



VLADA
REPUBLIKE SRBIJE



TIM
ZA SOCIJALNO UKLJUČIVANJE I
SMANJENJE SIROMASTVA



DRUŠTVENE INOVACIJE

LJUDI U
CENTRU
JAVNIH
POLITIKA



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

DRUŠTVENE INOVACIJE

IZDAVAČ: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva

Vlade Republike Srbije

AUTORKA: Aleksandra Vladislavljević

UREDNIKA: Jelena Milovanović

LEKTURA: Ivana Ilić Šunderić

DIZAJN I PRIPREMA: Miloš Radulović

ŠTAMPA: Službeni glasnik

GODINA IZDANJA: Novembar 2019.

PODRŠKA: Izradu ove publikacije omogućila je Vlada Švajcarske u okviru projekta „Podrška sprovođenju Programa reformi politike zapošljavanja i socijalne politike u Republici Srbiji sa fokusom na politiku zapošljavanja i povećanja zapošljivosti mladih“, koji je deo šireg programa „Znanjem do posla“.

NAPOMENA: Ova publikacija ne predstavlja zvaničan stav Vlade Republike Srbije, kao ni Vlade Švajcarske. Svi pojmovi upotrebljeni u publikaciji u muškom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose.

„INOVACIJE NISU STVAR INSPIRATIVNOG
TRENUTKA, NITI SU REZULTAT RADA NEKIH
BRILJANTNIH POJEDINACA. NJIMA MOŽE DA SE
UPRAVLJA, ONE MOGU BITI PODSTICANE I PODRŽANE.
VEĆINA DRUŠTVENIH INOVACIJA NIJE INICIRANA
ISKLUČIVO **ODOZGO NADOLE** ILI **ODOZDO NAGORE**.
OBIČNO JE TO NEKA VRSTA SAVEZA IZMEĐU **BEES***
(KREATIVNIH POJEDINACA SA IDEJAMA I ENERGIJOM) I
TREES* (SISTEMA KOJI IMAJU MOĆ I SREDSTVA DA
OMOGUĆE RAZVOJ I
SKALIRANJE INOVACIJA).“

*. THE OPEN BOOK
OF SOCIAL
INNOVATION

SADRŽAJ

O PRIRUČNIKU	5
Čemu služi ovaj priručnik i kome je namenjen?	5
Šta ćete naći u ovom priručniku?	6
1. O DRUŠTVENIM INOVACIJAMA	7
Društvene ili socijalne inovacije?	11
Šta društvene inovacije čini drugačijim u odnosu na druge inovacije?	12
Gde su sve potrebne i kada nastaju inovacije?	13
Preduzetnička kultura kao širi okvir za tehnološke i društvene inovacije	17
2. EKOSISTEM I PODRŠKA ZA DRUŠTVENE INOVACIJE	19
Primeri kako može da se doprinese izgradnji povoljnog okruženja za inovacije	22
Dodatni načini za podršku društvenom inoviranju	24
Modeli finansiranja – polje za inoviranje	26
Javne politike i fondovi za podršku društvenim inovacijama u Evropskoj uniji	28
EaSI program	31
Podrška društvenim inovacijama u različitim fazama razvoja	31
Lokalni kontekst u Srbiji	32

3. PROCES DRUŠTVENOG INOVIRANJA	39
A – INSPIRACIJA	41
Istraživanja i mapiranje	43
Protok informacija	46
Novi uvidi	47
Učiniti problem vidljivim i opipljivim	49
Od simptoma do uzroka	49
B – PREDLOZI I IDEJE (GENERISANJE REŠENJA)	51
Pronalaženje pravog odgovora	51
Zamišljanje rešenja	51
Misliti na drugačiji način	52
Otvorene inovacije	54
Uključivanje različitih aktera	55
C – TESTIRANJE I PILOTIRANJE	57
D – ODRŽIVOST	59
E – SKALIRANJE I DIFUZIJA	62
F – SISTEMIČNA PROMENA	64
III-A PARTICIPACIJA ILI UČEŠĆE GRAĐANA U PROCESU DRUŠTVENIH INOVACIJA	68
4. DODATNI IZVORI O DRUŠTVENIM INOVACIJAMA	73

ČEMU SLUŽI OVAJ PRIRUČNIK I KOME JE NAMENJEN?

Ovaj priručnik je namenjen pojedincima i pojedinkama iz javnog, privatnog i civilnog sektora koji svakodnevno učestvuju u potrazi za boljim rešenjima za izazove sa kojima se i kao društvo i kao individue susrećemo u svim oblastima života.

