Tato fáze je o každodenních úkolech.“
 „Velká jízda a trochu krok do neznáma.“

„Narveme to všude, všude to chtějí. Po čase... jeřda, co s nimi uděláme? Nemáme zase tolik času. Takže bacha na škálování!“
 „Zastavení se a hledání další cesty.“

„Největší změnou bylo zjištění, že nemůžeme rozjet takto velký projekt najednou. Nejde jednoduše převzít řešení třeba z Francie a začít jej dělat v Česku. Museli jsme začít po menších krocích.“

Zdrojovna – Blanka Havlíčková



ODKAZY:

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=P0tLbI5LrJ8>

² <http://www.esfcr.cz/file/8646>

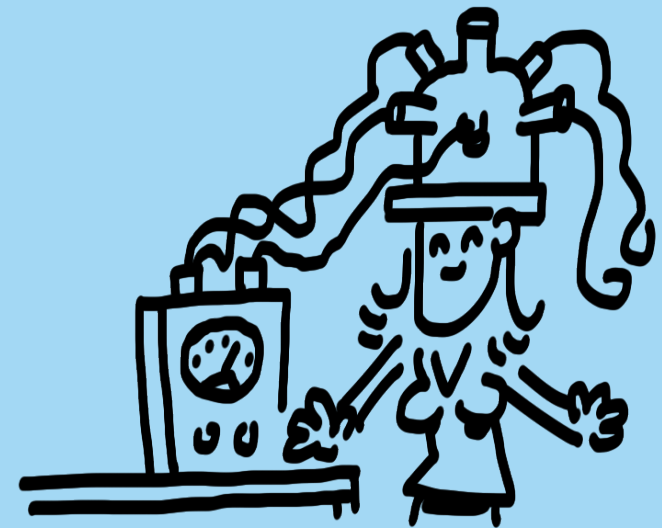
6.

JAK VYMYSLET INOVACI: METODY, KTERÉ VÁS „NAKOPNOU“

JAKÉ PROVĚŘENÉ METODY POUŽÍVAJÍ ZKUŠENÍ INOVÁTOŘI?

JAK VYPRACOVAT ANALÝZU SITUACE, ABY BYLA UŽITEČNÁ?

KDE ZÍTRA ZAČÍT?



Jak už víme z předchozích kapitol, objevování a uskutečňování smysluplných inovací (třeba produktů či služeb) není vyhrazeno jen několika šťastlivcům, kterým to jde přirozeně. Každý člověk dokáže úspěšně inovovat. Jenže jak začít? V této kapitole vám stručně ukážeme několik praktických postupů, které udělají inovátora z každého, kdo to myslí vážně. Budou se vám hodit na začátku inovační spirály – v bodech 1 až 3, tedy od hledání příležitosti až po vývoj a testování. Pokud chcete zůstat na špici, stanou se vám denním chlebem i v pokročilých fázích projektu.

Pro začátečníky i veterány doporučujeme přístup k inovacím zvaný design zaměřený na člověka, anglicky *human centered design (HCD)* nebo *design thinking*. Je to volný soubor postupů, které používá světová inovační špička již desítky let a ke kterému si navíc můžete stáhnout praktický manuál v češtině zdarma (viz zdroje).

Ukázka HCD, než se ponoříte do samostudia


Možná máte v hlavě nějakou situaci (nezaměstnanost ve vašem okolí nebo přebytek jablek koncem léta), která vám nedá spát, a které by podle vás slušela nějaká společensky prospěšná inovace. Možná máte už i nějaké nápady řešení.

Skvělé!

Ale pozor!

Brzděte, než skočíte do ukvapených řešení. Bohužel málokdy v realitě fungují.

Inovátoři-profíci, aby odolali pokušení dělat všechno naráz, si rozdělují inovační proces do několika kroků, z nichž každý vyžaduje úplně jiné činnosti a způsob myšlení. My si zde pro jednoduchost načtneme tři kroky (skupiny činností): objevování, tvůrčí kvas, výroba a testování.

 NEZNÁTE-LI
TENTO POJEM,
NALISTUJTE
SLOVNÍČEK V ZÁVĚRU
PRŮVODCE, TEN NAPOVÍ...

1. Objevování (naslouchání, pozorování)

Abychom pro lidi vytvořili užitečnou inovaci, musíme jim nejprve naslouchat, přímo v terénu dokonale zmapovat širší kontext a hlavně si všimnout drobností a souvislostí, které ostatním unikly. Jak jinak bychom mohli přijít s něčím novým a smysluplným?

Takže vyrazte do terénu! Na začátku inovačního procesu se vžijte do role objevitelů, kteří se najednou ocitli v neznámém světě: bedlivě naslouchejte a pozorujte. Nic nevíte, nemáte žádný názor, a tedy ani potřebu soudit či komentovat. Chcete se všechno dozvědět, a proto se vyptávejte. A ze všeho nejvíc se zaměřte na příběhy a obrázky (fotky) běžného života, protože ty prozradí o světě a jeho lidech víc, než by se na první pohled zdálo.

Jak inovátor přemýšlí během Objevování?

- Má pohled zvědavého začátečníka. „Nic o tom nevím, povězte mi o tom prosím.“
- Sbírá konkrétní zkušenosti konkrétních lidí, nikoliv obecné názory. „Jak přesně to probíhalo, když se to zrovna vám stalo naposledy?“
- Klade otevřené a nenávodné otázky. Nepoužívá „ano/ne“ otázky, ani otázky, které navádějí k určité odpovědi. Není to tak snadné, jak by se mohlo zdát.
- Dokáže zachytit rozpory do mapy empatie. Mnohdy zásadní objevy vzejdou z rozporů mezi tím, co si lidé myslí, co říkají, jak se cítí a jak se chovají. Inovátor tyto rozpory zaznamenává a porovnává. Jak pracovat s mapou empatie vám ukáže cvičení v závěru kapitoly.
- Nespolehá se na paměť. Zápisník a foťák jsou nedocenitelnými pomocníky pro přesné záznamy při pozorování souvislostí a dění. (TIP: Profíci chodí na rozhovory ve dvou, jeden mluví, druhý dokonale zaznamenává celou situaci včetně neverbální roviny.)

Po vydařené objevitelské výpravě do terénu inovátoři užasnou nad tím, kolik věcí, dříve skrytých pod povrchem, se dozvěděli. Přiznejme si však, že úspěšné objevování vyžaduje tvrdou přípravu, kombinaci rozmanitých metod a hlavně praxi. Jen tato kapitolka z vás objevitele neudělá. Zdroje na konci této kapitoly poslouží jako dobrý start.



Nezapomeňte, že kromě veledůležitého objevování přímo v terénu, si každý profík udělá na internetu a v literatuře zevrubný průzkum, jak kdo řešil podobné situace před ním, klidně i na jiném kontinentu. Slepé kopírování je k **ničemu**, neboť lidé, místa a podmínky se liší. Nicméně inspirace zkušenostmi ostatních je důležitým střípkem do následného tvůrčího kvasu.

2. Tvůrčí kvas (definice otázky, generování nápadů na řešení)

Inovátoři se vrátili z ulice. Mají hromadu fotek (a videí), plnou hlavu a zápisník, možná přinesli i nějaké významné předměty. Aby se mohli pustit do Tvůrčího kvasu, potřebují „vidět“ věci v souvislostech – celé najednou.

Všechny poklady z ulice proto vyvěsí na zeď pomocí spousty barevných lepíků, nákrešů, fotek, poznámek, šipek a čehokoliv jiného, co se hodí. A začíná etapa hledání, kladení otázek, chápání situace. Na povrch vyplouvají nečekané souvislosti, o dalších se spekuluje a žertuje. Pochopení a hluboký vhled do situace umožní inovačnímu týmu přesně definovat otázku (problém či příležitost), kterou má inovace vyřešit. S jasnou definicí otázky pak následuje generování nápadů na možná řešení. Zde lze využít například metodu dobře provedeného brainstormingu; žádný nápad není dost bláznivý, čím více nápadů, tím lépe. Tým se navzájem hecuje a podporuje. Jakékoliv hodnocení či kritika jsou v této fázi přísně zakázány.

Když vyprší čas, přepne se tým do procesu kritického hodnocení, sběru toho nejlepšího, hledání kombinací, které jsou spolu slučitelné v jednom či několika řešeních.



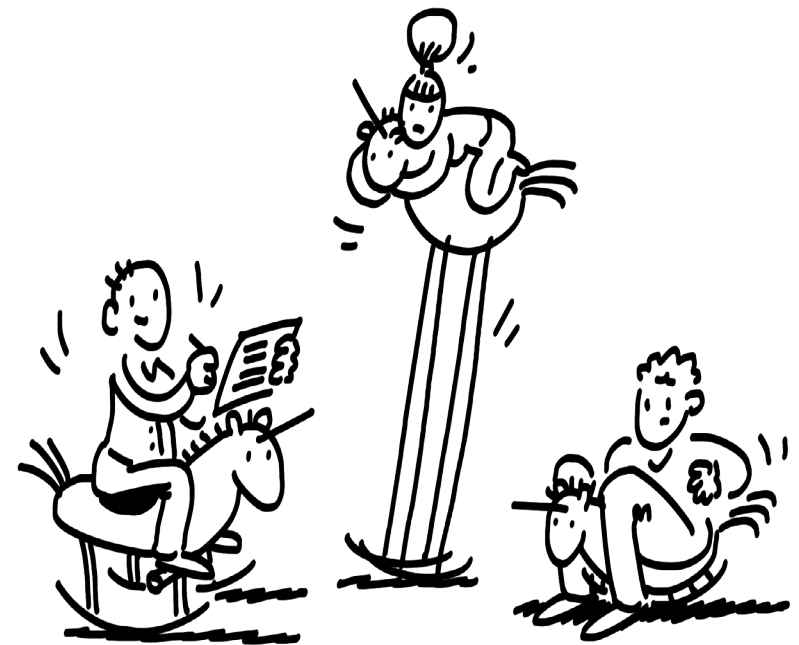
3. Výroba a testování (výroba prototypů a testování na lidech)

Nápady je nutné otestovat v terénu. Na základě malůvek nejslibnějších řešení inovátoři vymyslí a vyrobí prototypy. Poté vyráží s prototypy do terénu mezi lidi na ostré testování. Prototyp zdaleka nemusí být plně funkční. Někdy postačí třeba maketa z kartonu (testování tvaru či velikosti) nebo „lidský simulátor“ (člověk schovaný za počítačem simuluje zamýšlené funkce aplikace tím, že uživateli odpovídá, podává obrázky apod.). Během testování inovátoři pozorují, jak lidé prototypy používají, co se jim líbí, co jim chybí. A z testování se opět stává objevování – inovační cyklus se opakuje.

Dobry výrobek či služba běžně vyžadují několik cyklů od objevování po prototyp, aby dosáhly dostatečné životaschopnosti pro vypuštění do světa. Zde platí: lépe mnohokrát, rychle a levně selhat a pokaždé se o krok posunout, než dlouho a draze plánovat a pak selhat jen jednou, zato nadobro.

To byla jen malá ukázka začátku inovačního procesu. Chcete-li být skutečnými inovátory, velmi doporučujeme, aby někdo z vašeho týmu investoval čas do pořádného prostudování a osvojení si konkrétních metod.

Zdroje k samostudiu jsou uvedeny dále. A pak vás v praxi skoro nic nerozhází.



A co „analýza“?

Někteří lidé jsou zvyklí, že na začátku každého projektu se po nich chce „analýza“ situace na desítky stránek, která má zaručit úspěch projektu. Těm se pak po letném seznámení může zdát design zaměřený na člověka jako povrchní a nedůsledná příprava. Opak je pravdou.

Zaprvé, poctivě aplikované metody HCD si od vás vyžádají také minimálně desítky hodin intenzivního úsilí a často týdny a měsíce cyklického doladování prototypů a posouvání celé myšlenky vpřed.

Zadruhé, HCD vychází ze zkušenosti, že sáhodlouhé analýzy od stolu založené na zastaralých datech a obecně přijímaných předpokladech jsou v moderním, rychle se měnícím světě k ničemu – jejich výsledky neodpovídají realitě.

Proto HCD doporučuje hned první den vyrazit do terénu sbírat primární data, která realitě skutečně odpovídají.

Při využití HCD se analýza situace vytváří za pochodu a neustále vylepšuje na základě interakce s uživatelem přímo v terénu. Výsledkem „analýzy“ HCD je prototyp, který chce uživatel používat.

Pokud si odnesete z této kapitoly jen jednu myšlenku, tak vsadte na následující:

Inovovat pro společnost lze jen stěží z pohodlí kanceláře. Pokud chcete vytvořit něco smysluplného a užitečného, musíte začít u lidí – nejlépe v terénu, tváří v tvář a s pokorou začátečníka.



POHLED Z PRAXE: JAKÉ METODY JSTE PŘI PŘÍPRAVĚ PROJEKTU POUŽÍVALI?

„Když jsem projekt připravoval, tak jsem jej hlavně konzultoval s lidmi z divadelní oblasti a dále s psycholožkou a sociální pracovnící z diagnostického ústavu, abych se více dozvěděl o potřebách cílové skupiny. Přímou s klienty jsem to netestoval, asi i proto, že jsem měl dost informací z původního dánského projektu. Podle zájmu při spuštění ale bylo jasné, že je to hodně zaujalo.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„Testování s uživateli jsme dělali na vlastní kůži, protože i my jsme zároveň cílová skupina. Radili jsme se s organizacemi v zahraničí. KomPot sám je jeden velký experiment, z kterého čerpají i další.“ KomPot – Míla Hilgertová

„První testovací provoz byl jen pro malou skupinu lidí, kteří nás podpořili v crowdfundingové kampani. Protože součástí služby je aplikace, získali jsme z ní plno dat nejen o chování uživatelů, ale i o veřejném prostoru – například co zvyšuje riziko krádeže kol apod. Na základě těchto dat jsme upravovali i procesy, pak dle toho rozšiřovali i zóny, kde byla Rekola dostupná.“ Rekola – Filip Ježek

„Testování s uživateli jsme dělali nejdříve formou workshopů, kde jsme si vyzkoušeli, zda mají lidé o tuto službu zájem a zároveň sbírali dotazníky s doplňujícími dotazy, jak jim to vyhovuje a jak by si to představovali.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

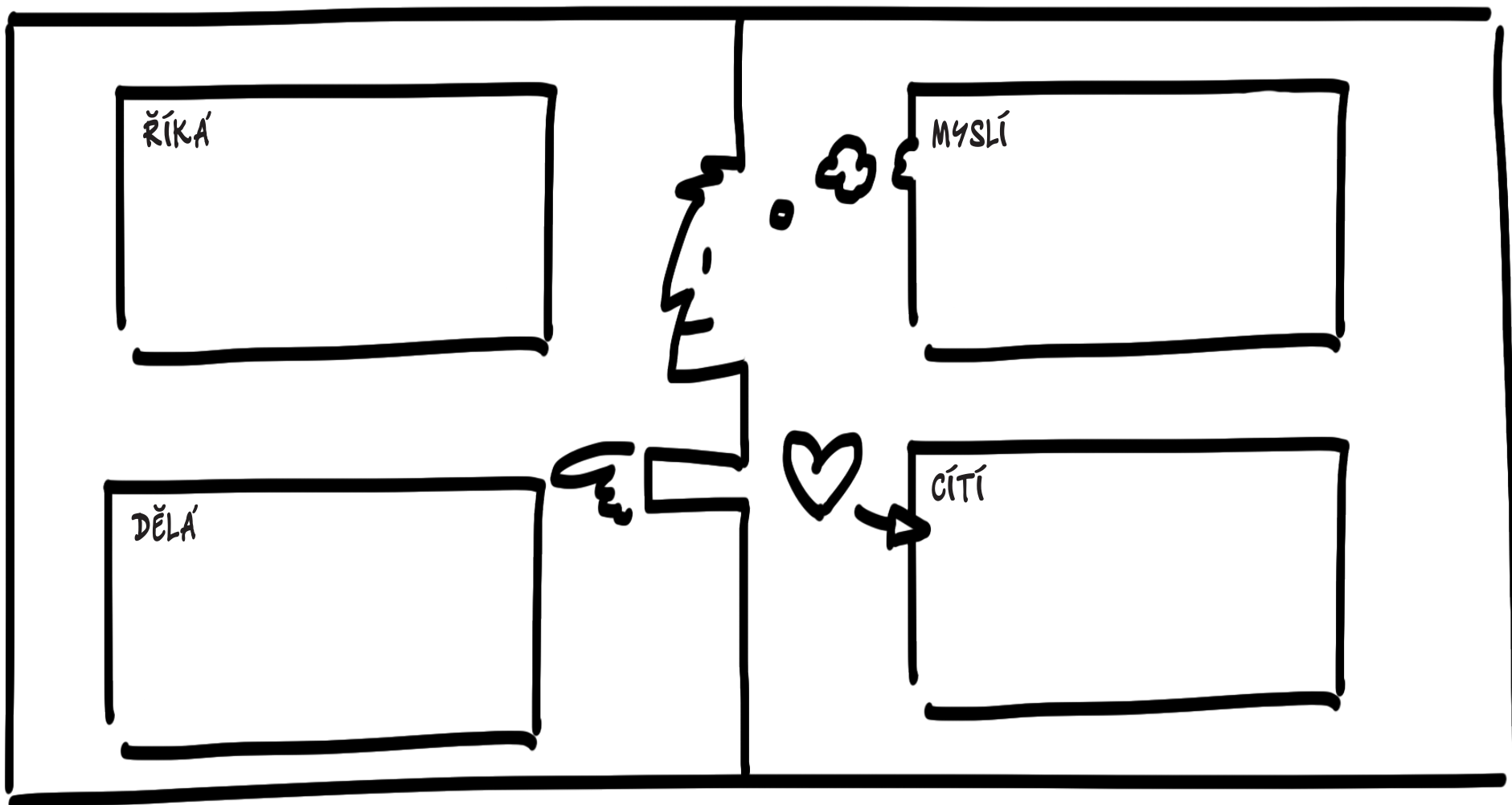
„Náš pilotní projekt jsme připravili s odborným centrem pro nevidomé. Od té doby jsme zorganizovali již mnoho kurzů. V současnosti máme 24 zaměstnaných diagnostiček.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

„První testovací provoz byl jen pro malou skupinu lidí, kteří nás podpořili v crowdfundingové kampani. Protože součástí služby je aplikace, získali jsme z ní plno dat nejen o chování uživatelů, ale i o veřejném prostoru.“

Rekola – Filip Ježek

**CVIČENÍ:**

Vytvořte si mapu empatie. Základem dobré inovace je hluboké porozumění lidem, pro které inovujete. Mapy empatie (v různých verzích) pomáhají toto porozumění prohloubit o nečekané souvislosti a překvapení. Následující mapa účinně odhaluje protiklady při pozorování konkrétní osoby v konkrétní situaci. Jak na to najdete na další straně.



1) Vyrazte do terénu pozorovat jednotlivce v situaci, pro kterou chcete navrhnout nové řešení. Pokud vás žádná nenapadá, vydejte se pozorovat třeba frontu u pokladny v supermarketu v pátek odpoledne. Pořídte si poznámky a ideálně i zvukový a obrazový záznam (fotky, video).

2) Vraťte se s úlovkem do vaší týmové dílny. Nakreslete si na tabuli nebo na papír čtyři kvadranty (viz ilustrace na předcházející straně). Pečlivě projděte své poznámky a záznamy z terénu a postřehy z nich získané roztřídte do kvadrantů dle následujících kategorií:

Říká: Jaká klíčová slova nebo fráze pozorovaný uživatel použil?

Dělá: Jaké činnosti nebo chování jste u něj pozorovali?

Myslí: Co by si asi tak mohl myslet? Co to vypovídá o jeho názorech a přesvědčení?