Izazovi su različiti: održiva radna mesta i poslovanje, neravnomeran regionalni razvoj, neravnopravnosti u društvu, diskriminacija i socijalna isključenost, upravljanje resursima i zaštita životne sredine, odgovornost privrede prema zajednici, starenje stanovništva, unutrašnje i spoljne migracije, pristup uslugama u zajednici (naročito u ruralnim sredinama) iz sfere obrazovanja, zdravlja i kulture. Međutim, prepoznaju se i nove šanse, kao što su upotreba interneta i novih tehnologija u pravcu smanjenja digitalnog jaza kako bi što veći broj građana i građanki imao koristi od različitih tehnoloških inovacija, kao i zelena ekonomija ili zeleni poslovi koji bi mogli da donesu dodatnu vrednost u ruralne i urbane zajednice.

Promene kojima smo izloženi kao društvo su veoma intenzivne, a rešenja koja se kreiraju i sprovode u praksi nisu uvek najbolji odgovor na probleme sa kojima smo suočeni - često ih dodatno produbljuju i usložnjavaju, dok se nejednakosti povećavaju. Prepoznavamo nedostatak saradnje unutar i između sektora, kao i oskudnost sredstava, koji nam ograničavaju domet u mnogim oblastima.

S druge strane, u našem društvu postoje resursi i znanja koja mogu da se stave u funkciju pronalaženja održivih i transformativnih rešenja za pomenute izazove, a koja ne prepoznavamo i na koja se ne

oslanjamo u dovoljnoj meri. Podsticanjem društvenih inovacija značajno ćemo doprineti unapređenju kvaliteta svakodnevnog života ljudi koristeći raspoložive resurse.

Polazeći od datog konteksta tragamo za ključnim promenama koje bi omogućile povećanje društvenog uticaja. Ovaj priručnik je jedan od koraka u tom pravcu, namenjen svima koji žele da se na ovaj način bave promenama kako bi se različite potrebe u društvu zadovoljile na pravi način. Priručnik će biti koristan za sve:

- inovatore i inovatorke,
- preduzetnike i preduzetnice, uključujući i socijalne preduzetnike i preduzetnice,
- neformalne aktivističke grupe,
- organizacije civilnog društva,
- privatna preduzeća,
- donosioce i donositeljke odluka,
- javni sektor i institucije na lokalnom, pokrajinskom i nacionalnom nivou,
- istraživačke organizacije i akademsku zajednicu,
- razvojne međunarodne partnere.

Šta ćete naći u ovom priručniku?

Ovim priručnikom želimo da približimo pojam društvenih inovacija, proces njihovog nastajanja i okolnosti u kojima nastaju, predstavimo primere društvenih inovacija, damo smernice i ukažemo na načine na koje društvene inovacije mogu da se podrže. Priručnik je podeljen na četiri celine:

- **DEO I** – O društvenim inovacijama
- **DEO II** – Ekosistem i podrška za društvene inovacije
- **DEO III** – Proces društvenog inoviranja
- **DEO IV** – Resursi i izvori o društvenim inovacijama

I novacije su postojale i pre nego što je njihov koncept opisan u prvoj polovini 20. veka, a za šta je zaslužan ekonomista, filozof i politički naučnik Džozef Šumpeter (Joseph Schumpeter) koji je naglasio da je uloga inovatora i preduzetnika ključna za razvoj društva¹.

Međutim, poseban predmet istraživanja i prakse postale su poslednjih desetak godina upravo **društvene inovacije**. One menjaju način na koji građani jednog društva žive i rade zajedno, način na koji se nose sa krizama u društvu i koriste šanse. Društvene inovacije se podstiču iz različitih sektora, od strane međusektorskih mreža i pojedinaca. Rastući konsenzus praktičara, kreatora politika i istraživačke zajednice pokazuje da tehnološke ili poslovne inovacije same po sebi nisu dovoljne da bi bili prevaziđeni socijalni, ekonomski i ekološki izazovi sa kojima se suočavaju moderna društva². Otuda i povećano interesovanje za društvene inovacije.

Na primer, digitalna transformacija kojoj je društvo izloženo proizvodi „efekat demontaže društvenih odnosa“ u kojima se sve menja – kako se radi, kako se uči, kako se komunicira, kako se koristi prevoz ili razne druge usluge. Pregršt je izazova sa kojima se nose građani i akteri kojima je potrebno vreme da savladaju digitalnu transformaciju i stave je u funkciju dobrobiti za društvo. Digitalna transformacija ima smisla u meri u kojoj uspeva da bude inkluzivna³.

U stručnoj i široj javnosti inovacije se najviše vezuju za tehnološke, organizacione i marketinške mere koje se sprovode u preduzećima, dok se nasuprot tome inovativne društvene prakse, organizacioni oblici ili načini ponašanja zanemaruju i kao polje istraživanja i kao cilj vredan finansiranja⁴.

1. Schumpeter J., 1911, 1942; trenutna izdanja: 2006, 2005

2. SI Drive. (2017). Social Innovation on the Rise – the Emergence of a New Innovation Paradigm, <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2017/12/SI-DRIVE-Policy-declaration-2017-final.pdf> str. 2

3. The Analysis of Social Innovations as Social Practice by Josef Hochgerner („Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis“ in: Zentrum für Soziale Innovation (ed.). 2011. Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen. Vienna and Berlin: str. 173-189.

4. Ibid, str. 173-189.

5. Ibid, str. 173-189.

6. Više o organizaciji The Young Foundation videti na: <https://youngfoundation.org/>

U zavisnosti od istorijskih, regionalnih i političkih uslova, inovacije su ugrađene u osnovne kulturne obrasce i procese društvenih promena. Od tih preduslova će zavisiti mogućnost njihove primene i širenja. Sve inovacije su zasnovane na namerama i po definiciji razvijaju potencijal za promene. One mogu potvrditi, podržati ili ubrzati postojeće društvene trendove ili im se suprotstaviti tako da promene „glavne tokove“. Ekonomske inovacije stvaraju dodatnu ekonomsku vrednost, a **društvene inovacije „društvene činjenice“ (prakse, norme, stil života)** i nisu uvek nužno pozitivno ocenjenje i željene⁵.

Nema jedinstvenog odgovora na pitanje šta su društvene inovacije, već postoji više načina da se koncept približi i opiše. Zajedničko svim definicijama društvenih inovacija je rešavanje društvenih problema unapređenjem i poboljšanjem kvaliteta svakodnevnog života ljudi.

Društvena inovacija može biti: praksa, proces, proizvod, usluga, poslovni model, novi organizacijski oblik, instrument i metodologija, ili pak kombinacija svega navedenog, čiji je cilj da se pruži bolji odgovor na neku nezadovoljenu potrebu ili društveni problem.

Organizacija The Young Foundation⁶ definiše društvene inovacije veoma jednostavno kao „**nove ideje koje funkcionišu**“ ili, kako se često kaže „**rešenja koja rade**“.

Neke od drugih definicija društvenih inovacija su:

- „Društvene inovacije traže odgovore na društvene probleme identifikujući i pružajući nove usluge koje unapređuju kvalitet svakodnevnog života pojedinca i zajednice. One nastoje da budu: eksperimentalne (testiraju se alternative i analizira koja od njih daje najbolje rezultate); multidisciplinarne i međusektorske (neki problemi su

složeni, pa njihovo rešavanje traži da se deluje paralelno sa više mesta - problem starenja stanovništva zahteva, na primer, promene od zapošljavanja do penzija i novih modela nege); kolaborative/sarađničke (na primer, korišćenje tehnologija kojim se u isto vreme postiže produktivnost na mnogim poljima, ali ubrzava učenje)" (EU definicija).

- „Društvena inovacija je novo rešenje za problem u društvu, koje je efikasnije, efektivnije, održivo ili pravednije nego postojeće rešenje, i kod koga je na prvom mestu dobit za društvo u celini, a ne samo dobit za pojedinca. To može biti proizvod, proizvodni proces ili tehnologija, ali takođe i princip, ideja, deo zakonske regulative, društveni pokret ili intervencija, ili kombinacija svega navedenog“⁷.

- „Društvene inovacije su one inovacije koje su za dobrobit društva i javno dobro. To je inovacija inspirisana željom da se zadovolje potrebe u društvu koje su izostavljene iz tradicionalnih načina pružanja usluga od strane države i/ili privatnog sektora, ili koje su pružene na način koji nije zadovoljavajući. Društvene inovacije se mogu dešavati izvan i unutar javnog sektora i mogu biti podstaknute ili razvijene od strane javnog, privatnog, civilnog sektora ili korisnika u zajednici, ali ravnopravno“ (NESTA/DIY, <http://diytoolkit.org/>).

Pokretači društvenih inovacija mogu biti iz **javnog sektora** (na primer, novi modeli javne zdravstvene zaštite), **privatnog sektora** (na primer, softver otvorenog koda⁸), **civilnog sektora** (udruženja građana, organizacije civilnog društva, itd.), **pokreti** (na primer, fer trgovina), **akademska zajednica** (na primer, novi pedagoški modelivaspitanjadede),kao i **socijalna preduzeća i zadruge** (mikrokreditiranje, etično bankarstvo).