Cítí: Jaké emoce by asi mohl pozorovaný pociťovat?

Vzhledem k tomu, že myšlenky ani emoce nelze pozorovat „napřímo“, je důležité pozorně sledovat nejrůznější vodítka a nápovědy, například řeč těla, tón a rytmus hlasu, volbu slov.

3) Po vyplnění mapy (kvadrantů), a to za každého pozorovaného jedince zvlášť, diskutujte v týmu, jaké protiklady (např. „dělá něco jiného, než říká“) či jiná zjištění vyplouvají na povrch. Dobře zpracovaná mapa empatie vám odkryje nečekané potřeby pozorovaných uživatelů a zásadně posune a promění vaše pochopení situace. Toho využijte při hledání řešení v následném Tvůrčím kvasu.

Mapu empatie, stejně jako desítky dalších prakticky popsaných nástrojů najdete zdarma v angličtině na stránkách [neziskové inovační agentury IDEO.org](https://www.ideo.com/)¹ nebo na stránkách fakulty [dschool na Stanford University](https://dschool.stanford.edu/)².

**ODKAZY:**

¹ <http://www.ideo.org/tools>

² <http://dschool.stanford.edu/use-our-methods/>

Zdroje dostupné v češtině:

HCD: Design zaměřený na člověka. Soubor nástrojů. Brno: Flow, 2013.

(<http://eknihy.knihovna.cz/kniha/hcd-design-zamereny-na-cloveka>)

ŠMEHLÍK, David (eds). *K čemu je design služeb? 10 případovek z veřejné sféry*. Brno: Flow, 2014.

(<http://eknihy.knihovna.cz/kniha/k-cemu-je-design-sluzeb-10-pripadovek-z-verejne-sfery>)

HAZDRA, Adam, JIŘINOVÁ, Kateřina, KYPUS, Lukáš, HARAŽÍNOVÁ, Veronika, LUNGA, Vojtěch. *Skvělé služby*.

Jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou. Praha: Grada, 2013. (<http://www.designsluzeb.cz>)

GEERTZ, Clifford. *Interpretace kultur*. Praha: Slon, 2000.

Odkazy na HCD videokanály v angličtině:

<http://vimeo.com/ideoorg>

<http://vimeo.com/dschool>

7.

SEPSÁNÍ NÁPADU A NÁVRHU ŘEŠENÍ: ČASTO STAČÍ JEDEN LIST PAPÍRU

JAKOU FORMU DÁT VAŠEMU INOVAČNÍMU NÁPADU A JAK VYTVOŘIT PLÁN?

CO JE LEAN CANVAS A JAK SE S NÍM PRACUJE?

CO JE LOGICKÝ RÁMEC A JAKÉ JE JEHO VYUŽITÍ PRO INOVAČNÍ PROJEKTY?



Nalezení námětu na sociální inovaci vám dalo křídla. Začínající inovátoři v této fázi nabývají pocitu, že překonali nejtěžší krok a nyní už to „jen rozjedou“. Jenže ono „jen to tak rozjet“ bývá mnohem těžší, než se může zdát na první pohled. Proto je důležité vytvořit si plán, který bude kostrou vašeho projektu, a který budete moci měnit dle neustále se vyvíjejících okolností a nových zjištění.

Stejně jako pro sociální inovátory již minula doba „analýz od stolu“, tak jsou pryč i byznys plány na desítky stránek. Naopak nyní existují už osvědčené metody, které vám s tvorbou plánu skutečně pomohou a ve výsledku vám na něj bude stačit třeba jen jeden list formátu A4. Smyslem těchto metod je vracet energii zpět k tomu podstatnému, o čem rozvoj inovací či podnikatelských nápadů je: tedy k ověřování záměrů a podoby produktu či služby, kterou vytváříte na základě rozhovorů s vašimi uživateli/klienty/zákazníky. To je daleko lépe investovaný čas než hodiny strávené sepisováním vaší zatím neotestované myšlenky od stolu.

Jaké metody vám tedy doporučujeme vyzkoušet?

Lean canvas

V současné době se v komunitě inovátorů nejvíce užívá metoda lean canvas z autorské dílny Ashe Mauryi, který navázal na velmi známý business model canvas a přetvořil jej na míru začínajícím projektům.

Jednoduše řečeno: jedná se v podstatě o plátno (angl. canvas), do kterého můžete velice snadno zanášet svou statickou představu o nápadu, který chcete realizovat. Na základě toho pak nejlépe určíte směr dalšího postupu, tedy odhalování rizik nápadu a jeho testování v realitě.

Jak vypadá lean canvas v praxi?

Nejlépe se metodu lean canvas naučíte na některém z workshopů, kde vás zkušený lektor seznámí se správným postupem. Pokud nemáte příležitost se na workshop nyní dostat, přihlaste se do [online kurzu Lean Canvas](#)¹, který vytvořili Inovátoři.cz, nebo se podívejte na starší [přednášku Jana Veselého](#)². Model lean canvas existuje i [v češtině](#)³.

LEAN CANVAS ZDROJOVNA

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA JEDNÉ STRANĚ PAPIRU. ONLINE KURZ ZDARMA NA WWW.LEANCANVAS.CZ

<h2>PROBLÉM</h2> <p>JAKÉ JSOU 1-3 NEJPALČIVĚJŠÍ PROBLÉMY VAŠICH ZÁKAZNÍKŮ?</p> <p>Přijel/a jsem do Prahy studovat na rok a nechci kupovat drahý, sériově vyráběný nábytek – hledám levné, originální vybavení – při odjezdu se ho opět musím zbavit</p> <p>Hledám originální nábytek a vybavení, snažím se chránit životní prostředí – nechci nakupovat v řetězcích – podporuji lokální ekonomiku – mám rád inovativní projekty</p> <p>Neumím nebo nemohu si zrenovovat nábytek, který mám doma – rád tvořím a nemám kde, rodinu to obtěžuje – neumím používat nářadí a ani ho nemám</p>	<h2>ŘEŠENÍ</h2> <p>JAKÉ VLASTNOSTI VAŠEHO PRODUKTU ŘEŠÍ PROBLÉMY VAŠICH ZÁKAZNÍKŮ?</p> <p>Místo, kde si zákazníci koupí vybavení do pronajatých bytů/kolejí – po skončení pobytu mohou věci zase vrátit do Zdrojovny</p> <p>Ve Zdrojovně si mohu vybrat či vyrobit nábytek podle svého gusta</p> <p>Možnost navštívit otevřenou dílnu Zdrojovny.</p>	<h2>UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY</h2> <p>ČÍM UPOUTÁTE POZORNOST? V ČEM JSTE JINÍ? JAKÁ JE VÝSLEDNÁ HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA?</p> <p>Jsme úplně první re-use centrum v České republice</p> <p>Originální nábytek a vybavení do domácnosti – staré vintage kousky nebo možnost vytvořit vlastní design</p> <p>Nabízíme lidem úplně novou možnost kreativního využití</p>	<h2>NEFÉROVÁ VÝHODA</h2> <p>CO VÁM NEMŮŽE NIKDO SNADNO ZKOPÍROVAT NEBO SI TO KOUPIŤ? PROČ BYSTE TO MĚLI DĚLAT ZROVNA VY?</p> <p>Získávání nábytku – nábytek budeme získávat od skupin, se kterými dlouhodobě pracujeme (senioři...)</p> <p>Spolupráce s evropským projektem CERREC – metodická podpora – propagace</p> <p>Výjimečný tým lektorů a řemeslníků</p> <p>Sexy a srozumitelný vizuál – grafika, fotografie, videa...</p> <p>Orientujeme se v oblasti odpadového hospodářství – podpora vzniku re-use centrem je jedním z hlavních cílů rámcové směrnice o odpadech (směrnice Evropského parlamentu a Rady o odpadech č. 2008/98/ES z listopadu 2008), která musí být přijata a zavedena do vnitrostátních legislativ a následně implementována po praktické stránce</p>	<h2>ZÁKAZNÍCI</h2> <p>KDO JSOU VAŠI ZÁKAZNÍCI, RESP. UŽIVATELÉ?</p> <p>Lidé, kteří jsou v Praze na přechodnou dobu (studenti, expats...) – přestože jsme na tuto skupinu příliš necílili reklamou, tvořila cca 15 % návštěvníků workshopu</p> <p>Ekologicky smýšlející lidé</p> <p>Kutilové a jejich rodinní příslušníci – lidé, kteří nemají kde tvořit (hluk, nepořádek) – lidé, kteří neumí sami opravovat či vyrábět – lidé, kteří nemají nářadíčko – členové rodiny, kteří se chtějí kutila „zbavit“</p> <p>Mladí alternativní lidé (18–35) – milovníci designu – aktivní trávení volného času – nejširší skupina návštěvníků workshopu</p>
<h2>STRUKTURA NÁKLADŮ</h2> <p>ZA CO BUDETE PLATIT A KOLIK? JAKÉ JSOU VAŠE FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY?</p> <p>Nájem + energie na prostor o minimálně 100 m² – fixní náklady: (snad v případě zvýhodněného nájemného kolem 10 000 Kč/měsíčně)</p> <p>Amortizace nářadí a dodávky</p> <p>Peníze na mobil – fixní náklady: (odhad: 1 000 Kč/měsíčně)</p> <p>Náklady na zisk nábytku – variabilní náklady: (dovoz nábytku – spotřeba dodávky po Praze 5 Kč za km)</p> <p>Mzdy: tým Zdrojovny – fixní náklady: 3 x 0,5 úvazek</p> <p>Peníze pro řemeslníka (DPP) – fixní náklady: 8 000 Kč/měsíčně</p> <p>Peníze pro prodáváče (DPP) – fixní náklady: 8 000 Kč/měsíčně</p> <p>Renovace prostor – investiční náklady: min. 50 000 Kč</p>		<h2>CENOVÝ MODEL</h2> <p>JAK NACENÍTE SVÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU?</p> <p>Prodej nábytku, který si lidé ve Zdrojovně budou renovovat sami – variabilní výnos: cílem je prodat nábytek v hodnotě 20 000 Kč měsíčně</p> <p>Prodej designového nábytku v obchodě Zdrojovny – variabilní výnos: cílem je v prvních měsících prodat zboží v hodnotě 10 000 Kč měsíčně</p> <p>Členství ve Zdrojovně – fixní výnos</p> <p>Služby Zdrojovny – variabilní výnos: vyklízení bytů, odvoz nábytku, půjčovna (dívadla, fotografování), pronájem fotokomory...</p> <p>Organizace workshopů v prostorách Zdrojovny – variabilní výnos: zisk z těchto workshopů bude různý dle náročnosti na materiál</p> <p>Pronájem prostor – pronájem prostor dalším subjektům - workshopy, kultura, vzdělání, firmy</p> <p>Pozitivní dopad na životní prostředí</p>		

Logický rámec

Dalším osvědčeným modelem pro zaznamenání projektového záměru je tzv. logický rámec (jeho ukázkou najdete na další straně). Jedná se o matici, která zachycuje logické vazby vašeho nápadu a návrhu řešení. Vertikální linie zobrazuje cíle (proč), výsledky (co) a konkrétní aktivity (jak) projektu. Horizontální linie matice zobrazuje objektivně ověřitelné ukazatele (a zdroje ověření) a je tedy zároveň využitelná pro vyhodnocování nápadu.

Co nám matice může ukázat?

Správně sestavená matice je praktickou nápovědou pro ověření vnitřní logiky nápadu. K tomu slouží mimo jiné test příčiny a důsledku („jestliže-pak test“). Podívejte se na vertikální linii a zkuste si klást otázky: Jestliže učiníme tyto aktivity (jak), pak dosáhneme těchto výsledků (co). A uvidíte, zdali vám logika projektu „sedí“.

V rámci matice pak funguje i diagonální vazba, která předpokládá, že pokud jsou splněny všechny předpoklady a odstraněna rizika na nižší úrovni, lze provést kroky úrovně vyšší.

Logický rámec vám zkrátka pravděpodobně odhalí nečekané vztahy a vazby, které vás při uskutečňování nápadu posunou dále.

Podívejte se na ukázkou logického rámce na následující straně.

Na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí lze nalézt [podrobnou metodiku](#)⁴, která vám bude dobrým průvodcem při volbě logického rámce.

Pokud se chcete blíže seznámit s maticí logického rámce uzpůsobenou pro inovační záměry, naleznete bližší informace v textu [Základní pojmy k tvorbě a realizaci evaluačního plánu](#)⁵: 4. Logický rámec (strana 15)

POPIS PROJEKTU	INTERVENČNÍ LOGIKA	FÁZE INOVACE	UKAZATELE DOSAŽENÍ	ZDROJE A ZPŮSOBY DOSAŽENÍ	PŘEDPOKLADY (RIZIKA) DOSAŽENÍ
DOPADY (SYSTÉMOVÝ CÍL SPLNĚNÍ INOVAČNÍ POPTÁVKY POSKYTOVATELE PODPORY)	DLOUHODOBÝ DOPAD INOVAČNÍHO ŘEŠENÍ	SYSTÉMOVÁ ZMĚNA	SNÍŽENÍ NÁROKŮ NA VEŘEJNÉ ZDROJE	POKLES VÝDAJŮ PROKAZATELNĚ ZPŮSOBNÝ INOVAČÍ	PŘEDPOKLAD DOSAZENÍ SYSTÉMOVÉ ZMĚNY
ŠÍŘENÍ VÝSLEDKŮ ŠKÁLOVÁNÍ (DO DALŠÍCH VYUŽITÍ)	INOVAČE JE ZAVÁDĚNA V ROSTOUCÍM MĚŘÍTKU	ŠÍŘENÍ & ŠKÁLOVÁNÍ	ŘEŠENÍ JE FUNKČNÍ V DALŠÍCH VYUŽITÍCH	VÍCENÁSOBNÁ NEZÁVISLÁ EVALUACE DOSAZENÉHO IMPAKTU	PŘEDPOKLAD DOSAZENÍ DLOUHODOBÉHO DOPADU
VÝSLEDKY (UŽITEK NEBO ZMĚNA PRO CÍLOVOU SKUPINU NEBO PROBLÉMOVOU/ PRIORITNÍ OBLAST, PŘEDPOKLAD PRO SNÍŽENÍ NÁROKŮ NA ZDROJE)	DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ PROJEKTU NA KONCI S BEZPROSTŘEDNÍM DOPADEM	ZAVEDENÍ INOVAČE	ZMĚNA STAVU PROBLÉMU DÍKY INOVAČNÍMU ŘEŠENÍ (SROVNÁNÍ S VÝCHOZÍM STAVEM)	PROKÁZANÍ IMPAKTU A JEHO NEZÁVISLÁ (EXTERNÍ) EVALUACE/ OPONENTURA	PŘEDPOKLAD ŠÍŘENÍ/ŠKÁLOVÁNÍ INOVAČE
ZPROSTŘEDKUJÍCÍ VÝSLEDKY NEBO DÍLČÍ CÍLE (PROPOJUJÍ VÝSTUPY A VÝSLEDKY V KOMPLEXNÍCH PROJEKTECH)	SPLNĚNÍ DÍLČÍCH CÍLŮ PROJEKTU	TESTOVÁNÍ	DÍLČÍ ŘEŠENÍ JE FUNKČNÍ	PRŮBĚŽNÁ EVALUACE (INTERNÍ) PROVEDENÉHO TESTOVÁNÍ	PŘEDPOKLAD DOSAZENÍ VÝSLEDKU/ÚČELU
VÝSTUPY (VYTVOŘENÉ AKTIVITAMI)	SPECIFICKÉ VÝSTUPY K DOSAŽENÍ DALŠÍCH CÍLŮ	VÝVOJ ŘEŠENÍ	VÝSTUPY DOSAŽENY V MNOŽSTVÍ A KVALITĚ	PRŮBĚŽNÁ EVALUACE (INTERNÍ)	PŘEDPOKLAD DOSAZENÍ DÍLČÍCH VÝSLEDKŮ
AKTIVITY (REALIZOVANÉ K DOSAŽENÍ VÝSTUPŮ)	KLÍČOVÉ AKTIVITY A JEJICH POSLOUPNOST	NÁVRH ŘEŠENÍ	VÝSTUPY DOSTUPNÉ V MNOŽSTVÍ A KVALITĚ, PROBLÉM IDENTIFIKOVÁN VE VÝCHOZÍM STAVU	PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE, ANALYTICKÉ VÝSTUPY	PŘEDPOKLAD DOSAZENÍ VÝSTUPŮ

Mnoho typů plánů, inovátorova smrt

Kromě lean canvasu či logického rámce existuje celá řada modelů a plánů, kterými můžete uceleně svůj projekt představit. Zásadní je, aby vám při volbě modelu, dle kterého své řešení prezentujete, tento model seděl, rozuměli jste jeho vnitřní logice a výstupům, které vám poskytuje.

Určitě není vhodné váš projekt přetvářet do tisíce různých modelů a zahltit se jimi. Vyberte si jednu techniku, která je vám blízká, a v té pracujte kontinuálně. Například u lean canvasu brzo zjistíte, že máte více verzí plátna k jednomu inovačnímu řešení, protože vaše cílová skupina nebyla tolik stejnorodá, jak se zprvu zdálo. Postupně díky rozhovorům a experimentům s cílovou skupinou dozná váš plán zásadních změn a vy jej budete posouvat a měnit – v tom spočívá princip lean canvasu. O to důležitější právě je, aby byl váš plán projektu jednoduchý, rychle editovatelný a reagoval na změny. Plán nevnímejte během přípravy jako povinnou nutnost, naopak jej vytvářejte jako pomocníka pro celý průběh realizace i evaluace.

Co je dobré mít na paměti

Samotné vyplňování plánu nepřináší nápad na řešení, ale směřuje k hledání odpovědí u cílové skupiny – a ta už vás k řešení může navést. Kvalitní plán nevytvoříte během minuty. Pracujte s ním pravdivě a položky, které vás naplňují nejistotou, řešte nejvíce. Díky pečlivé práci budete vědět, kde má myšlenka nedostatky a jaké informace vám pro modelování nejlepšího řešení chybí. Zároveň si prostřednictvím lean canvasu ověřujete, že problém, který řešíte, je opravdu problém a že již neexistuje jeho dostatečné řešení.

A připomínáme: tvorbě plánu má předcházet výzkum v terénu.

Jak dál?

Představte si, že plán inovačního záměru máte v první verzi hotov. Neustále jej vylepšujete a poznáváte jeho details. Začínáte si být jisti riziky a snižováním jejich pravděpodobnosti a dopadu (viz kapitola 8 *Rizika inovace: budte připraveni*). Zkoušíte další experimenty, které vás utvrzují či vyvrací ve vašem záměru. Plán je neustále živý stejně jako vaše inovace, ale v porozumění se dostáváte hlouběji.

Plán se v určitém momentu přetaví do jasnějšího modelu vašeho inovačního záměru. Znáte odpovědi na většinu otázek, které vám plán samotný, dárce, investoři nebo partneři kladou. Tyto odpovědi máte ověřené s vaší cílovou skupinou a nyní je na čase plán proměnit v realitu: začít jej prezentovat investorům, začít žádat o finanční podporu, oslovovat partnery, cílovou skupinu, vytvářet konkrétní prototyp či nabídku pro cílovou skupinu.

Plánujte si i v této fázi harmonogram aktivit, které musíte podniknout, jasně si určete, jaké budou vaše výstupy a indikátory úspěšnosti (důležité je i dobře znát způsob, jak takové indikátory vůbec změřit – viz kapitola 11 *Vyhodnocení: naplánujte si ohlédnutí*).

O cílové skupině a jejích potřebách toho poté budete vědět tolik, že vám nebude stačit rozsah kolonky v žádosti. Z kvalitního plánu se pak „vyloupnou“ i náklady projektu a způsob řešení nejčastějšího rizika – finanční udržitelnosti nápadu.

To vše bude skvělým základem pro úpravu projektu do požadované formy, ať již je jí elektronický formulář žádosti Evropského sociálního fondu, grantová žádost či prezentace před investorem.

Jak se pustit do experimentů v rámci ověřování vašeho řešení vysvětluje následující přednáška⁶ Jana Veselého, která navazuje na lean canvas a jeho tvorbu.



POHLED Z PRAXE: JAK JSTE VÁŠ INOVAČNÍ NÁPAD MODELOVALI?

„Pro plánování jsem využíval příručky OP LZZ (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost) a samotnou projektovou žádost, kam jsem ‚překládal‘ svou vizi projektu do jednotlivých kolonek a úřednického jazyka.“

První úspěch – Zdeněk Raiser

„S plánováním jsme neměli moc zkušeností, tak jsme zpočátku postupovali velmi intuitivně a radili se se zahraničními organizacemi. Sepsali jsme si všechna očekávání a pak podle nich projekt stavěli.“ KomPot – Míla Hilgertová

„Je potřeba stále improvizovat. Člověk má nápad, pustí se do něj a pak zjistí, že ač myslel, že to půjde doleva, jde to doprava. Předpokládali jsme, že Rekola budou fungovat komunitně: že lidé budou jezdit, ale i se o kola starat, ovšem postupně jsme zjistili, že většina uživatelů chce bikesharing spíše jako službu. Chtějí jen jezdit a ne něco opravovat. Pro část uživatelů je to naopak srdcovka a ti jezdí i opravují, jak jsme předpokládali na začátku.“

„I když si člověk myslí, že to má v hlavě srovnané, lean canvas mu pomůže najít skulinky, které tak úplně vyřešené nemá. Nejdůležitější je fáze vyplňování, protože si utřídíte myšlenky. Je nejlepší to dělat v týmu, protože tak si navzájem vyjasníte hodnoty projektu.“ Rekola – Filip Ježek

„Pro modelování projektu jsme používali lean canvas, byl i součástí přihlášky do programů, které nám pomáhaly při rozjezdu projektu. Je třeba počítat, že tento model několikrát změníte, jako tomu bylo i u nás. Ale povede vás dobrým směrem.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„U toho jsem já osobně ještě nebyl, ale vím, že byznys model byl vytvořen spolu s konzultanty z McKinsey, kteří pracovali pro bono.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

„Pro modelování projektu jsme používali lean canvas. Je třeba počítat, že tento model několikrát změníte, jako tomu bylo i u nás. Ale povede vás dobrým směrem.“

Zdrojovna – Blanka Havlíčková



CVIČENÍ:

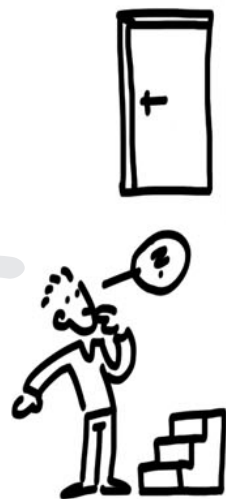
Zkuste prozkoumat lean canvas i vy. Není nutné na vše znát odpověď hned, zkuste začít tím, kde odpověď znáte a u čeho ji neznáte, tak tam ji začněte hledat a ověřovat. Ideálně postupujte dle čísel uvedených v políčkách.

LEAN CANVAS

PROBLÉM

JAKÉ JSOU 1-3 NEJPALČIVĚJŠÍ PROBLÉMY VAŠICH ZÁKAZNÍKŮ?

1



ŘEŠENÍ

JAKÉ VLASTNOSTI VAŠEHO PRODUKTU ŘEŠÍ PROBLÉMY VAŠICH ZÁKAZNÍKŮ?

4



INDIKÁTORY

CO PRO VÁS ZNAMENÁ ÚSPĚCH A JAK JEJ BUDETE MĚŘIT? JAKÁ DALŠÍ ČÍSLA JSOU PRO VÁS TEĎ DŮLEŽITÁ (AKVIZICE, AKTIVACE, LOAJALITA, TRŽBY, DOPORUČENÍ)?

8

UNIKÁTNÍ

NABÍDKA HODNOTY

ČÍM UPOUTÁTE POZORNOST? V ČEM JSTE JINÍ? JAKÁ JE VÝSLEDNÁ HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA?

3

NEFÉROVÁ VÝHODA

CO VÁM NEMŮŽE NIKDO SNADNO ZKOPÍROVAT NEBO SI TO KOUPIŤ? PROČ BYSTE TO MĚLI DĚLAT ZROVNA VY?

9

CESTY K ZÁKAZNÍKŮM

JAK SE DOSTANETE KE SVÝM ZÁKAZNÍKŮM?



5

ZÁKAZNÍCI

KDO JSOU VAŠI ZÁKAZNÍCI, RESP. UŽIVATELÉ?

2



STRUKTURA NÁKLADŮ

ZA CO BUDETE PLATIT A KOLIK? JAKÉ JSOU VAŠE FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY?

7

CENOVÝ MODEL

JAK NACENÍTE SVÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU?

6





ODKAZY:

- 1 <http://www.leancanvas.cz>
- 2 <https://www.youtube.com/watch?v=Uq9Sp1DxGQg#t=3533>
- 3 <https://docs.google.com/drawings/d/1mhvVsUoT7ktGlzHzoZ6SXzNBICE5xrfTjeFXiyLUy8k/edit>
- 4 <http://ww.esfcr.cz/file/8077>
- 5 <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/evaluace-inovacnich-projektu> (strana 15)
- 6 <https://www.youtube.com/watch?v=eHHKHbMQ5Qs>

Capture Your Business Model in 20 Minutes – Lean Canvas

(<https://www.youtube.com/watch?v=7o8uYdUaFR4>, <http://runninglean.co>)

Logical Framework Quick Start

(<https://www.youtube.com/watch?v=pEB7ATgS8Qo>)

Lean Canvas – online kurz

(<http://www.leancanvas.cz>)

8.

RIZIKA INOVACÍ: BUĎTE PŘIPRAVENI

JAKÁ RIZIKA JSOU V OBLASTI SOCIÁLNÍCH INOVACÍ NEJČASTĚJŠÍ

A JAK SE NA NĚ PŘIPRAVIT?

POKUD MÁ INOVAČNÍ ZÁMĚR HODNĚ RIZIK, ZNAMENÁ TO, ŽE JE ŠPATNÝ?

PROČ JE DOBRÉ VNÍMAT RIZIKA POZITIVNĚ?



Inovace jsou spojeny s rizikem neúspěchu – špatné kroky, slepé uličky a chybná rozhodnutí jsou přirozenou součástí cesty do neznáma. Něco máme alespoň částečně pod kontrolou (například jaký sestavíme tým) nebo můžeme rizika předvídat, ale mnohdy se vyskytnou rizika neočekávaná, nad nimiž obtížněji získáváme kontrolu.

Není to ale v podstatě nic překvapivého: sociální inovace jsou stejně jako lidský život stále se vyvíjející organismus, který je provázen riziky po celou dobu své existence – riziky nezdaru záměru, rozpadu týmu, finanční ztráty atd.

V oblasti sociálních inovací jsou nejčastější rizika procesní (neschopnost dodat výstupy či výsledky v odpovídající ceně či nákladech) a rizika inovační (neschopnost dosáhnout stanoveného inovačního cíle). Velmi náročné je pak realizovat inovační záměr, kde rizika značně převažují nad očekávaným přínosem (viz dále mapa rizik).

Management rizik

Schopnost předvídat rizika a předcházet jim (tzv. management rizik) souvisí s reflexí, sebereflexí a s nastavením vhodných hodnotících kritérií. I z tohoto důvodu je třeba inovační řešení průběžně vyhodnocovat a korigovat (využijte pro to již známou metodu lean canvas – viz kapitola *7 Sepsání nápadu a návrhu řešení: často stačí jeden list papíru*). Mnozí sociální inovátoři nejprve řeší při realizaci svého nápadu to, co je jednoduché, již známé a není s tím spojeno zase tak velké riziko. A to není zrovna správný krok v managementu rizik. Mnohem výhodnější z pohledu času, peněz, ale i naší vlastní energie je zjistit co nejdříve, zda projekt neselže na něčem skutečně riskantním. **Zásadní rada tedy zní: nejdříve se pusťte do prozkoumávání a řešení toho aspektu vašeho projektu, kde se zdá být největší riziko. Zkrátka začněte tím nejrizikovějším.** Pokud projekt ztroskotá na takovém riziku, nemusíte již trávit čas prací na dalších dílčích krocích.

Příklad chybného managementu rizik: Chceme prodávat dřevěné hračky zhotovené v chráněné dílně a začneme tím jednodušším a tedy nižším rizikem – vyrobíme hračky, vytvoříme webové stránky, seženeme partnery a teprve pak přistoupíme k riskantnějším záležitostem: kdo od nás hračky koupí; kdo a jak bude využívat portál; co mají partneři vlastně konkrétně na starosti. Přitom právě v těchto oblastech se skrývají daleko zásadnější rizika pro náš projekt. Při krachu tak veškerá vynaložená energie ve formě práce a financí na přípravu jiných částí nápadu přijde nazmar.

Více informací o rizicích inovačního řešení najdete v [Příručce pro tvorbu a realizaci sociálních projektů](#): 2.3.1 Model inovačního procesu (strany 19–22)



Kde rizika odhalovat a ověřovat

Uvedený příklad znovu dokazuje, že nejpravdivější odhad rizik je spojený s prací v terénu, s poznáváním cílové skupiny, jejích potřeb a možností a její chuti přijmout námi nabízené řešení. A to za vynaložení přijatelně velké energie. Nejlépe představitelné je to u ověřování rizika spojeného s odběrem naší služby nebo produktu. Například abychom otestovali prodej hračky vyrobené v chráněné dílně, nemusíme hned zařizovat samotnou dílnu – stačí v pronajatém prostoru vyrobit pár kusů a zkusit je prodat cílové skupině.

A někdy není potřeba ani prodávat, stačí se s cílovou skupinou pobavit nad jejími potřebami, abychom zjistili, zda má pro ni naše řešení smysl. Navíc přitom budujeme i vztah s potenciálními klienty, což může být základ budoucí komunity vytvořené kolem služby/produktu.

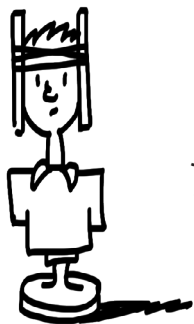
Osvědčeným způsobem eliminace rizik je rozhovor s někým, kdo má již s podobným záměrem nějakou zkušenost. Takový člověk, pokud je samozřejmě ochoten své poznatky sdílet, je neocenitelnou studnicí vědomostí a během půlhodinové rozmluvy se můžete hodně posunout dopředu. Není přitom nutné hledat takové lidi jen v Česku, zapátrejte po podobných příkladech v zahraničí, napište realizátorům e-mail s žádostí o pomoc. Dobrou zprávou je, že v oblasti sociálních inovací vládne vyšší míra ochoty sdílet a pomáhat si.

Krocení rizik

Máte v hlavě či v zápisníku představu o některých rizicích – tak co teď s nimi? Zjištěná rizika je ideální zanášet do jednoduché mapy rizik. Na jedné ose je závažnost rizika, tedy jak velkou škodu napáchá, když to dopadne jinak, než předpokládáte, a na druhé ose je pravděpodobnost, že ke škodě dojde. Neznámou pravděpodobnost vnímejte automaticky jako vysokou pravděpodobnost; je-li totiž neznámá, je potřeba vyzkoumat, jak to doopravdy je. U pojmenovaných rizik určete, v jaké fázi inovačního cyklu je lze očekávat.

Tak budete mít dobrý přehled a můžete vhodně reagovat. Obvykle je nejlepší vybrat nejzávažnější a nejpravděpodobnější riziko a to začít tzv. řídit. Buď snahou o snížení jeho pravděpodobnosti, nebo velikosti jeho dopadu, případně obojím najednou.

Projděte si seznam nejčastějších rizik spolu s tipy, jak je zmírnit:



ZÚŽENÝ POHLED

Zúžený pohled inovátora na prostředí, ve kterém inovace vzniká, a na aktéry, kteří jsou jeho součástí.

TIP: Pracujte na strategii komunikace/spolupráce s aktéry a cílovou skupinou. Zmapujte si prostředí co nejlépe, ať vás nic nepřekvapí.

Nedostatek informací o problému, jeho historii a vývoji.

TIP: Průběžně sbírejte informace, aktualizujte své předchozí závěry, důsledně vyhodnocujte úspěšnost svých kroků.



NEDOSTATEK INFORMACÍ



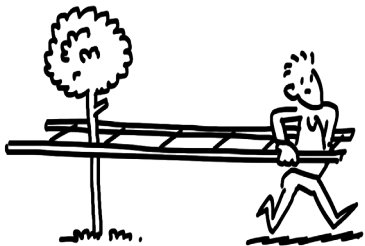
ŠPATNÉ ŘEŠENÍ

Špatné řešení – produkt/slужba neodpovídá potřebě cílové skupiny, která ho/ji nevyužívá.

TIP: Nepodceňujte pilotní průzkumy, experimentujte s cílovou skupinou, nastavte si indikátory měření úspěšnosti.

Podcenění časové/finanční/personální/odborné náročnosti realizace.

TIP: Rozdělte časový plán záměru do více fází, zachyťte včas důležité poznatky a reagujte na ně, například rozšířte tým.

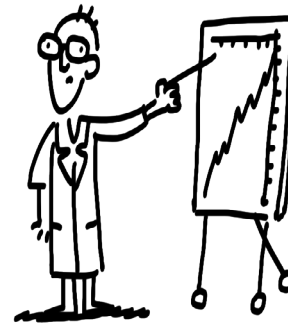
**PODCENĚNÍ****NEPŘEDVÍDATELNOSTI****Nepředvídatelné okolnosti ovlivňující realizaci.**

TIP: Před nečekanými problémy nezavírejte oči, ani je neodkládejte. Začněte je řešit hned, aby měly co nejmenší negativní dopad na váš záměr.

Špatně zvolené ukazatele úspěšnosti

– podcenění/přecenění očekávání versus realita.

TIP: Vraťte se k průzkumu cílové skupiny, zapojte stakeholders.

**ŠPATNĚ ZVOLENÉ UKAZATELE****Nekvalitně nastavený vyhodnocovací proces úspěšnosti záměru.**

TIP: Nebojte se zapojit externí odborníky, kteří vám s nastavením vyhodnocení pomohou.

Vyhodnocení není možné bez sběru dat – buďte proto v tomto důslední.

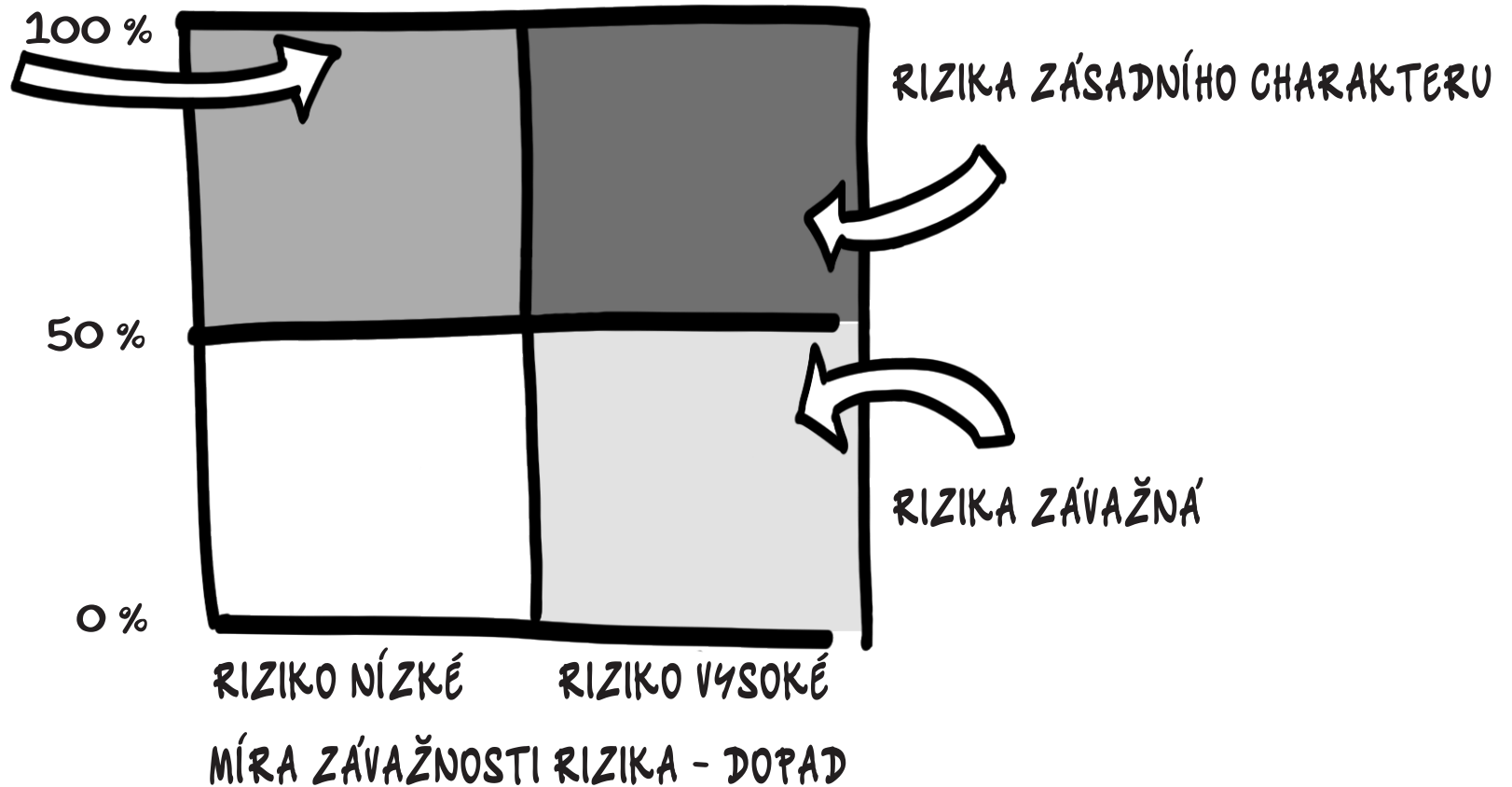
**NEKVALITNÍ
VYHODNOCENÍ**

Kde hledat další informace o Analýze rizik ve vztahu k sociálním inovacím v [Základní pojmy k tvorbě a realizaci evaluačního plánu](#)²: 3. Analýza rizik (strana 15)

MAPA RIZIK

RIZIKA ČASTÁ, ALE NEVÝZNAMNÁ

PRAVDĚPODOBNOST
VÝSKYTU V %



Mnoho projektů často řeší udržitelnost finančního zajištění – zda bude někdo službu/produkt financovat nebo kupovat. Toto riziko je velmi závažné, a pokud se jej nepodaří zvládnout, je možné, že váš projekt skončí například s koncem grantové podpory. Pokud jste dosud vaši službu/produkt nenabízeli a trh ani vaše cílová skupina ji/ho nezná, jedná se o neznámé, a tedy vysoce pravděpodobné riziko. Jak v takovém případě snížit jeho závažnost a pravděpodobnost?