7. Phills, Deiglmeier, Miller – Stanford. (2008). Social Innovation Review

8. Eng. Open source code

Osim što ne dolaze samo iz jednog sektora, inovacije često nastaju kao rezultat **prevazilaženja strogih granica tzv. sektorskih podela**, kao i drugačijom saradnjom različitih aktera.

Iskustva iz drugih zemalja pokazuju da inovacije i „rešenja koja rade“ nastaju kada se ove granice premoste i kada se izađe iz rigidnih okvira unapred podeljenih uloga. Ovakvi pomaci su neophodni jer se najveći broj pitanja za građane često nalazi u prostoru između pojedinačnih nadležnosti institucija. Uzmimo za primer pitanje zapošljavanja mladih – da bi se rešio problem nezaposlenosti mladih neophodno je sinergijsko delovanje javnih politika i aktera u oblastima obrazovanja, privrede, fiskalne i socijalne politike. Veoma je važno i negovanje saradnje i veza koje nastaju u tom sinergijskom delovanju, aktivno i ravnopravno učešće svih sektora i, na kraju, samih (ne)zaposlenih.

Slično je i sa pitanjima ruralnog razvoja, rodne ravnopravnosti, razvoja preduzetništva, socijalne politike i socijalnog uključivanja, kao i zaštite životne sredine.

Neophodno je da se u centar politika stave ljudi i njihove potrebe. Tek tada može da se uvidi da do suštinskih promena u kvalitetu života dolazi onda kada se prepozna višeslojnost problema i osmisle mere koje nastoje da ih otklone. Tada prestaju sektorske granice i problem postaje zajednički, kao i njegovo rešavanje.

DRUŠTVENE ILI SOCIJALNE INOVACIJE?

Da li su inovacije društvene ili socijalne? I jedno i drugo je tačno, jer se radi o sinonimima. Ipak, važno je na koji način se ti sinonimi upotrebljavaju. Pojam *social innovations* (eng.) podrazumeva primenu na bilo koje polje svakodnevnog života u čijem su centru ljudi i njihove potrebe. Kada se koristi pojam *socijalna inovacija* u Srbiji, ali i u regionu, najčešće se misli na pitanja iz oblasti socijalne politike (eng. *welfare*), što onda sužava polje primene i oblikuje potencijalnu podršku. Kako društveno inoviranje nije vezano samo za polje socijalne politike, **društvena inovacija** je formulacija koja u kontekstu Srbije omogućava veću širinu.

Takođe, pojam društvenih inovacija je širi od pojma *socijalnog preduzetništva* (eng. *social entrepreneurship*), koje je zapravo njihov deo, pa je važno i da se ta dva pojma ne izjednačavaju.

U javnim politikama u Srbiji, ali i u velikom delu zainteresovane javnosti, pojam socijalnog preduzetništva se najčešće svodi na zapošljavanje teže zapošljivih grupa. Okvir za razvoj socijalnog preduzetništva još uvek nije zaokružen kako zbog samog nerazumevanja pojma, tako i zbog uloge koju socijalno preduzetništvo može da ima za rešavanje problema u društvu, kao i za sam razvoj društva.

Evropska komisija je definisala socijalno preduzeće kao učesnika u ekonomiji čiji je glavni cilj društveni uticaj, a ne profit za vlasnike i akcionare. Socijalno preduzeće se bavi pružanjem robe i usluga na tržištu na preduzetnički način (i inovativan), a svoj profit koristi da ostvari socijalne ciljeve. Neguje otvoreno i demokratsko upravljanje

koje uključuje zaposlene, potrošače i druge zainteresovane strane na koje utiče svojim poslovnim aktivnostima⁹. Socijalna preduzeća dakle nisu neprofitna već ostvaruju profit, ali ga koriste kako bi mogli da ostvare promenu u zajednici.

Koalicija za razvoj solidarne ekonomije (KoRSE) okuplja organizacije civilnog društva aktivne na polju socijalnog preduzetništva i solidarne ekonomije u Srbiji, u cilju njihovog povezivanja i zajedničkog rada na razvoju ovog polja kroz udružene istraživačke, strateške, edukativne, praktično-podsticajne, promotivne i druge aktivnosti. Misija se ogleda u stvaranju podsticajnog okvira za razvoj solidarne ekonomije i socijalnog preduzetništva kroz informisanje, zagovaranje i podizanje kapaciteta. Vizija koalicije jeste društvo koje se razvija održivo, oslonjeno na solidarnu ekonomiju koja omogućava i podstiče ekonomsku, društvenu i političku uključenost građana, <https://solidarnaekonomija.rs/koalicija/>

ŠTA DRUŠTVENE INOVACIJE ČINI DRUGAČIJIM U ODNOSU NA DRUGE INOVACIJE?