Osvědčenou metodou: udělat experiment s cílovou skupinou nebo hloubkový rozhovor s potenciálními klienty. Třeba vás nakonec nasměrují úplně jinam. Jako tomu bylo například u projektu Rekola, kde autoři nejprve zamýšleli zaměřit se na sdílení kol pro cílovou skupinu cizinců v Praze. Během 15 minut rozhovorů s nimi se dozvěděli, že při příjezdu kola kvůli zavazadlům nevyužijí a během dne si raději pronajmou kolo na celý den s tím, že s ním mohou jezdit kdykoliv. Mimochodem, při zkoumání cílové skupiny je dobré položit si několik otázek: Jak daný problém řeší cílová skupina dnes? V čem je současné řešení, pokud existuje, nevyhovující? Považuje cílová skupina vůbec danou otázku za problém – má potřebu jej řešit? Odpovědi na tyto otázky by vás měly přivést k tomu, že nejprve vyzkoušíte danou službu/produkt v jednoduché podobě a teprve později ji budete obohacovat a rozšiřovat – tedy až ve chvíli, kdy budete mít již dostatek prostředků na další vývoj, ale především potvrzení zájmu cílové skupiny.

Vnímejte riziko jako pomocníka

Upozornění na rizikovitost inovací vás nemá za cíl odradit, spíše ubezpečit, že pokud jste ve svém záměru nebo již uskutečněném počínu našli paralelu s naznačenými riziky, jde s vyšší pravděpodobností o inovaci. Platí, že optimista a inovátor vidí v problémech výzvy. Hledejte tedy rizika vašeho záměru pečlivě, neutajujte je před sebou, partnery ani dárce, ohrozíte tím nejvíce sami sebe a samotný záměr. Riziko známé, pojmenované a s navrženým postupem pro jeho snížení je cestou k úspěchu. Na druhou stranu na riziko nemyslete tak usilovně, že vás v činnosti paralyzuje.

A co když to přece nevyjde?

I když do svého inovačního záměru a projektu vložíte velké nasazení a odhodlání, může se stát, že přijde krach. Nepřejeme vám to, ale někdy se to prostě stává. Jak už jsme několikrát zdůraznili, při odhalování příčin neúspěchu se vám bude hodit, pokud budete průběžně monitorovat rizika a ověřovat v průběhu uskutečňování projektu svůj postup. Protože jediné tak, když budete dobře vědět, kdy, jak a proč jste co dělali, budete schopni se z chyb poučit. Svůj záměr můžete pak zkusit uchopit z jiného konce.

Pokud cítíte, že se vám opravdu nedaří, připusťte si to a nevyčerpávejte dále zdroje a energii. Špatných pokusů má za sebou každý inovátor či inovační organizace celou řadu, ale jen ti, ke kterým možná nyní vzhlížíte, nepolevili a zkoušeli to znovu. Opouštějte své projekty zodpovědně, informujte poctivě svou organizaci, partnery a dárce o výsledku a důvodech neúspěchu. Upřímnost k sobě a okolí se na poli inovací cení.

POHLED Z PRAXE: JAK JSTE PRACOVALI S RIZIKY PROJEKTU?

„Rizika jsem mapoval v rámci odborných konzultací při přípravě. Nejvíce jich bylo u technické realizace divadelního představení. Zajímavé riziko, které jsme si při přípravě v divadle pojmenovali, byl ‚superstar efekt‘, tedy co vlastně s klienty udělá úspěch před publikem a zájem médií. S tím rizikem jsme pracovali po celou dobu, kdy jsme klienty mírně, ovšem soustavně vraceli na zem z výšin jejich uměleckého vzletu. Bohužel riziko, které stále řešíme, je dlouhodobá udržitelnost z hlediska financí.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„Rizika jsme intuitivně tušili a refleктоvali je při našem postupu, ale velkou analýzu jsme si nedělali. Největší riziko jsme viděli v kvalitě půdy, zájmu lidí a v neposlední řadě ve financování. První dvě rizika se záhy snížila, ale financování malého hospodářství je dlouhodobější problém. Později se objevilo riziko, které jsme si nepřipouštěli: byl problém najít někoho na pozici zelináře – někoho kvalitního a zároveň jej dobře zaplatit. To bohužel řešíme i nadále.“

KomPot – Míla Hilgertová

„Mapu rizik jsme si dělali, bylo jich hodně a dost jsme je zkoumali. Byly to drobnosti typu, že lidé nebudou mít rádi růžovou, i velká rizika, jako je finanční udržitelnost. Především nebylo jasné, zda platba člena pokryje udržovací náklady kol. Zároveň jsme nevěděli, zdali je výše registračního poplatku ještě přijatelná pro dost lidí, aby to mělo smysl spustit. Finanční stránka není stálý boj, ale spíše stálý proces, o to více je důležité věnovat jí hodně pozornosti.“

Rekola – Filip Ježek

„Nejdříve jsme si vyjmenovávali rizika, a poté je rozdělovali na nízká a vysoká. Největším rizikem bylo přijít o provozovnu, a to se nám bohužel nakonec také stalo. My jsme do toho rizika původně šli, protože pro nás bylo důležité, že v původním prostoru jsme neplatili nájem. Nakonec se prostor zboural. Ztráta prostoru ovlivnila i náladu v týmu, který jakoby náhle vyhořel. Ale nakonec jsme si řekli, že to nemůžeme vzdát, i proto, že už jsme měli plno nářadí a dalších věcí, které nám lidé darovali.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Máme byznys plán a analýzy jako například SWOT. Pravidelně se scházíme v týmu, diskutujeme a dostáváme se tak opravdu hluboko k jádru věcí. I přes naši velikost a dobrou mediální viditelnost je nejproblematičtější získat investora. Postavit se na vlastní nohy předpokládá mít investora a jasnou perspektivu.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

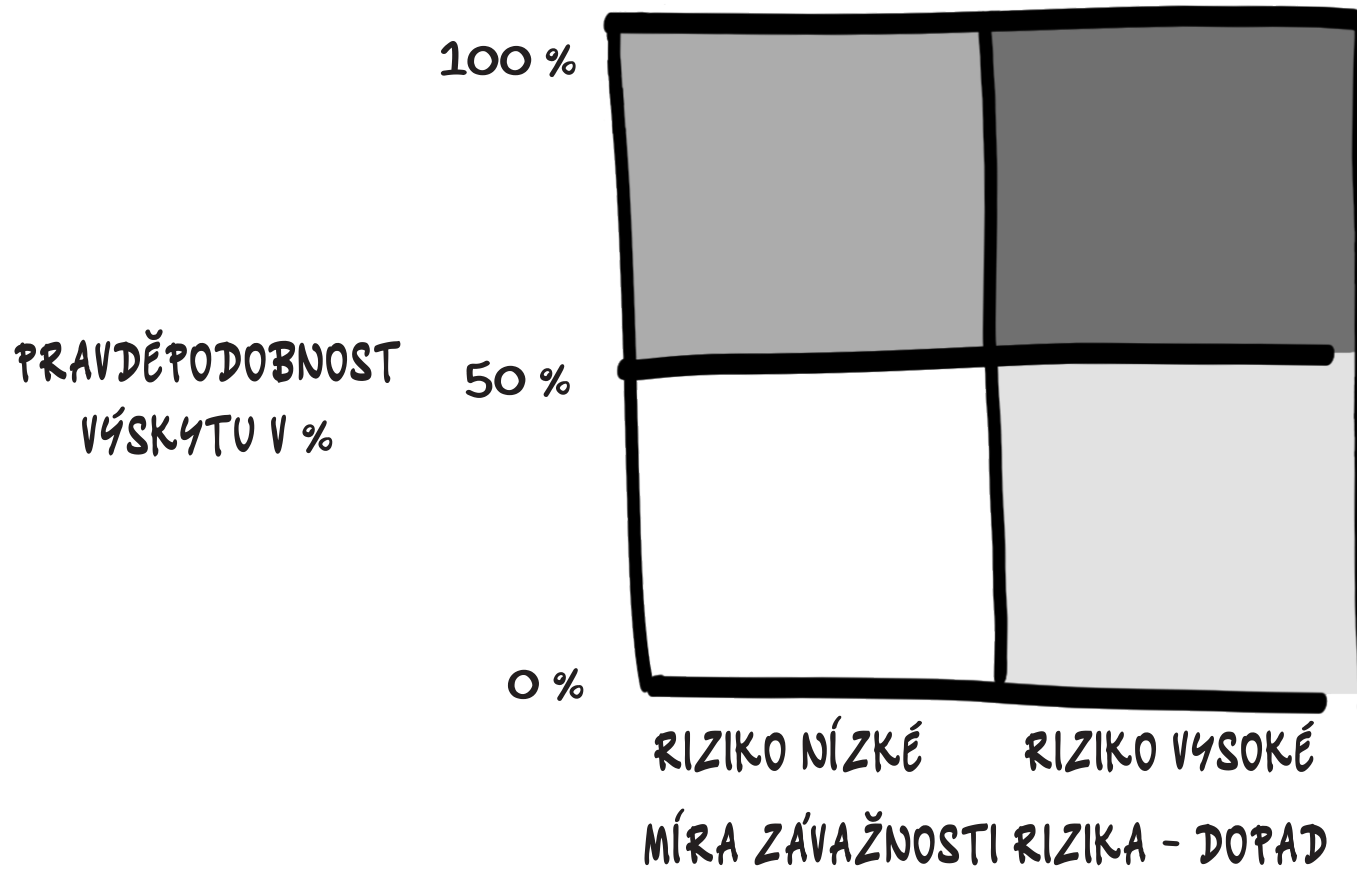
„Mapu rizik jsme si dělali, bylo jich hodně a dost jsme je zkoumali. Byly to drobnosti typu, že lidé nebudou mít rádi růžovou, i velká rizika, jako je finanční udržitelnost. Finanční stránka není stálý boj, ale spíše stálý proces, o to více je důležité věnovat jí hodně pozornosti.“

Rekola – Filip Ježek

**CVIČENÍ:**

Zkuste si pro svou inovaci vyplnit mapu rizik, tak jak zrovna rizika vnímáte. Pokud je vás v týmu či v organizaci více, vytvořte si mapu každý sám za sebe. Poté o mapě a rizicích diskutujte a současně navrhnete, jak rizika ověříte.

Pokud zatím svůj inovační záměr nemáte, zkuste si mapu rizik udělat k inovacím, které zde představujeme jako příklady dobré praxe. Jaká rizika byste u těchto projektů identifikovali? Napovědět vám mohou citace jejich autorů.





ODKAZY:

- ¹ <http://www.esfcr.cz/file/8646> (strany 19–22)
- ² <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/evaluace-inovacnich-projektu>

Risk Impact/Probability Chart

http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_78.htm

Risk Analysis and Risk Management

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm

9.

ŠKÁLOVÁNÍ (SCALING) INOVACÍ: JAK MŮŽE VÁŠ NÁPAD RŮST

PROČ MÁ SMYSL PROVÁDĚT ŠKÁLOVÁNÍ INOVACÍ?

KTERÉ INOVACE JSOU VHODNÉ KE ŠKÁLOVÁNÍ?

JAKÉ JSOU CESTY ŠKÁLOVÁNÍ INOVACÍ?



Představme si, že vaše inovace se stala skutečností! Co teď dál? Jakmile se vám povede inovaci úspěšně zavést, je čas na její škálování (scaling) neboli šíření a růst. V tomto průvodci používáme český překlad původně anglického pojmu scaling, na který také často v komunitě sociálních inovátorů můžete narazit.

Cílem škálování je rozšířit společenský prospěch (impakt) vašeho řešení na větší počet osob, které z něj mají užitek (co když vaše inovace může pomáhat po celém světě?).

Ještě pro pořádek: Zkuste si vybavit nebo nalistovat inovační spirálu. V této kapitole budeme zkoumat fázi, která nastává po implementaci vašeho řešení, ale stojí před systémovou změnou.

Škálování jako cesta za horizont

Než se pustíme do úvah o škálování, je dobré si otevřeně říct:

- Ne pro každou inovaci je škálování možné a vhodné. Můžete se rozhodnout, že svou inovaci nechcete záměrně dál šířit, třeba kvůli přiznání si vlastních hranic a schopností nebo na základě strategie nerůst.
- Samotné škálování přináší svá specifická a vysoká rizika (například adaptace inovačního řešení na širší komunitu uživatelů, zajištění původní kvality při rozšíření inovace, schopnost vytvořit síť spolupracovníků, kteří zvládnou vyhovět narůstající poptávce apod.).

Přesto jsou inovační řešení, která mají potenciál pozitivně zasáhnout větší okruh lidí (neboli zvýšit dopad daného řešení). Inovátoři by tedy měli zvážit, zda a jak mohou nechat svou inovaci růst.

Jako vhodné pro škálování se ukazují sociální inovace, které:

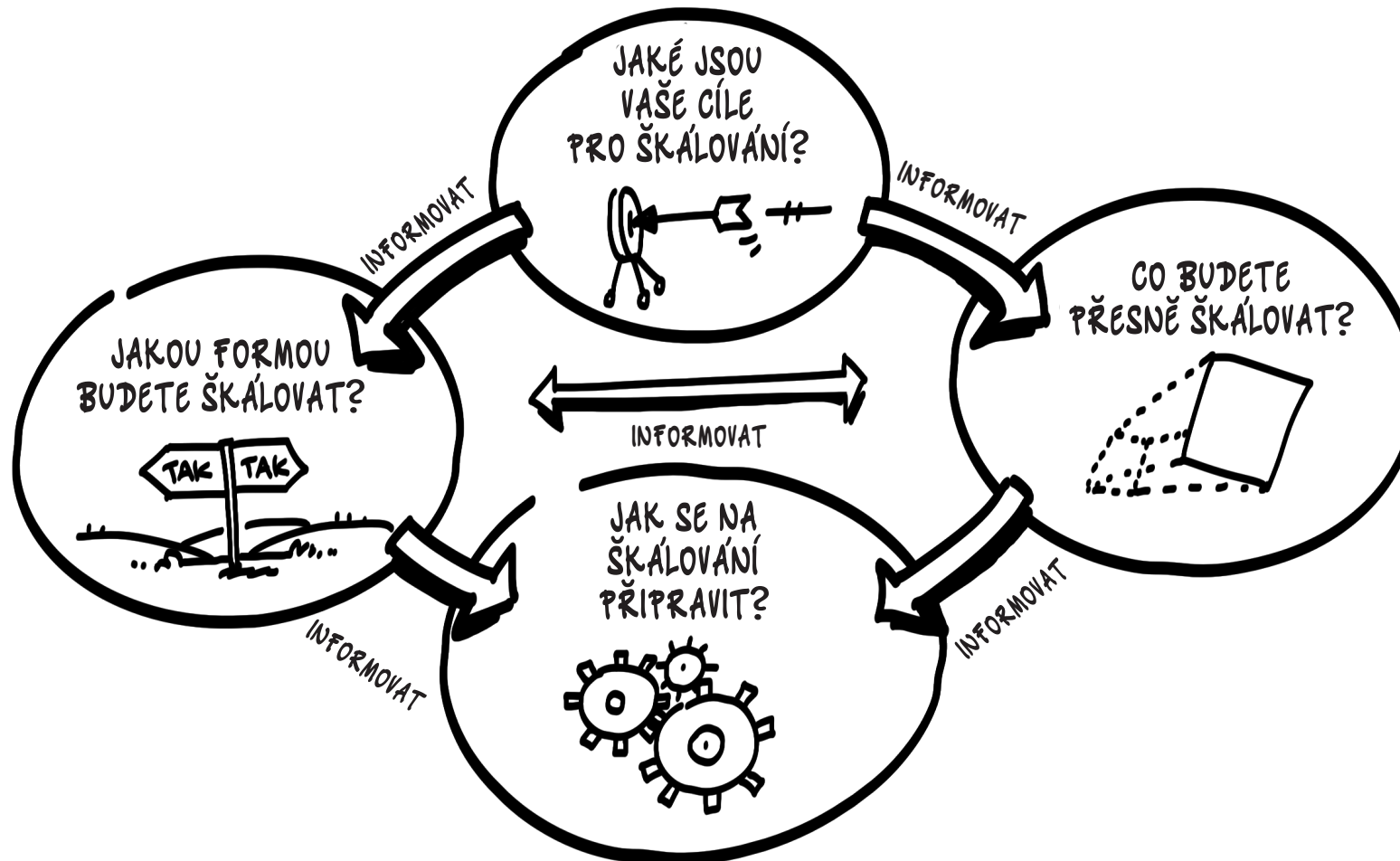
- mají význam i nad původně zamýšlený kontext (cílovou skupinu, region apod.);
- jsou poměrně jednoduché/prosté;
- jsou prokazatelně lepší než jiné alternativy;
- nejsou výhradně závislé na talentu či dovednostech jednotlivce.

I škálovat se musí strategicky

Pokud se rozhodnete zkusit škálovat, nejprve si stanovte, proč, jak a co budete škálovat. Taková škálovací strategie by měla mít čtyři stupně:

- 1) Objasnění záměru a cíle škálování
- 2) Stanovení předmětu škálování (co přesně budete škálovat)
- 3) Výběr cesty (formy), kterou budete inovaci škálovat
- 4) Příprava na naplňování strategie

ŠKÁLOVACÍ STRATEGIE



Cesty škálování

Předtím, než začnete uvažovat o způsobu škálování, je také nezbytné odpovědět si, jak budete s inovací nakládat – chcete ji pojmát jako službu, produkt nebo jako myšlenku či úplně jinak?

Pro samotné škálování pak existují čtyři základní cesty. Podívejte se na jejich přehled na následující straně. Každá z cest je však založena na jiném stylu práce, předpokládá jiné dovednosti a nároky na tým či organizaci. Každá z cest také využívá jiné formy spolupráce s dalšími organizacemi. Někdy je možné vyrazit více směry najednou.

Příklady úspěšného škálování inovací najdeme ve světě spoustu, sami jich nejspíš hodně znáte – třeba již zmíněné konference TED, které se z domovských Spojených států šíří formou licencí do dalších zemí a měst, kde vznikají akce lokálního charakteru (TEDx). Škálování konferencí TED probíhá i prostřednictvím zapojování nových kanálů pro šíření již vytvořeného obsahu.

Ze stejné oblasti lze najít i další ukázkou škálování původně malého nápadu určeného pro omezené publikum, a tím je Khan Academy. Sal Khan na dálku doučoval svou sestřenicí matematiku a využíval při tom moderní online nástroje.

Postupně se na něj začali obracet další lidé, a tak vytvořil výuková videa, která brzy dosáhla velkého počtu zhlédnutí.

Následně Sal opustil práci a založil Khan Academy – online vzdělávací platformu dostupnou pro všechny na

světě, která nabízí více než šest tisíc velmi kvalitních výukových videí zejména v matematických a přírodních vědách.

Dnes se prostřednictvím Khan Academy vzdělávají miliony uživatelů.

Nebojte se tedy škálování a vnímejte ho jako příležitost, ale nezapomeňte ho vhodně načasovat podle inovační spirály.

JAK MOHOU SOCIÁLNÍ INOVÁTOŘI ČI ORGANIZACE ŠÍŘIT NEBOLI ŠKÁLOVAT INOVACI?

CESTY ŠKÁLOVÁNÍ INOVACÍ	MODELY A PŘÍSTUPY (VYBRANÉ)	KONKRÉTNÍ AKTIVITY	JAKÉ ŠKÁLOVACÍ AKTIVITY PODNIKLI NAŠI INOVÁTOŘI?
OVlivňování & PORADENSTVÍ	KAMPANĚ, LOBBING KONZULTACE TRÉNINK JINÝCH ORGANIZACÍ/TÝMŮ	VEŘEJNÉ VYSTUPOVÁNÍ (KONFERENCE, WORKHOPY, PRÁCE S MÉDIÍ) PUBLIKOVÁNÍ, ZAMĚSTNÁNÍ POLICYMAKERA (TVORBA POLITIK A LOBBING) KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM NOVÝCH I TRADIČNÍCH MÉDIÍ PORADENSTVÍ A TRÉNINK JINÝCH LIDÍ/TÝMŮ	KOMPOT PRAVIDELNĚ RADÍ DALŠÍM VZNIKAJÍCÍM SKUPINÁM KOMUNITNĚ PODPOROVANÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ.
BUDOVÁNÍ SÍTI ODBĚRATELŮ	KOMUNITA ODBĚRATELŮ ZNAČKY KVALITY FRANŠÍZA LICENCE	REPREZENTACE PROSAZOVÁNÍ A POSILOVÁNÍ POVĚDOMÍ PŘENOS ZNALOSTÍ, SDÍLENÍ DOBRÝCH PRAKTIK POSKYTOVÁNÍ NÁSTROJŮ TRÉNINK, PODPORA A ZAJIŠTĚNÍ KVALITY BUDOVÁNÍ KOMUNITY A HNUTÍ	DISCOVERING HANDS FORMOU FRANŠÍZY ROZŠÍŘUJÍ SVÉ SLUŽBY DO DALŠÍCH EVROPSKÝCH ZEMÍ.
VYTVÁŘENÍ STRATEGICKÝCH PARTNERSTVÍ	STRATEGICKÁ SPOJENECTVÍ DOSTÁVAT INOVACI DO VEŘEJNÉHO POVĚDOMÍ NABALOVAT INOVACE NA INFRASTRUKTURU JINÝCH ORGANIZACÍ JOINT VENTURES (SPOJENÍ FIREM ZA ÚČELEM SPOLEČNÉHO PODNIKÁNÍ) AKVIZICE	VYJEDNÁVÁNÍ A ŘÍZENÍ PARTNERSTVÍ S JINÝMI ORGANIZACEMI, KTERÉ DOVOLUJÍ POSUNOUT INOVACI NA DALŠÍ ÚROVEŇ PŘESUN ZNALOSTÍ VYTVÁŘENÍ POCHOPENÍ PRO SPOLEČNÉ HODNOTY A VIZI	TRIPITAKA S PROJEKTEM PRVNÍ ÚSPĚCH HLEDÁ STRATEGICKÉHO PARTNERA, ABY SE MOHL INOVAČNÍ PROJEKT PŘEKLOPIT DO TRVALÉ INSTITUCE.
RŮST ORGANIZACE JAKO DODAVATELE	ZAKLÁDÁNÍ NOVÝCH POBOČEK ZVYŠOVÁNÍ DODAVATELSKÉ KAPACITY CENTRÁLNÍHO TÝMU	POSILOVÁNÍ KAPACIT TÝMU A ZAMĚSTNANCŮ ZÍSKÁVÁNÍ ZDROJŮ/INVESTIC ROZVOJ ORGANIZAČNÍ KAPACITY A SYSTÉMŮ	REKOLA POSTUPNĚ ROZŠÍŘUJÍ SVŮJ TÝM A SVOU SLUŽBU NA VĚTŠÍ ÚZEMÍ PRAHY I DO JINÝCH MĚST.

POHLED Z PRAXE: MÁTE NĚJAKOU STRATEGII RŮSTU?

„Růst vidíme v podobě zapojování dalších cílových skupin, například azylantů. Naší vizí je trvalá a stabilní instituce, která touto uměleckou cestou pracuje s různými cílovými skupinami, pomáhá jim a zároveň dostává tato témata skrze jejich příběhy mezi veřejnost.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„Určitě chceme růst, abychom byli i stabilnější – zejména v oblasti ekonomické udržitelnosti. Možná v budoucnu zvětšíme pole a založíme například sad. Ovšem na růst musíme být připravení a překotné rozšiřování polí nebo podílů je rizikové. Od letošního roku začínáme rozvíjet vzdělávání a budeme pořádat vzdělávací kurzy pro dospělé a školy o pěstitelství a celém cyklu od sázení po sklizeň.“ KomPot – Míla Hilgertová

„Rozšířili jsme se do čtyř měst. Každý zájemce o spolupráci musí založit spolek, najít dva kamarády, kteří to rozjedou s ním, sehnat kola a alespoň padesát lidí, kteří budou bikesharing užívat. Přesnou metodiku pro další provozovatele nemáme, vytváříme to opět metodou leanu, takže vzniká postupně. Nemá smysl psát složitou metodiku, když nevíme, jak by pak fungovala, takže ji kontinuálně vytváříme s našimi regionálními partnery.“

„Pro nás to není jen o kolech, ale o respektu a úctě k veřejnému prostoru. Naší vizí je mít další růžové prvky ve veřejném prostoru, zkrátka na principu, že růžové věci se sdílí. Ale sdílí se nejen užitek, ale i zodpovědnost. Rádi bychom do dvou let měli pět tisíc uživatelů, a to už podle nás může přinést změnu.“ Rekola – Filip Ježek

„Naší velkou vizí je, že by každé krajské město v České republice mělo svoji Zdrojovnu. Lidé z krajů se nám hlásí sami, že se jim nápad líbí. Byli jsme inspirací pro vznik obdobného projektu v Plzni. Předáváme své zkušenosti a odpovídáme na dotazy, ale rozhodně se nepovažujeme za odborníky, kteří by zájemcům posílali nějaký manuál, jak na to.“

Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Modely pro šíření našeho projektu jsou v zásadě dva: buď vznik centra Discovering Hands nebo předávání know-how v rámci tréninku nevidomých diagnostiček. Pro centra máme franšizový systém, příručku, jejíž vývoj trval rok, kompletní dokumentaci a model. Před expanzí provádíme studii proveditelnosti, na které často spolupracujeme s univerzitami, abychom ověřili, že je to dobrý nápad. Používáme také dotazníkovou metodu.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

„Určitě chceme růst, abychom byli i stabilnější – zejména v oblasti ekonomické udržitelnosti. Ovšem na růst musíme být připravení a překotné rozšiřování polí nebo podílů je rizikové.“

KomPot – Míla Hilgertová

**CVIČENÍ:**

Projděte si znovu pozorně všechny čtyři cesty, kterými můžete inovace škálovat. Zkuste si u každé promyslet, zda by byla pro vaši inovaci vhodná a případně zkuste tuto cestu vsadit do reálných obrysů. S kým byste spolupracovali? Co by vám chybělo, co byste museli změnit? Kde by byla rizika?

JE TO PRO NÁS CESTA?**V JAKÉ PODOBĚ A ZA JAKÝCH PODMÍNEK?**

- OVLIVŇOVÁNÍ & PORADENSTVÍ** _____
- BUDOVNÍ SÍTÍ ODBĚRATELŮ** _____
- VYTVÁŘENÍ STRATEGICKÝCH PARTNERSTVÍ** _____
- RŮST ORGANIZACE VE FORMĚ DODAVATELE** _____



ODKAZY:

Making It Big: Strategies for scaling social innovations, Nesta

(<http://www.nesta.org.uk/publications/making-it-big-strategies-scaling-social-innovations>)

Globalizer Basics on Scaling: Lessons from social entrepreneurs for social entrepreneurs, Ashoka

(http://ashokaglobalizer.org/files/Ashoka-Globalizer_some%20basics_on%20scaling_social_innovation.pdf)

Rizwan Tayabali: PATRI Framework for Scaling Social Impact

(<http://www.ashokaglobalizer.org/sites/globalizer.ashoka.org/files/PATRI-Framework.pdf>)

Breaking the Binary: Policy guide to scaling social innovation, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

(<http://reports.weforum.org/social-innovation-2013/>)

Nástroje pro scaling z DIY Toolkit, Nesta

(<http://diytoolkit.org/tools/business-plan-2/>, <http://diytoolkit.org/tools/scaling-plan-tool/>)

10.

TRANSFER INOVACÍ: NA PATENTY SE NEHRAJE

LZE DOBRÝ INOVAČNÍ ZÁMĚR PŘENĚST ZE ZAHRANIČÍ?

JE PŘENESENÝ ZÁMĚR JEŠTĚ INOVACE?

MOHU PŘENÁŠET INOVACE I NAPŘÍČ OBORY

ČI CÍLOVÝMI SKUPINAMI?



Jedním ze znaků sociální inovace je její možná přenositelnost (transfer). Férová inovace je otevřená, sdílená co nejvíce médií (= způsoby a kanály, například na sociálních sítích) a její hlavní tvůrce se sám nechápe jako výhradní vlastník či majitel patentu – naopak se snaží ji dále různými formami šířit v rámci škálování a sdílet ji s ostatními potenciálními uživateli (nebo minimálně nechrání svou inovační myšlenku před šířením). **Inovace má být participační a partnerská.**

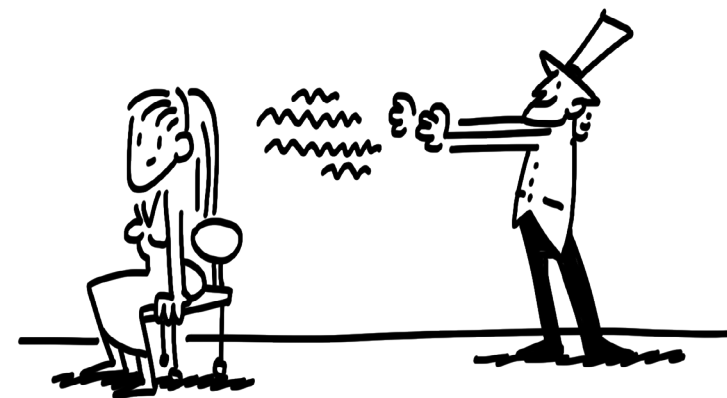
Tím je pak umožněn přenos inovace ve všech jejích fázích.

Přenos můžeme nejjednodušeji chápat geograficky – lokální inovace v původní verzi nebo s potřebnou úpravou může fungovat i v jiném místě, kde je stejná cílová skupina, tedy uživatelé se stejnou potřebou. Rozlišujeme tak lokální, regionální, národní nebo mezinárodní transfer inovace. Přenos know-how na jiné území bude představovat inovaci, pokud řešení, které inovace přináší, bude v regionu/zemi nové a půjde o řešení potřebné a prokazatelně zlepšující kvalitu života lidí. Stejným způsobem je možno přenést a přizpůsobit některé inovace potřebám v organizační struktuře nebo do jiného oboru. Například pražský projekt Pragulic, který přenáší model průvodcovství z cestovního ruchu a jako průvodce zaměstnává lidi bez domova, kteří vedou netradiční prohlídky Prahou.

Inovace má další důležitý znak – potřebnost. Jinou možností přenosu je uplatnění inovace pro odlišnou cílovou skupinu – transfer obsahu inovace je upraven a adaptován pro další uživatele. Ideální inovace by měla být při šíření a poskytování informací pro ostatní zainteresované inspirací a měla by tedy sama vyvolávat svůj přenos – zkrátka jindy a jinde, jinak, v jiném rozsahu či s jinými lidmi.

Přenos sociální inovace je jednou z cest ke zvýšení udržitelnosti výsledků a dopadů. Skrývá v sobě pochopitelně riziko, že „to nedopadne“, ale zároveň nutí realizátory hledat nové cesty a optimální přizpůsobení původního plánu, s čímž je však inovátor předem smířen a čelí jen novým výzvám.

Transfer inovace musí mít smysl a odůvodnění, aby nešlo o pouhou nápodobu nebo nevhodnou imitaci.



POHLED Z PRAXE: PŘEVZALI JSTE VÁŠ ZÁMĚR NEBO JE PŮVODNÍ?

„Náš projekt vznikl tak, že jsem náhodou podobnou divadelní inscenaci viděl v Dánsku a myšlenku jsem přizpůsobil českým podmínkám. Ten projekt mě zaujal zejména proto, že funguje velice komplexně a všechny jeho cíle se navzájem podporují. Co bylo jiné od původního – zapojil jsem do týmu psychologa a změnil úvazky herců-klientů. V Dánsku dostávali normální dánský plat, u nás mají částečný úvazek s českým platem.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„Princip komunitního zemědělství jsme převzali ze zahraničí, jezdili jsme i na exkurze nebo naopak u nás dělali zahraniční partneři semináře. Přesto jsme projekt vytvořili sami a učili jsme se od začátku. Nyní poznatky z KomPotu předáváme do dalších projektů, jako je např. KZ Kuchyňka v Praze. Obdobný projekt funguje i u Brna. Zkušenosti z KomPotu hojně využíváme při šíření myšlenky KPZ (komunitou podporovaného zemědělství) a poradenství, které děláme v PRO-BIO LIZE. Partnerství mezi zemědělci a spotřebiteli, tzv. KPZ skupin, je u nás více než dvacet.“

KomPot – Míla Hilgertová

„Hodně jsme se inspirovali ze zahraničí a nelze tedy říci, že by tento nápad byl přímo z naší hlavy. Po vzoru recyklačních center z Francie, ale i jiných evropských zemí jsme chtěli obdobné centrum založit i v Česku. Začali jsme studovat materiály, navštívili podobná centra v zahraničí, jezdili na školení... Zjistili jsme, že na rozdíl od nás v zahraničí mají podobné projekty podporu státu a města, a tedy snazší rozjezd. Museli jsme tedy původní vizi osekát.“

Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Náš projekt vznikl tak, že jsem náhodou podobnou divadelní inscenaci viděl v Dánsku a myšlenku jsem přizpůsobil českým podmínkám. Ten projekt mě zaujal zejména proto, že funguje velice komplexně a všechny jeho cíle se navzájem podporují.“

První úspěch – Zdeněk Raiser

**CVIČENÍ:**

Navrhněte stručně jakýkoliv způsob, jak by bylo možné vaši inovaci přenést (geograficky, oborově či pro jinou cílovou skupinu). Zároveň přemýšlejte, jaké úpravy by váš záměr musel doznat, aby byl v přenosu úspěšný.

A zkuste se zamyslet také nad příklady obecně známých inovací, u kterých k přenosu došlo. Jaké změny v nich byly provedeny?

11.

VYHODNOCENÍ: NAPLÁNUJTE SI OHLÉDNUTÍ

CO DŮLEŽITÉHO PŘINÁŠÍ VYKAZOVÁNÍ VÝSLEDKŮ?

JAK POSTUPOVAT PŘI EVALUACI INOVAČNÍHO ŘEŠENÍ?

JAK SPRÁVNĚ VYKAZOVAT VÝSLEDKY ORGANIZACE?



Měření úspěšnosti, hodnocení výsledků, zkoumání dopadu (evaluace). Mnoho sociálních inovátorů – tedy tvůrčích osobností – se této fázi snaží vyhýbat, protože vykazování výsledků je příliš nebaví a řídí se raději vlastní intuicí. Pokud ale najdete odvahu zkrotit své obavy, uvidíte, že umění správně vyhodnotit vaše inovační řešení může významně usnadnit fungování organizace do budoucna, zejména ve fázi nastavování procesů a šíření inovací dál. Vyhodnocování má i praktický smysl, není to jen formální položka z grantového formuláře. V této kapitole vám naznačíme, jak takový evaluační plán připravit a v čem spočívá jeho přínos.

Koho by vykazování výsledků činnosti organizace či dopadu inovačního řešení mohlo vůbec zajímat?

- Vás samotné, abyste se uměli poučit z chyb a úspěchů.
- Vaše dárce/investory/partnery, aby se dozvěděli o tom, jak bylo naloženo s investovanými zdroji a zda mají znovu do vaší organizace investovat.
- Širší veřejnost, která dnes má před sebou výběr ze spousty organizací a iniciativ a musí se rozhodnout, kterou organizaci podpoří fyzicky, finančně/materiálně či morálně.
- Vedení vaší vlastní organizace, aby se mohlo rozhodnout o tom, zda jsou zdroje organizace vynaloženy k řešení problémů účinně a jak se dá zlepšit výsledek vaší práce.

Co vám přinese poctivé zpracování výsledků činnosti?

- Lépe identifikujete rizika, na která se připravit, a příležitosti k vylepšení vaší práce.
- Získáte pocit svobody! Je to opravdu osvobozující a motivační nástroj pro zaměstnance organizace, kteří se v případě společného zpracování jasně definované a skutečné teorie změny a prokazatelných úspěchů cítí být užitečnější a lépe motivovaní k práci.
- Zvýšíte svou přesvědčivost a věrohodnost v porovnání s dalšími organizacemi, což bude mít pozitivní vliv na veřejné mínění a marketing.
- Jednodušší získávání dalších finančních prostředků či jiné podpory. Máte eso v rukávu v podobě jasných argumentů

o výsledcích činnosti, které snadno představíte.

- Zefektivnění fungování organizace – optimalizujete vnitřní rozdělení zdrojů (lidí, energie, času) a zlepšíte výsledky své činnosti.

Než začneme...

Mějte na paměti, že do poctivého procesu definování a vykazování výsledků činnosti by měly být zapojeny všechny zainteresované subjekty (tedy spolupracovníci z organizace, cílové skupiny, investoři a partneři). Vykazování výsledků a dopadů činnosti rozhodně není jednoduchý proces a vyžaduje poměrně hodně času a týmovou práci. Je důležité na to myslet už v přípravné fázi a vyšetřit si pro tento účel finance i personální kapacitu. Pokud se vám nedostávají kapacity pro kompletní evaluaci dopadů činnosti vaší organizace, pokuste se ji uskutečnit alespoň pro část aktivit. Členu týmu, který evaluaci řeší, vyčleňte dostatek prostoru i zázemí. Nezdráhejte se také využít zkušeností lidí z akademické sféry. Ti každodenně pracují s vhodnými metodami a mohou vám být při této části řešení záměru oporou.

Jak tedy začít s evaluací inovačního řešení?

Evaluační plán je vhodné zpracovávat hned v počáteční fázi projektu a nikoliv až ad hoc. Pro pozorování a dokladování dosažené změny je potřeba znát dobře výchozí i koncový stav. Důležité je také dobře znát přínos změny (včetně jejího prokázání) a předpoklady pro další šíření inovace.

Pokud si nevíte rady, kde a jak kontaktovat odborníky z akademické sféry, využijte našeho [přehledu](#)¹ výzkumných a odborných institucí.



První krok: analýza problému a výchozího stavu

Analýza výchozího stavu nám pomáhá identifikovat ty charakteristiky, které jej ovlivňují, a umožňují nám – díky tomu, že je můžeme změřit – srovnání se stavem po zavedení inovace. Současně analýza stavu pomáhá sestavit cestu změny (teorii změny), když analogicky k problému a jeho příčinám stanovuje aktivity, dílčí (zprostředkující) cíle (výstupy), klíčový cíl (řešení) a vyplývající dopady.

Doporučené aktivity v prvním kroku:

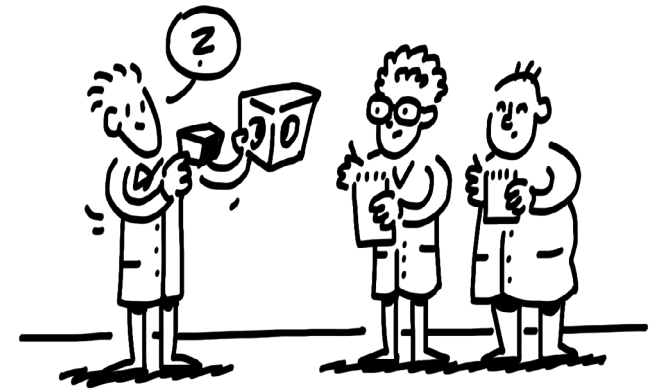
analýza stromu problémů – pomáhá identifikovat problém, který řešíme, a jeho příčiny;

identifikace ukazatelů – definují výchozí stav (statistiky, průzkumy s cílovou skupinou apod.) včetně doložení společenské potřeby řešení;

analýza aktérů/stakeholderů – mapování stavu vztahů k problému a jejich proměny;

hledejte pomoc ve cvičení u kapitoly *4 Týmy a organizace: ve více se to lépe táhne*;

analýza proveditelnosti – jaké jsou zdroje pro pokrytí inovace a jaká bude dosažená úspora.

**Druhý krok: cesta k novému řešení**

Ve druhém kroku objasňujeme širší kontext inovačního řešení. Na inovaci nahlížíme z pohledu procesu, a proto se také více zaměřujeme na jednotlivé kroky, aktéry a faktory vnitřní a vnější.

Doporučené aktivity ve druhém kroku:

teorie změny – logický řetěz vstupů, výstupů, výsledků a dopadu, které je nutné realizovat pro dosažení úspěšného inovačního řešení;

vysvětlení novosti a výhodnosti inovačního řešení oproti stávajícím přístupům;

matice logického rámce – pomáhá definovat postup, tj. jednotlivé kroky včetně indikátorů a vnitřní logiku zanášení (intervence) daného řešení; viz cvičení v závěru této kapitoly a výklad o logickém rámci z kapitoly *7 Sepsání nápadu a návrhu řešení: často stačí jeden list papíru*;

strategie interakce se zájmovými skupinami – jaká je jejich role v řešení a jakou formou s nimi budeme spolupracovat.



Třetí krok: prokázání dopadu řešení (impaktu)

Třetí krok má objasnit, jak budeme dokladovat úspěšnost dopadu řešení právě ve vztahu k výchozímu stavu, který již máme popsany.

Doporučené aktivity ve třetím kroku:

- stanovení kritéria úspěšnosti** – kdy budeme řešení považovat za úspěšné;
- analýza rizik** – jejich výčet spolu s jejich závažností, možným dopadem a způsobem řešení;
- popis cílového stavu** – umožňuje srovnání s výchozím stavem;
- stanovení metody pro hodnocení přínosu a dopadu** (impaktu) inovačního řešení;
- monitoring nežádoucích efektů řešení.**

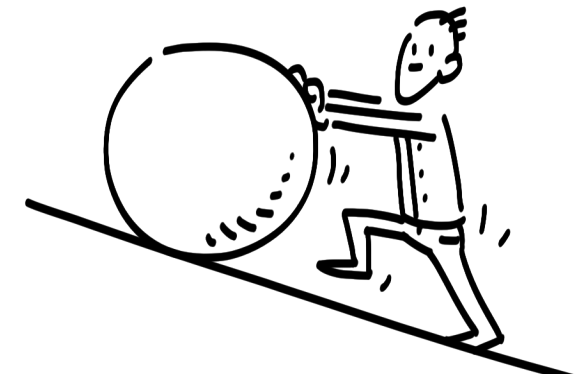
Čtvrtý krok: udržitelnost, škálování a systémové změny

Ve čtvrtém kroku pak stanovujeme podmínky pro navazující fáze inovačního cyklu jako je šíření, škálování inovací a změna systémů a dále pak způsob vyhodnocování změn.

Doporučené aktivity ve čtvrtém kroku:

- udržitelnost řešení** – jaké faktory mohou ovlivnit a za jakých podmínek je možné vytvořit dlouhodobě udržitelné řešení;
- šíření inovace** – jaké podmínky jsou nezbytné a jaké faktory mohou ovlivnit šíření inovace;
- škálování** – jaké jsou charakteristiky a předpoklady kvalitativní změny inovačního řešení;
- pomoc hledejte v kapitole 9 Škálování inovací: jak může váš nápad růst;
- systémová změna** – jaké jsou předpoklady, aby se inovační řešení posunulo na úroveň systémové změny;
- závislost na zdrojích** – jaká je míra závislosti a jak bude zajištěna.

➔ NEZNÁTE-LI
TENTO POJEM,
NALISTUJTE
SLOVNÍČEK V ZÁVĚRU
PRŮVODCE, TEN NAPOVÍ...



Kde hledat další informace o hodnocení sociálních inovací:
v [Základní pojmy k tvorbě a realizaci evaluačního plánu²](#) a v šabloně evaluačního plánu pro projekty výzev B7 a D7 OP LZZ.

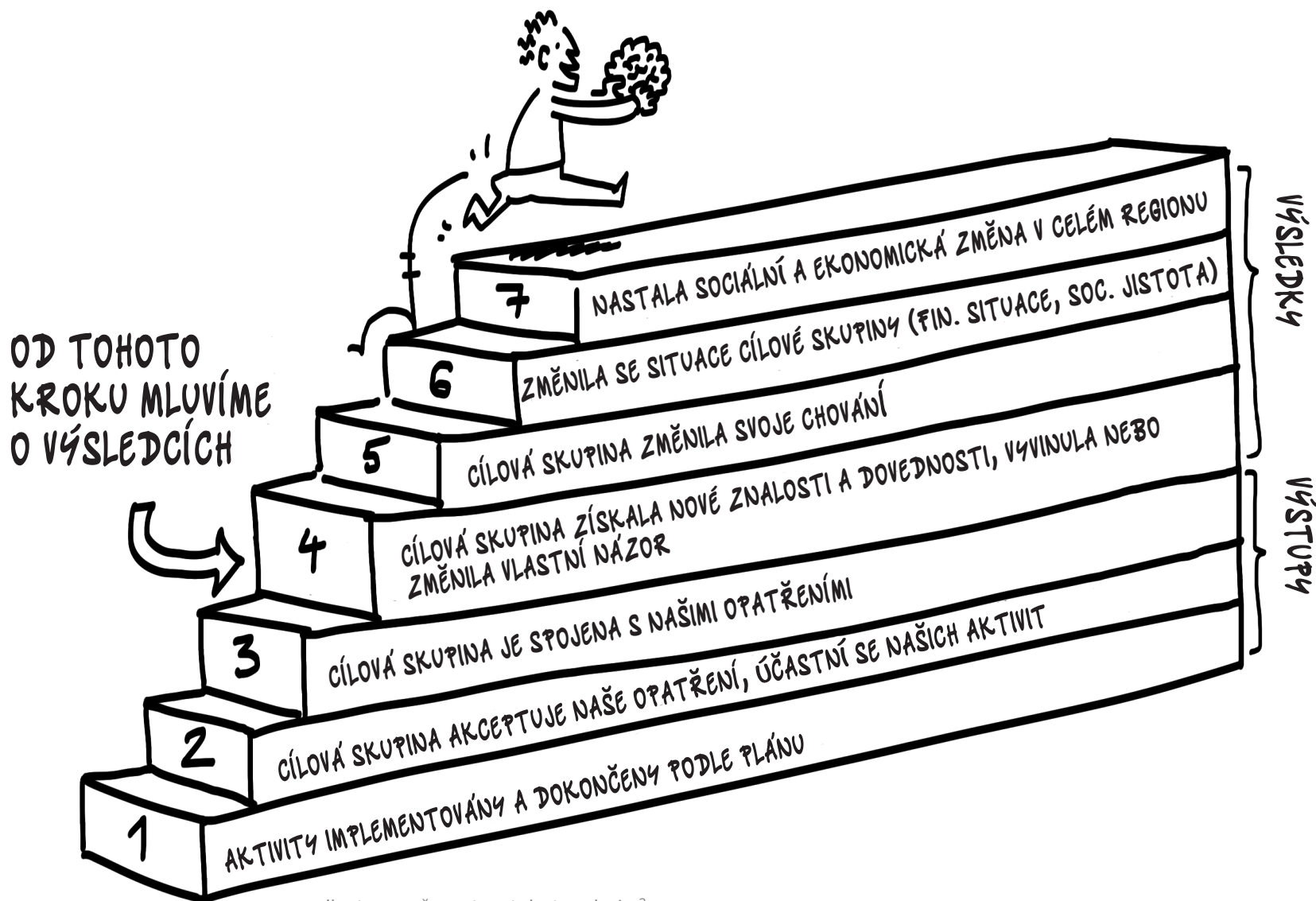
Ukázka vykazování výsledků činnosti organizací

Podívejte se, jakou formou dokladují sociální organizace své výsledky a dopady činnosti podle manuálu mezinárodní organizace Ashoka, která podporuje rozvoj sociálně inovativních organizací a jednotlivců.

SOCIÁLNÍ PROBLÉM	VIZE	CÍLOVÁ SKUPINA	VSTUP	VÝKONY	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDEK/DOPAD
<p>KTERÝ KONKRÉTNÍ SOCIÁLNÍ PROBLÉM MĚL BÝT ŘEŠEN?</p> <p>JAKÁ JE SOUČASNÁ SOCIÁLNÍ SITUACE?</p> <p>JAK SE TATO SITUACE V MINULOSTI ZMĚNILA A JAK SE BUDE SITUACE VYVÍJET V BUDOUCNOSTI V PŘÍPADĚ, ŽE NEBUDE VYVINUTA ŽÁDNÁ SNAHA?</p> <p>KDO JE TÍMTO PROBLÉMEM ZASAŽEN?</p> <p>JAKÁ JE HLAVNÍ PŘÍČINA TOHOTO PROBLÉMU?</p>	<p>JAKÁ JE VAŠE DLOUHODOBÁ VIZE (OČEKÁVANÝ DOPAD), NA KTERÉ JE ZALOŽENO VAŠE ŘEŠENÍ?</p> <p>O JAKOU SOCIÁLNÍ SITUACI USILUJETE? CO BY SE MĚLO ZMĚNIT V RÁMCI VAŠÍ PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ CÍLOVÉ SKUPINY V DLOUHODOBÉM POHLEDU?</p> <p>JAKÝCH CÍLŮ CHCETE V DLOUHODOBÉM HORIZONTU (BĚHEM 5-20 LET) DOSÁHNOUT?</p>	<p>KOMU JE ŘEŠENÍ URČENO?</p> <p>KDO JE VE VAŠÍ CÍLOVÉ SKUPINĚ? KDO DO NÍ NESPADÁ? (GEOGRAFICKÁ A DEMOGRAFICKÁ SPECIFIKACE, ZVLÁŠTNÍ CHARAKTERISTIKA)</p> <p>JAK VELKÁ JE CÍLOVÁ SKUPINA?</p> <p>NA JAKÉ PODSKUPINY SE VAŠE CÍLOVÁ SKUPINA DĚLÍ?</p> <p>JDE O PRIMÁRNÍ CÍLOVOU SKUPINU NEBO SEKUNDÁRNÍ CÍLOVOU SKUPINU?</p>	<p>ZDROJE:</p> <p>FINANČNÍ ZDROJE</p> <p>ZAMĚSTNANCI A DOBROVOLNÍCI</p> <p>SPOLUORGANIZACE S DALŠÍMI ORGANIZACEMI ZABÝVAJÍCÍMI SE PROFESNÍ INTEGRACÍ</p> <p>VYBAVENÍ (KANCELÁŘE ATD.)</p>	<p>S JAKÝMI AKTIVITAMI CHCETE VYTVOŘIT ZMĚNU ČI DOPAD (V VAŠÍ CÍLOVÉ SKUPINĚ)?</p> <p>KOLIK TOHOTO VÝKONU (AKTIVIT) BYLO VYTVOŘENO V LOŇSKÉM ROCE?</p> <p>KOLIK LIDÍ Z VAŠICH CÍLOVÝCH SKUPIN BYLO ZASAŽENO V LOŇSKÉM ROCE?</p> <p>POKUD JE TO MOŽNÉ: DOBA A NÁKLADY ZA JEDNOTKU (NAPŘ. ZA JEDEN WORKSHOP)</p>	<p>JAK BYSTE POZNALI, ŽE SE UDÁLY ZMĚNY NEBO ŽE SE STANOU ZMĚNY V ŽIVOTECH VAŠÍ CÍLOVÉ SKUPINY, V JEJÍM ŽIVOTNÍM PROSTŘEDÍ NEBO VE SPOLEČNOSTI JAKO CELKU?</p> <p>ORIENTACI POSKYTUJE TZV. SCHODIŠTĚ VÝKONŮ/VÝSLEDKŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCHOD 7: ZMĚNA VE SPOLEČNOSTI JAKO CELKU • SCHOD 6: ZMĚNA V ŽIVOTNÍM PROSTŘEDÍ CÍLOVÝCH SKUPIN • SCHOD 5: ZMĚNA VE ZPŮSOBU CHOVÁNÍ A JEDNÁNÍ VAŠICH CÍLOVÝCH SKUPIN • SCHOD 4: DODATEČNÉ ZNALOSTI, DOVEDNOSTI, ZMĚNA V PŘÍSTUPECH, HODNOTÁCH

Ilustrace převzata z tohoto zdroje.³

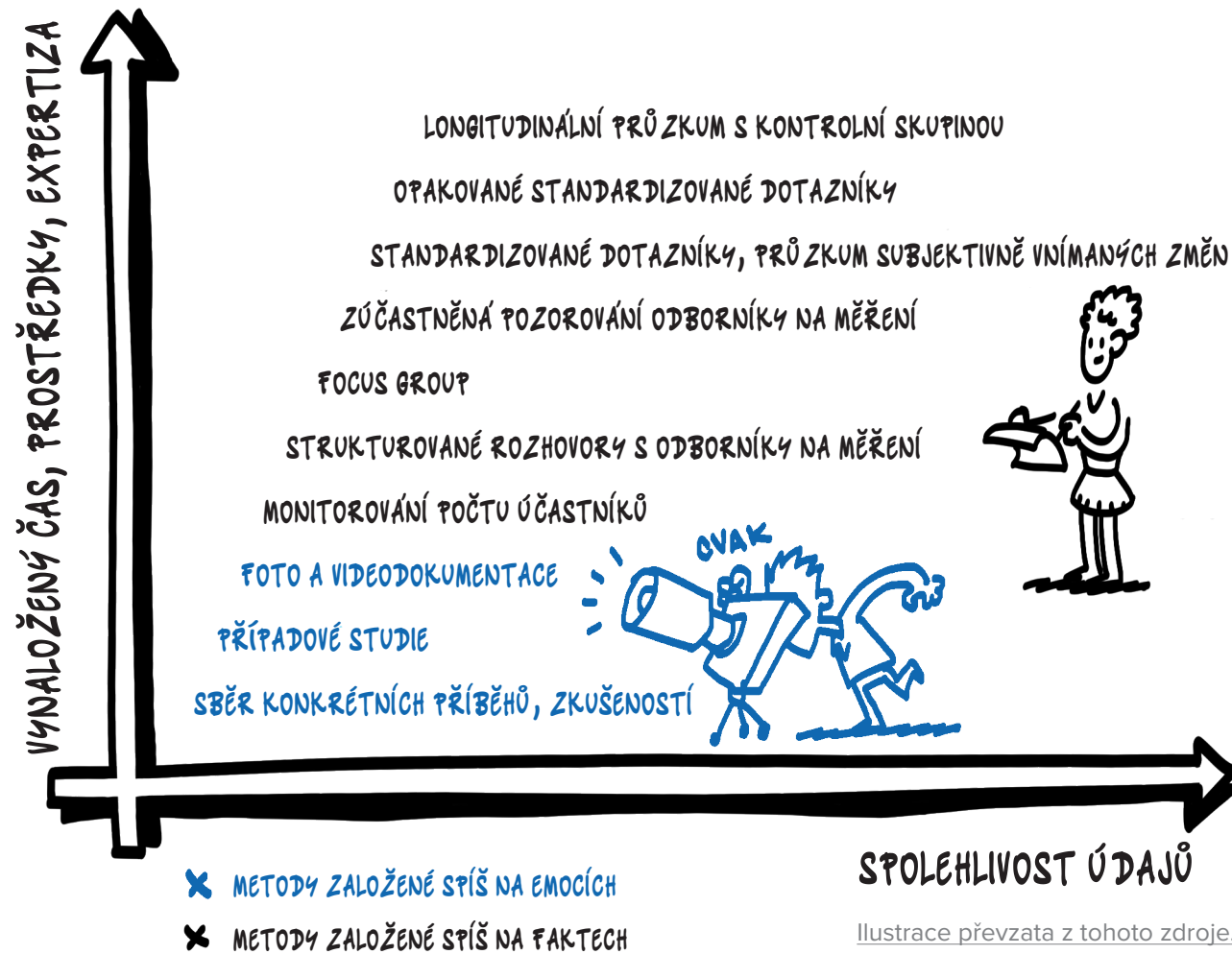
Pro porozumění rozdílům mezi výstupy a výsledky vaší činnosti si prozkoumejte názornou ilustraci tzv. schodiště výstupů a výsledků. Odpoví vám jednoznačně na otázku, od kterého momentu lze hovořit o výsledcích činnosti a kdy se jedná pouze o výstupy vaší činnosti. To vám pak lépe pomůže pochopit teorii změny, ke které každá organizace skrze své inovace směřuje.



Ilustrace převzata z tohoto zdroje.³

Hodnocení indikátorů nastavených u výstupů a výsledků činností můžeme uskutečnit více způsoby, které se liší časovou, finanční a odbornou náročností a také mírou spolehlivosti. Tabulka níže vás seznámí s výčtem nejužívanějších metod měření včetně posouzení náročnosti versus míry jejich spolehlivosti.

VÝBĚR METOD MĚŘENÍ



Ilustrace převzata z tohoto zdroje.³

Kde hledat další informace o metodách měření v [Příručce pro tvorbu a realizaci inovačních projektů](#)⁴ (strana 37).

Pro náročné: Jestli vás zajímá hlubší analýza extrafinančních přínosů činnosti vaší organizace, tedy například environmentální a sociální hodnota vašich aktivit ve srovnání s vynaloženými penězi, můžete využít metodu Social Return on Investment (SROI). Ale pozor, jedná se o jednu z nejnáročnějších metod měření dopadu a je ideální, aby proces měření probíhal pod dohledem certifikovaného trenéra SROI.

POHLED Z PRAXE: JAK U PROJEKTU VYHODNOCUJETE ÚSPĚŠNOST, DOPAD A NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ?

„Sbírali jsme zpětnou vazbu nejen od klientů, ale také od organizací, jako jsou domovy na půl cesty. Sledovat změny u našich mladých klientů od samého začátku po premiéru jejich hry byl pro mne zázrak. Klienti získali dovednosti i návyky, šířili informace o projektu mezi své známé a kamarády, kteří jsou v podobné situaci. Dokonce i nyní se klienti někdy vracejí a víme tak, jak se jim daří, zda mají práci. Co ale osobně považuji za trochu nečekaný úspěch, je změna energie u účastnících se organizací – naší organizace, divadla a domovů na půl cesty apod.“

První úspěch – Zdeněk Raiser

„Myslím si, že v něčem jsme dosáhli až na úroveň, kdy naši členové změnili stravovací návyky, začali jíst zdravěji a o jídle a jeho kvalitě celkově více přemýšlí.“ KomPot – Míla Hilgertová

„Pro nás je kromě našich výsledků vypovídající hlavně další kvas kolem: to, že lidé sami vymýšlejí a vytvářejí další návazné aktivity, to nám přináší hodně energie. Vše máme hodně podložené daty z provozu, používáme různé metriky. Můžeme tedy dle výsledků vyhodnocovat, co je funkčnější. Zároveň se ale stále s lidmi bavíme, a to opravdu všem doporučuji. Lze tak zjistit, co jim vyhovuje a co ne, zároveň oni mají pocit, že jsou pro nás důležití jako klienti.“

Rekola – Filip Ježek

„Projekt jsme bohužel nedokončili podle našeho plánu, protože naše původní záměry byly příliš velkolepé. Na druhou stranu mám pocit, že cílová skupina naše cíle a aktivity akceptovala. Myslím, že velkým úspěchem bylo, že se o tématu mluvilo a řada lidí nyní o starých věcech přemýšlí jinak. Vyhodnocení projektu děláme spíše formou ohlasu, podle návštevnosti, podpory a reakcí lidí.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Náš úspěch měříme podle počtu prodaných orientačních pásek [pozn. pásky navádí diagnostičky při vyšetření pacientek]. Čím více jich prodáme, tím více lidí je diagnostikovaných. A zároveň tím vytváříme další pracovní místa pro diagnostičky. Náš sociální dopad je tak silně provázán s naším byznys modelem. Ještě máme daleko do toho stát se ziskovou organizací, ale už tohle je úspěch.“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

„Vše máme hodně podložené daty z provozu, používáme různé metriky. Můžeme tedy dle výsledků vyhodnocovat, co je funkčnější. Zároveň se ale stále s lidmi bavíme, a to opravdu všem doporučuji.“

Rekola – Filip Ježek



CVIČENÍ:

- 1) V kapitole věnované modelování jsme se již seznámili s maticí logického rámce. Její výhodou je, že velmi přehledně zobrazuje také intervenční logiku (vztah příčiny–důsledku mezi aktivitami a cíli napříč jednotlivými hierarchickými úrovněmi projektu) a současně i jednotlivé fáze inovace. Zkuste si pro svůj záměr doplnit tuto matici. Zejména sloupec *Ukazatele dosažení* vám pomůže při vyhodnocování projektu.
- 2) Pokud vás matice logického rámce nezaujala, nechte se inspirovat metodikou Ashoky a využijte otázky z tabulky ze strany 102.

POPIS PROJEKTU	INTERVENČNÍ LOGIKA	FÁZE INOVACE	UKAZATELE DOSAŽENÍ	ZDROJE A ZPŮSOBY DOSAŽENÍ	PŘEDPOKLADY (RIZIKA) DOSAŽENÍ
DOPADY					
ŠÍŘENÍ VÝLEDKŮ ŠKÁLOVÁNÍ					
VÝSLEDKY					
ZPROSTŘEDKUJÍCÍ VÝSLEDKY NEBO DÍLČÍ CÍLE					
VÝSTUPY					
AKTIVITY					



CVIČENÍ:

3) Prozkoumejte znovu nákres metod měření indikátorů. Které z nich a proč byste zvolili pro svůj případ?

Vypište si tři nejvhodnější a zamyslete se, v jaké fázi a jak konkrétně je použijete. Poté si zkuste k těmto metodám najít bližší podrobnosti, abyste je uměli realizovat v praxi. Pokud jsou ve výčtu metod nějaké vám neznámé, zkuste si o nich zjistit více.

METODA

FÁZE

KONKRÉTNÍ UŽITÍ

1.

2.

3.



ODKAZY:

- ¹ <http://www.esfcr.cz/file/9000/>
- ² <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/evaluace-inovacnich-projektu>
- ³ KURZ Bertina, KUBEK Doreen. Kursbuch Wirkung. Phineo gAG, 2013 (v němčině zdarma dostupné na: <http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung/>)
- ⁴ <http://www.esfcr.cz/file/8646> (strana 37)

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2009.

VESELÝ, Arnošt, NEKOLA, Martin (eds.). *Analýza a tvorba veřejných politik (přístupy, metody a praxe)*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007.

Další informační zdroje k vyhodnocení výsledků:

GARDNER, C., DERMODY, A. & QUIGLEY, M. IMPACT MEASUREMENT. *An introductory guide for Irish social enterprises and charities on using LM, Theory of Change and Social Return on Investment to Measure Impact*. Quality Matters, 2013.

(<http://qualitymatters.ie/wp-content/uploads/2014/08/quality-matters-impact-measurement-guide.pdf>)

V této anglické příručce naleznete přehled, návod a porovnání metod logický rámec, teorie změny a sociální návratnost investic (SROI).

Social Reporting Standard – standard pro komplexní reporting (včetně organizační struktury a financí), který nabízí rámec pro vykazování sociálního dopadu.

Tento formát je vhodný pro organizace.

- Verze z roku 2014 v angličtině: http://www.social-reporting-standard.de/wp-content/uploads/2014/08/SRS-guidelines_en.pdf
- Verze z roku 2012 v češtině: http://www.social-reporting-standard.de/wp-content/uploads/2014/04/SRS_CZ.pdf

Navrhané přístupy k měření sociálního dopadu, zpracované v červnu 2014 pracovní skupinou při Evropské komisi (v angličtině):

(http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf).

V češtině lze využít webové stránky s metodikou SROI: <http://www.sroi.cz>.

12.

PENÍZE A PRÁVNÍ FORMA: MOŽNÁ TO JDE I JINAK

JE NUTNÉ PRO ROZJEZD INOVACÍ ZALOŽIT ORGANIZACI S PRÁVNÍ FORMOU?

MŮŽE BÝT SOCIÁLNÍ INOVÁTOR ZISKOVÝM PODNIKATELEM?

JAKÉ JSOU NOVÉ TRENDY VE FINANCOVÁNÍ INOVACÍ?



Na konec jsme si nechali kapitolu o penězích a byrokracii, ačkoliv tyto otázky vás možná napadnou mezi prvními.

Než začnete řešit financování a právní formu organizace (pokud samozřejmě už nějakou nemáte), doporučujeme vám se zamyslet starým dobrým selským rozumem. Možnosti jsou totiž možná širší, než se na první pohled může zdát.

Začneme tedy na první pohled provokativním tvrzením: Někdy nepotřebujete ani peníze ani právní formu.


Možná se to v dnešní „byrokratické“ době zdá nemožné, ale posuďte sami, zda je k máni to, co pro začátek potřebujete: obyčejný lidský kontakt je většinou zdarma a legální, přístup na internet a hodně služeb na něm lze dnes také sehnat zdarma, spousta lidí se nechá nadchnout pro dobrou věc a stanou se z nich dobrovolníci a mnoho lidí má plné byty, sklepy a půdy materiálu a věcí, které jim k ničemu nejsou a mohou je darovat pro rozvoj vašeho nápadu.

Samozřejmě, i dobrovolníci potřebují jíst a hradit drobné výdaje spojené se svou účastí. Nicméně pokud jsou nadšení pro věc, nemívají problém si například cestovné nebo svačinu zaplatit ze svého. Výsledkem je málo papírů a velké soustředění na podstatu věci. Obzvláště v začátcích je tento přístup nedocenitelný.

O krok dál možná stačí zapojit širší okruh příznivců...

Pokud jste v situaci, kdy dává smysl projekt urychlit získáním několika desítek či stovek tisíc a zároveň máte široký okruh sympatizantů, zvažte **crowdfunding** – novodobou verzi veřejné sbírky. Většinou probíhá za použití nějaké internetové [platformy](#)¹ (další adresy najdete ve zdrojích na konci tohoto průvodce) a její součástí je velmi aktivní komunikace se sympatizanty, kteří na projekt přispívají. Podle výše daru si obvykle může každý přispěvatel vybrat (leckdy velmi originální) odměnu od realizátora projektu. Crowdfunding je stále populárnější metoda získávání peněz, ale počítejte s tím, že jí budete muset věnovat i odpovídající přípravu, abyste svůj záměr fanouškům dobře popsali, byli s nimi v kontaktu, dodali slíbené odměny a informovali je o vývoji projektu.

Co je na crowdfundingu nejlepší? Nikdo vám nebude mluvit do toho, jak darované peníze použijete. Můžete tak být plně flexibilní podle potřeb a vývoje projektu. A navíc žádné vykazování, tedy kromě daní a odměn příznivcům. Dokonce ani ke crowdfundingu nepotřebujete nějakou komplikovanou právní formu. Protože jde hlavně o vykazování a zdanění

 NEZNÁTE-LI
TENTO POJEM,
NALISTUJTE
SLOVNÍČEK V ZÁVĚRU
PRŮVODCE, TEN NAPOVÍ...

příjmů ze sbírky, stačí vám živnostenský list, případně můžete zvážit zanesení sbírky do účetnictví spřízněné neziskovky, pokud to charakter projektu umožňuje.

A to není všechno: buďte ve střehu, zanedlouho by se v České republice mohly rozjet crowdfundingové platformy nejen pro dary, ale i pro půjčky a podílové investice. K čemu pak banku nebo papírování s granty, když máte své příznivce?

Najděte své partnery v komerčním světě

Další možností je oslovení partnerů z komerčního světa (firmy) v rámci jejich strategie společenské odpovědnosti (**corporate social responsibility – CSR**). Zjistěte si priority firmy, hledejte společné cíle a třeba se vám podaří rozjet projekt společně.

Pár rad do začátku při oslovování komerčního partnera:

- Vybírejte si a pak oslovujte partnery, které můžete obsahově zajímat (nikdy nerozesílejte žádosti o podporu plošně).
- Nezapomínejte na regionální společnosti. Někdy je snazší získat podporu od čtyř středních firem z vašeho regionu než od jedné velké mezinárodní.
- Oslňte firmy skrze cílovou skupinu, skrze námět, který váš projekt řeší, skrze produkt, který vytváříte, skrze prostředky, které užíváte (nebuďte sebestřední, hledejte společné zájmy).
- Před jednáním se důkladně seznamte s tím, co společnost dělá; pošlete firmě stručnou a jasnou prezentaci vašeho projektu s vazbou na jejich společnost; diskutujte se zástupci firmy, ptejte se na zpětnou vazbu, hledejte společný cíl.
- Pokud firmu oslovujete s žádostí o finance, zamyslete se, zda jim nabízíte za požadovanou částku zajímavou protihodnotu. (Například oblíbeným benefitem pro firmy je zlepšení jména společnosti, ale neuměla by si za stejnou cenu vylepšit společnost jméno jinou aktivitou?) Připravte si proto přesvědčivé argumenty.
- Nechtějte vždy jen finance – pomoci vám může expertiza, kontakty, rady nebo i materiální pomoc.

➔ NEZNÁTE-LI
TENTO POJEM,
NALISTUJTE
SLOVNÍČEK V ZÁVĚRU
PRŮVODCE, TEN NAPOVÍ...

Anebo zkuste být společensky prospěšnými podnikateli

Možná jste již slyšeli výraz sociální podnik (anglicky social enterprise), i když výstižnější překlad by zněl „společensky prospěšný podnik“. Co to znamená? Společensky prospěšný a sociálně inovativní může být i ziskový byznys. Sociální inovace se totiž zdaleka nemusí omezovat na dotované projekty v oblasti takzvaných sociálních služeb.

Podívejte se na internet a zjistíte, že dnes fungují společensky prospěšné podniky i v oborech a v oblastech, o nichž byli všichni přesvědčeni, že jediným možným zdrojem příjmu jsou pro ně dotace. Z toho vyplývá, že uvažovat o právní formě a financování můžete i jako čistokrevný ziskový podnik. Navíc máte možnost ucházet se i o investice určené cíleně pro podniky s pozitivním společenským dopadem (nastudujte si tzv. social impact investment). Kromě běžného „eseročka“ či „akciovky“ byste jako společensky prospěšní podnikatelé mohli najít zalíbení v právní formě „družstvo“ nebo dokonce „sociální družstvo“, kterou najdete v [zákoně o obchodních korporacích](#)².

A samozřejmě tu jsou ještě granty

V mnoha případech dává smysl využít bohaté nabídky grantů a jiných možností financování určených převážně pro neziskový sektor, které nabízejí nadace, ambasády, ministerstva, samosprávy apod. Ve většině těchto případů však budete potřebovat „neziskovou“ právní formu a čeká vás splnění řady podmínek, a to jak před podáním žádosti, tak v době čerpání grantu i po jeho konci (průběžné zprávy, vyúčtování apod.). Nabízené částky jsou vyšší, ale očekávejte také vyšší nároky na administrativu celého procesu, které nám mohou ubírat čas na samotnou podstatu projektu. Pokud váháte, začněte raději skromně v malém, využijte možností dostupných zdarma, které jsme nastínili výše, a teprve později se ucházejte o granty.

Přehled zdrojů financování je uveden na konci tohoto průvodce.

POHLED Z PRAXE: JAK JSTE ŘEŠILI PRÁVNÍ FORMU A FINANCOVÁNÍ NÁPADU?

„Projekt jsme financovali z Evropského sociálního fondu. Vzhledem k jeho finanční náročnosti by to myslím například veřejnou sbírkou ani nešlo.“ První úspěch – Zdeněk Raiser

„Financování řešíme komunitně, to je základ. Na provoz tak přispívají sami členové. Na rozvojové aktivity, například dílnu zaměřenou na práci se dřevem, jsme měli několik grantů.“ KomPot – Míla Hilgertová

„My naopak doporučujeme získat právní formu co nejdříve. Formalizace nemusí být na škodu a můžete si ušetřit práci. Založit například spolek je důležité i proto, že si řeknete: Tak a teď to opravdu děláme.“ Rekola – Filip Ježek

„Velmi silný pro nás byl moment, když se nám pomocí crowdfundingu podařilo získat peníze od lidí. Vybrali jsme je velmi rychle, ale hlavně díky tomu zjistili, že projekt má smysl, že za námi stojí veřejnost, a to nás nakoplo a pomohlo nám to později překonat potíže a nevzdat se, například při ztrátě sídla Zdrojovny.“

„Na začátku jsme byli součástí jiného občanského sdružení Spojené hlavy, protože jsme stále nemohli rozhodnout, která právní forma by byla pro nás vhodná, zda spolek či s. r. o. Je to důležité spíše při jednání se státní správou a obecně to pro nás bylo nejjednodušší i administrativně.“ Zdrojovna – Blanka Havlíčková

„Když Frank našel první nevidomou ženu, spojil se s odborným centrem a požádal o grant z ministerstva sociálních věcí. Nikdy z toho neměl žádné peníze. Pak ho objevila organizace Ashoka a řekla mu, že dělá sociální podnikání...“ Discovering Hands – Stefan Wilhelm

„Velmi silný pro nás byl moment, když se nám pomocí crowdfundingu podařilo získat peníze od lidí. Vybrali jsme je velmi rychle, ale hlavně díky tomu zjistili, že projekt má smysl, že za námi stojí veřejnost, a to nás nakoplo a pomohlo nám to později překonat potíže.“

Zdrojovna – Blanka Havlíčková

**CVIČENÍ:**

Projděte si tipy na finanční zdroje v závěru tohoto průvodce. Pak si zkuste v týmu nebo sami říci, které zdroje jsou pro vás relevantní, a které by stálo za to prozkoumat či vyzkoušet pro váš inovační záměr. Proberte v týmu i následující otázky, třeba vás inspirují nebo navedou směrem, který bude pro vaši situaci vhodný.

- 1) Je pro váš inovační záměr vhodný crowdfunding? Jak byste postavili kampaň a co byste přispěvatelům nabídli za odměny? Zkuste si na uvedených platformách pro crowdfunding najít projekt, který se zaměřením (oblastí dopadu) podobá tomu vašemu, a který požadovanou částku získal. Prozkoumejte jeho crowdfundingovou kampaň – co oceňujete jako dobrý krok a v čem byste byli jiní?

- 2) Vypište si seznam deseti společností z vašeho regionu, s kterými byste mohli začít spolupracovat. Jak byste je oslovili? Co byste po nich požadovali (finance, zdroje, expertizu apod.)? A jakou protihodnotu byste nabídli vy jim?

NÁZEV SPOLEČNOSTI**FORMA SPOLUPRÁCE**

1.

2.

3.

4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

3) Zkuste si vytvořit inzerát na získání dobrovolníků pro některý z vašich stávajících projektů. Co byste jim nabídli v rámci spolupráce? Pozor: dobrovolník nerovná se jen student, dobrovolník může být i expert, který vám pomůže s odbornými otázkami, které neumíte vyřešit sami.



ODKAZY:

¹ <http://www.kreativcisobe.cz>

² <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

⇒ SLOVNÍČEK:
KROTITEL ŽARGONU

corporate social responsibility (CSR)

V českém překladu společenská odpovědnost firem. Jedná se o interní politiku firem, které do své strategie integrují sociální, ekologická a ekonomická hlediska. V sociální oblasti se může jednat o dodržování lidských práv, podporu znevýhodněných na trhu práce a filantropii. V ekologické oblasti o dodržování úsporných opatření s ohledem na přírodní zdroje a ochranu životního prostředí. A v ekonomické oblasti o dodržování principů transparentnosti, odmítání korupce apod.

crowdfunding

Způsob získávání finančních prostředků hromadným oslovením veřejnosti. Projekty se většinou představí formou kampaně na některém z internetových portálů, které vytvářejí pro tuto formu financování zázemí (v zahraničí nejznámější Kickstarter, v České republice Hithit nebo Startovač). Součástí prezentace je cílová částka, obsah projektu a odměny dárcům.

crowdsourcing

Praktické provedení českého přísloví „víc hlav, víc ví“. Široká veřejnost se může zapojit do řešení nějakého problému a přednést své návrhy. Často se crowdsourcing provádí na internetu. Jako zdroj z davu lze vnímat nejen finance, ale i nápady, znalosti, dovednosti nebo třeba jen kontakty.

elevator pitch („prezentace ve výtahu“)

Postup, který se užívá pro trénování prezentace projektu pro zaujetí investora, kdy se často hraje o vteřiny zájmu. Vychází z myšlenky, že pokud náhodou pojedete ve výtahu s někým, koho byste chtěli zaujmout a získat pro svůj projekt, měli byste za krátký čas (30 vteřin až 2 minuty) umět představit sebe, organizaci, svůj projekt včetně toho, co nabízíte a požadujete. Tento trénink je vhodný pro ujasnění si cílů projektu.

evaluace

Systematické posuzování kvality a hodnoty určitého programu, služby, produktu. Evaluace zahrnuje sběr, analýzu, interpretaci, syntézu a sdělování informací o činnosti a efektivitě programů nebo projektů. Základem dobré evaluace

je důkladný sběr informací, jejich zpracování a analýza. Evaluace je užitečná pro zpětnou vazbu v průběhu i na konci projektu.

focus group (skupinová diskuse)

Kvalitativní technika průzkumu názorů, mínění a postojů u cílové skupiny. Jedná se o profesionálně moderovanou diskusi skupiny 6 až 10 osob k určitému tématu.

franšízing

Obchodní model, při kterém vlastník know-how na výrobu nebo poskytování služby či technologie (neboli franšízor) umožní své postupy a značku využít dalším, nezávislým subjektům (franšizantům). Jde o spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků – franšízora a jeho franšizantů. Franšízor zaručuje svým franšizantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

human centered design (HCD)

Design zaměřený na člověka, přesněji proces, který je využíván při hledání nových řešení. Design zaměřený na člověka pomáhá naslouchat potřebám klientů novým způsobem, tvořit inovativní řešení k naplnění těchto potřeb a realizovat finančně udržitelná řešení (v angličtině „hear, create, deliver“).

impakt

Změna s ekonomickou a sociální hodnotou – pro byznys, pro společnost, pro lidi, pro politiku.

lean canvas (doslovný překlad zní štíhlé plátno)

Jednoduché jednostránkové schéma pro záznam inovačního nápadu/projektu. Hodí se v začátku plánování projektu, kdy si prostřednictvím lean canvasu ujasníte svou představu o vašem projektu jako celku tak, že si podstatné informace zaznamenáte do logicky uspořádaného schématu. Odhalíte tak problematická místa vašeho projektu a snáze rozpoznáte souvislosti.

logický rámec (logframe)

Jedna z metod, jak přehledně zaznamenat projektový záměr. Tabulka/matice pro záznam logického rámce projektu vás vede od formulace problému/účelu (proč chcete projekt realizovat / co chcete změnit) přes nastavení jeho cílů, výstupů a aktivit. Logframe je významný pro evaluaci, protože pomáhá odlišit funkční a nefunkční postupy, vyhodnotit přímé a nepřímé přínosy a znázornit odpovědnost za výsledky.

longitudinální výzkum

Sledování skupiny osob po delší období, které slouží pro zachycení vývoje sledovaného znaku. Data se tak shromažďují na začátku výzkumu a dále několikrát opakovaně v jeho průběhu. Tento typ výzkumu se může týkat celé populace (sčítání lidu), části populace pro stejné téma (výzkum veřejného mínění) nebo stejného souboru osob (panelový průzkum).

teorie změny

Způsob řízení změny. Jde o komplexní síť prvků a vztahů vedoucích ke změně za daných podmínek. Odpovídá na otázky: Co chceme a můžeme změnit? Jak toho chceme dosáhnout? Jak ověříme, že jsme byli úspěšní? Zahnuje všechny hlavní prvky a vazby potřebné k dosažení cíle (dosažení změny). Znázorňuje situaci na vstupu (vstupní podmínky), plánované i nezamýšlené vstupy, aktivity, účastníky, změny/události, výstupy, výsledky, dopady a související předpoklady. Přehledně – graficky – tak znázorňuje proces změny.

scaling (škálování)

Představuje způsoby šíření inovace a další aktivity, které projekt může vyvolat nebo inspirovat. Jde o formy pokračování inovačního řešení po skončení poskytované podpory.

sociální firma

Subjekt sociálního podnikání, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba splňující principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.

social impact investment

Investice do projektů, organizací či fondů s cílem dosáhnout měřitelného, pozitivního, společenského či environmentálního dopadu a k tomu určité míry finanční návratnosti. Požadavky na finanční i nefinanční návratnost, stejně jako další podmínky těchto investic jsou velmi rozmanité s ohledem na zájem investora i řešenou situaci.

sociální podnikání

Podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.

zájmové skupiny/aktéři (stakeholders)

Stakeholders jsou jedinci anebo skupiny lidí, bez nichž by váš projekt nebo organizace nemohla existovat. Obvykle zahrnují vlastníky firem a vedoucí organizací, lídry (i neformální) spolků a neziskových subjektů, komunit či veřejné správy a politiky.



DESÁTERO DALŠÍCH
ZAJÍMAVÝCH SOCIÁLNÍCH
INOVACÍ, KTERÉ STOJÍ
ZA PROZKOUMÁNÍ

Apopo (<https://www.apopo.org/en>)

Apopo je sociální podnik, který zkoumá, vyvíjí a implementuje využití živých kryš jako detektorů pro humanitární účely. Takto vycvičené krysy pomáhají například při odhalování min a diagnostice tuberkulózy.

Bezobalu (<http://www.bezobalu.org>)

Bezobalový obchod s kvalitními potravinami, kde můžete nakoupit takové množství surovin, které potřebujete a neplatíte tak za často škodlivé obalové materiály a zbytky, které nevyužijete.

CoderDojo (<https://coderdojo.com>)

Celosvětová síť otevřených, dobrovolníky vedených, nezávislých a komunitně organizovaných klubů pro mladé programátory mezi 7 až 17 lety. Zde se učí jak kódovat, vytvářet webové stránky, aplikace, programy, hry a objevovat technologie v neformálním a tvůrčím prostředí.

Dotyk (<http://www.dotyk2.cz/o-nas>)

Terénní služby poskytované duševně nemocným schizofrenikům samotnými duševně nemocnými, jejichž stav je stabilizován. U tohoto projektu inovace spočívá v zapojení klientů do nové role – stávají se spolutvůrci řešení.

hofgründer.de (<http://www.hofgruender.de>)

Hofgründer buduje mosty mezi staršími farmáři a mladými zájemci o zemědělství a zabraňuje tak zániku velkého počtu tradičních farem v Německu.

KAMA – Kurzy azylantů (<http://www.kama.or.at/wien>)

Na večerních kurzech předávají svůj um a znalosti žadatelé o azyl a imigranti. Kurzy (jazykové, výtvarné a kreativní, pohybové, hudební) probíhají v prostorách, které zdarma poskytují partneři projektu. Veřejnost se kurzů účastní za dobrovolné vstupné, čímž poskytují cizincům trojí integrační impuls – výdělek, zlepšení znalosti jazyka (němčiny) při setkávání s majoritou a zvýšení počtu sociálních vazeb a nových kontaktů, které mohou být užitečné například při hledání stálého zaměstnání.

Naše kavárna (<http://www.nasekavarna.com/cs/>)

Kavárna v prostorách Thomayerovy nemocnice, která láká k posezení i veřejnost. K jejímu vzniku přispěl zájem (a potřeba) zaměstnat zde maminky, jejichž děti byly v nemocnici dlouhodobě hospitalizované. Maminky často opustily svá zaměstnání, aby mohly být většinu času se svými dětmi.

Noc venku (<http://www.nocvenku.cz>)

Cílem akce Noc venku je seznámit se s problematikou bezdomovectví, poznat, jaké to je spát venku a zároveň získat prostředky na podporu lidí bez domova.

People's Supermarket (<http://thepeoplssupermarket.org>)

Komunitní londýnský projekt zaměřený na vytvoření alternativní sítě prodeje potravin. Projekt propojuje lidi s komunitou místních farmářů za účelem odběru jejich kvalitních produktů za ceny a podmínky přijatelné pro obě strany.

Pragulic (<http://pragulic.cz>)

Pragulic je sociální podnik, který umožňuje zájemcům z řad veřejnosti poznat a zažít svět lidí bez domova, a tím mění zažité stereotypy týkající se bezdomovectví. Pragulic pořádají například prohlídky Prahou vedené bezdomovci.

Podívejte se na mnoho dalších příkladů na těchto stránkách:

SozialMarie (<http://www.sozialmarie.org>)

SozialMarie je nejstarší cenou předávanou sociálně inovativním projektům. Je udělována od roku 2005 každoročně celkem 15 výjimečným projektům z oblasti sociálních inovací. Vedle finanční odměny nabízí zviditelnění projektům, které inovativním způsobem reagují na společenské výzvy.

Social Impact Award Česká republika (<http://socialimpactaward.cz>)

Social Impact Award je nejrozsáhlejší evropský program vzdělávání studentů v oblasti společensky prospěšného podnikání.

Ashoka (<http://ashoka-cee.org/czech/>)

Organizace vyhledávající sociální inovátory s výjimečnými již ověřenými řešeními. Inovátoři se po náročném výběrovém procesu podle určitých kritérií stávají doživotními členy sítě vrstevníků, která momentálně má přes 3 000 členů v 80 zemích světa. Cílem Ashoky je sdílet zkušenosti týkající se šíření myšlenek sociálních inovátorů a podmínek pro jejich rozvoj. Ashoka zastřešuje také *Platforma Changemakers* sloužící k propojení sociálních inovátorů bez ohledu na to, v jaké fázi se jejich projekt nachází. Platforma je založena na principu open source, což znamená, že informace o každém přihlášeném projektu (řešení) je přístupná online a dostupná i ostatním.

Social Innovation Exchange (<http://www.socialinnovationexchange.org/ideas-and-inspiration>)

Mezinárodní platforma vytvořená pro propojování a podporu sociálních inovátorů. Současně skrze různorodé aktivity připravuje půdu pro rozvoj sociálních inovací v členských zemích.

The Young Foundation (<http://youngfoundation.org/our-work>)

Britská nadace, která byla založena s cílem vytvářet rovnější společnost, kde každý může naplňovat své cíle. Nadace se zaměřuje na rozvoj inovací v oblasti vzdělávání, genderu, vyloučených lokalit, stárnutí, zdraví apod.

ZDROJE, TIPY A DALŠÍ UŽITEČNÉ ODKAZY (STAV V POLOVINĚ ROKU 2015)



A. Nadace (vybrané hlavní):

Nadace OSF: <http://www.osf.cz/jak-pomahame/granty/>

Nadace VIA: <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora>

Nadace ČSOB: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/spolecenska-odpovednost>

Grantová podpora Komerční banky: program Nastartujte se! <http://www.nastartujtese.cz>

Fond T-Mobile: <http://www.prosvetkolemnas.cz/>

Program Rozjezdý: <http://www.rozjezdYROKU.cz>

Nadace Vodafone: <http://www.nadacevodafone.cz>

Program V pohybu: <http://nadacevodafone.cz/programy/vpohybu>

Program Rok jinak: <http://www.rokjinak.cz>

Program Technologie pro společnost a Laboratoř: <http://www.laboratornadacevodafone.cz>

Nadace O2: <http://www.nadaceo2.cz>

Projekt Think Big: <http://www.o2thinkbig.cz>

Nadace Siemens ČR: <http://www.siemens.cz/fondpomoci>

Nadace ČEZ: <http://www.nadacecez.cz/cs/uvod.html> <http://www.nadacecez.cz/cs/vyhlasovana-grantova-rizeni/podpora-regionu.html>

Nadace OKD: <http://www.nadaceokd.cz/granty>

Nadační fond GSK: <http://www.nadacnifondgsk.cz/o-nas.html>

Nadace Partnerství: <http://www.nadacepartnerstvi.cz>

Nadace Proměny: <http://www.nadace-promeny.cz/cz/web/index.html>

Nadační fond Veolia: <http://www.nfveolia.cz/media>

Nadační fond AVAST: <http://nadacnifond.avast.cz>

B. Grantové programy mimo nadace:

Mládež v akci: <http://www.mladezvakci.cz>

Podnikavá hlava: <http://facebook.com/podnikavahlava>

Social Impact Award CZ: <http://socialimpactaward.net/czech-republic>

US Embassy: http://prague.usembassy.gov/small_grants_programs.html

NAEP (Národní agentura pro evropské vzdělávací programy): <http://www.naep.cz>

Norské fondy a fondy EHP: http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=103&

Program rozvoje venkova: <http://www.szif.cz>

Mezinárodní visehradský fond: <http://visegradfund.org>

Ashoka: <http://www.ashoka.org>

C. Crowdfundingové a crowdsourcingové aktivity v ČR i zahraničí:

Hithit.cz: <http://www.hithit.cz>

Startovač: <http://www.startovac.cz>

Kreativci sobě: <http://www.kreativcisobe.cz>

Daruj správně: <http://www.darujspravne.cz>

Katalyzátor: <http://www.katalyzator.cz>

Darujme: <http://www.darujme.cz>

Nakopni mě: <http://www.nakopni.me>

Kickstarter: <http://www.kickstarter.com>

Umsemumtam: <http://www.umsemumtam.cz>

D. Veřejné zdroje:

Regionální grantové výzvy (městské části, kraje apod.)

Národní výzvy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo pro místní rozvoj), zejména pak ESF výzvy:

<http://www.esfcr.cz>

E. Regionální subjekty podporující inovátory, začínající podnikatele apod.:

Jihomoravské inovační centrum: <http://www.jic.cz> zejména pak tříměsíční startup akcelerátor StarCube: <http://www.jic.cz/starcube>

Inovační vouchery: <http://www.inovacnivouchery.cz>

Vědeckotechnický park Univerzity Palackého v Olomouci (VTP UP): <http://www.vtpup.cz>

Soutěž Podnikavá hlava: <http://www.podnikavahlava.cz>

Technologické inovační centrum Zlín: <http://www.ticzlin.cz>

F. Obecné informační zdroje pro neziskový svět:

Econnect: <http://www.nno.ecn.cz>

Neziskovky.cz: <http://www.neziskovky.cz>

České centrum fundraisingu: <http://www.fundraising.cz>

G. Subjekty a projekty podporující inovace včetně sociálních:

P3 - People, Planet, Profit, o. p. s., provozuje web s informacemi o sociální ekonomice, sociálním podnikání v ČR: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz>

Projekt MPSV: Podpora sociálního podnikání v ČR – bezplatné poradenství – lokální konzultanti: <http://www.esfcr.cz/projekty/podpora-socialniho-podnikani-v-cr>

Máte dotaz ohledně sociálního podnikání? Využijte možnosti 10 hodin bezplatných konzultací s experty MPSV, a to v různých krajích ČR.

<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/kdo-poradi/chci-zakladni-informace/lokalni-konzultanti-mpsv>

Mezinárodní cena pro sociální inovace SozialMarie: <http://www.sozialmarie.org>

Trast pro ekonomiku a společnost: <http://www.thinktank.cz/o-nas>

Česká inovace: <http://www.ceskainovace.cz/cz>

Česká inovace každý rok vyhlašuje soutěž pro inovátory. Více na: <http://www.ceskainovace.cz/cz/soutez/o-soutezi>

Inosfera: <http://www.inosfera.cz>

Impact Hub Praha: <http://www.hubpraha.cz>

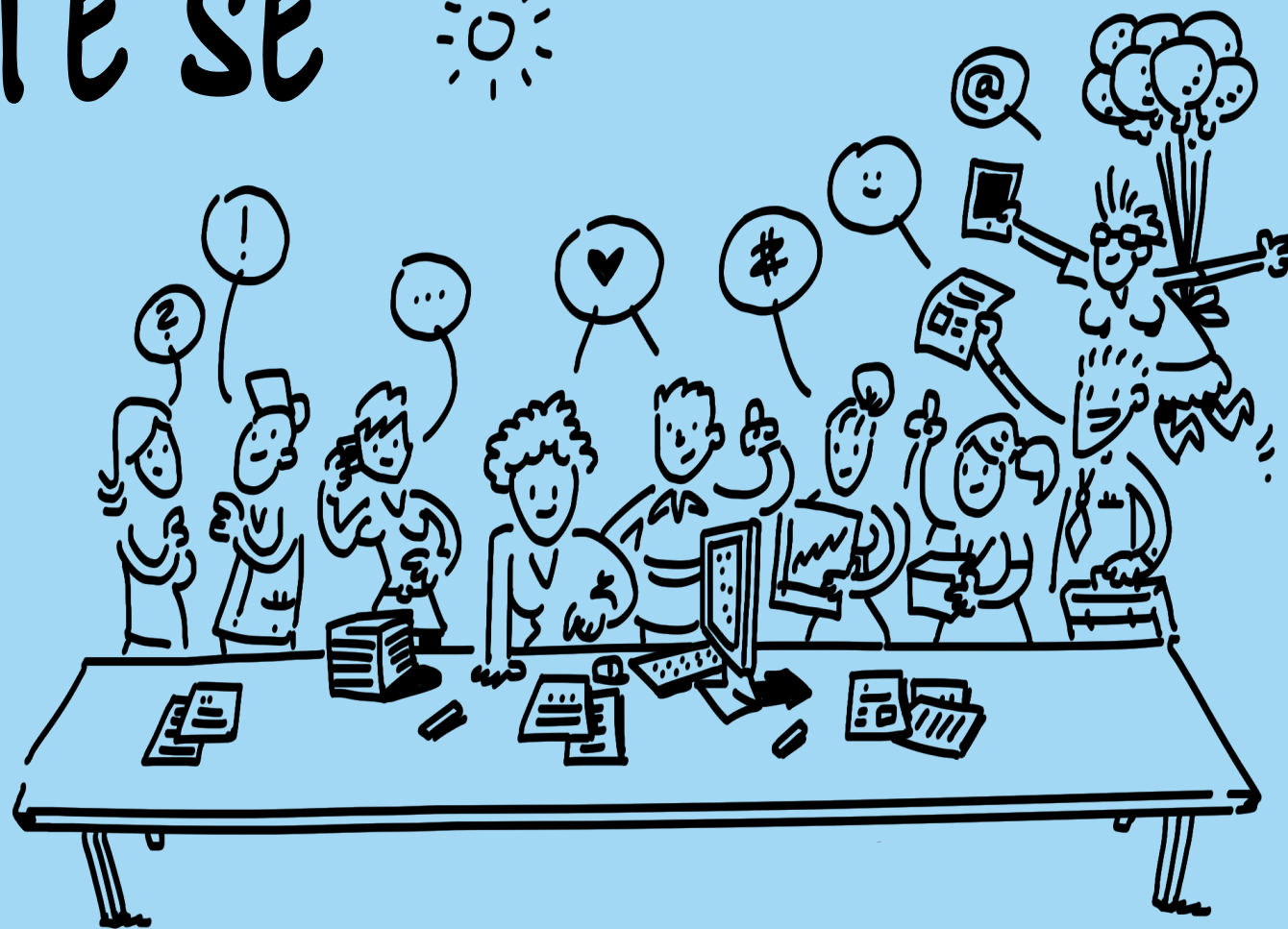
Impact Hub Brno: <http://www.hubbrno.cz>

Impact Hub Ostrava: <http://www.hubostrava.cz>

European Social Innovation Competition: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/index_en.htm

Technologické centrum AV ČR: <http://www.tc.cz>

AUTOŘI: SEZNAMTE SE



Pavel Borecký (Nalad'te se na téma: O kreativité, kultuře a sociálních inovacích)

Vizuální antropolog, absolvent oboru trvale udržitelný rozvoj a spoluzakladatel antropologické výzkumné organizace Anthropictures, s níž obdržel cenu za nejlepší sociálně inovativní podnikatelský záměr. Se zaměřením na vizuální etnobotaniku, komunitní a městský rozvoj podnikl terénní výzkumy v Srbsku, Peru a České republice. V současnosti žije v Estonsku a působí jako nezávislý konzultant.

Šárka Hastrmanová (editorka, kapitoly 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11)

Duší tvořivec a průzkumník nových cest, odborností socioložka. Krom věčného studia a objevování nových příležitostí se po hlavě vrhá do realizace řady nápadů, které se jí líhnou v hlavě. Během studií působila v akademické sféře, poté řídila neziskovou organizaci a současně koketovala s prací pro veřejnou správu a vnášela novátorské principy do korporátního prostředí.

Monika Höklová (kapitoly 8, 10)

Vzděláním germanistka a bohemistka se zájmy sahajícími od rozvoje osobností všeho věku i druhu, přes spolupráci příhraničních oblastí na téma trh práce a zaměstnanost, až po hledání nových možností pro začlenění znevýhodněných a sociální inovace. Ráda improvizuje a nechává se inspirovat nápady z jiných sfér.

Olga Shirobokova (kapitola 11)

Vystudovaná diplomatka se rozhodla věnovat navazování mezinárodních vztahů v sociální sféře a budování mostů mezi sociálními inovátory z různých zemí v rámci organizace Ashoka (mezinárodní organizace vyhledávající, propojující a podporující sociální inovátory po celém světě). Ve volném čase se soustředí na rozvoj vlastních sociálních projektů, například sociálního podniku Noski Tabani, jehož cílem je poskytovat příležitosti pro socializaci a zaměstnávání žen v předdůchodovém a důchodovém věku.

Ivana Sládková (kapitoly 2, 3, 4, 5)

Pozitivní osobnost, která se věnuje kultivaci potenciálu jednotlivců, týmů i regionů. Specializuje se na inovativní networking, zajímá ji tvorba „učících se“ sítí na principu sdílení znalostí inspirovaná fungováním ekosystémů. Baví ji objevování nových přístupů ve vzdělávání a učení, kdy se účastníci sami zapojují, překvapují, inspirují a společně tvoří.

Dalibor Tomko (kapitoly 2, 6, 12)

Domorodec otevřených hodnotových proudů a způsobů myšlení. Někdy si hraje v Podkrkonoší na divoko.cz a jindy pomáhá organizacím s pochopením designu zaměřeného na člověka či se sociálními inovacemi. Jako globální nomád si vyzkoušel práci konzultanta pro nadnárodní korporace, dobrovolničení v neziskovkách a rozdmýchávání lokálního aktivismu a rozmanitých komunit.

Hana Valentová (jazyková úprava)

Editorka na volné noze, která se nejraději točí kolem projektů se štítkem „smysluplné“. Spoluvytvářela vzdělávací program pro studenty, vymýšlela novinky v prezentaci nadace zaměřené na globální témata a dávala online tvář filmovému festivalu o lidských právech. Nyní spolupracuje s domácím hospicem, pomáhá při vzniku knih, píše texty pro weby a pořádá diskusní večery s vědci.

Tým Ministerstva práce a sociálních věcí:

Lukáš Hrabák, Pavla Juskovičová, Petra Kottová, Filip Kučera, Václav Lintymer, Šárka Mertová, Markéta Pěchoučková

Do pracovní skupiny dále patřili:

Monika Barton, Lenka Šebelová, Jan Šesták, Jan Veselý



Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR v roce 2015

© MPSV ČR

Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha 2

www.mpsv.cz

Financováno z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Podporujeme vaši budoucnost. www.esfcr.cz

ISBN 978-80-7421-112-6