Razlike između društvenih i komercijalnih inovacija vidljive su u tome kako nastaju – kakav je proces, ko je agent promene, ali i koji je krajnji rezultat¹⁰ – o čemu će biti reči u ovom poglavlju.

Razlike između društvenih inovacija i inovacija u drugim oblastima **vidljive u procesu, saradnji, odnosima, ali i ishodima, tj. konkretnim rezultatima**, gde je dobrobit za širu

9. EC (2011). Communication from the Commission, 2011/682 final

10. Murray R., Caulier-Grice J. & Mulgan G. (2010). Open Book of Social Innovation, str 6

zajednicu ključna razlika u odnosu na tehnološke i komercijalne inovacije, kod kojih ta veza nije uvek direktno vidljiva čak i kada postoji. Za razliku od komercijalnih inovacija, društvene inovacije je teže meriti u kratkom roku i/ili proceniti u kojoj meri su dobre za neko društvo.

Organizacijske forme su značajne za inovacije i inoviranje, ali je vidljivo da u procesu inoviranja dolazi do promene odnosa i načina na koji ljudi uključeni u neki proces vide uloge, odlučivanje i rezultat. Tako nastale promene sistema izlaze iz okvira jedne pojedinačne organizacije. Drugim rečima, **potrebne su nove organizacijske i pravne forme** koje će moći da zadovolje nove strukture i omogućće održivost rešenja.

U tom procesu nastaju nove labave koalicije, mreže, **hibridne**¹¹ i virtuelne organizacije.

Mreže i koalicije ključne su za postizanje promena. Za razliku od sveta biznisa gde je jedna firma ključni agent promene, na polju društvenih inovacija izlazi se iz tih okvira, a šira mreža koja uključuje pojedince kao inovatore, civilno društvo, akademsku zajednicu, preduzetnike, javni sektor, pa čak i društvene pokrete, postaje agent promene.

GDE SU SVE POTREBNE I KADA NASTAJU INOVACIJE?

Inovacije su potrebne tamo **gde stvari ne funkcionišu, gde su usluge loše ili neadekvatne, gde su razlike velike, a socijalna isključenost narastajuća** - tamo gde su zahtevi krupni, a resursi oskudni. Inovacije su potrebne u svim sferama društva: od informisanja, preko zdravlja i obrazovanja, do zapošljavanja, socijalne

¹¹. Više o hibridnim organizacijama videti na: <http://www.hybridorganizations.com/>

zaštite i stanovanja. Dodatno, inovacije mogu da nađu svoj put u svim sferama javnog sektora s obzirom na to da pružaju usluge najvećem broju građana.

Inovacije nastaju onda kada postojeće politike, prakse i strukture **ne odgovaraju** na potrebe građana na pravi način.

Metode, koncepti i prakse koje se primenjuju u zemlji i regionu, a koje se odnose na socioekonomski razvoj, ne pokazuju rezultate u odnosu na mnoge ciljne grupe. U vezi sa tim kao posledica se javlja da najvažniji cilj, a to je poboljšanje svakodnevnog života građana, još uvek nije ostvaren.

Postoji potreba da se kritički preispitaju postojeće prakse, kao i da se stvaraju nova održiva i sprovodiva rešenja inovativnim načinima baziranim na znanju i praktičnom iskustvu. U takvom kontekstu stalnih promena nastaju i društvene inovacije, jer za njima postoji stvarna potreba.

Iz tog razloga je **važna povezanost različitih sektora**, pojedinaca, praktičara i teoretičara, onih koji rade na kreiranju, sprovođenju i praćenju politika i onih koji imaju ideje, onih koji deluju na sadašnjost i onih koji misle o budućnosti, odnosno mogu da je predvide. Važno je da pored rešavanja trenutnih problema (koji su posledice) budu otklonjeni uzroci njihovog nastajanja kako se ti i slični problemi ne bi pojavljivali u budućnosti. U nastavku su izdvojena najznačajnija pitanja:

- Efikasno i efektivno upravljanje u javnom sektoru u korist građana,
- Narastajuće nejednakosti u društvu,

- Starenje stanovništva i demografske promene, a unutar ove teme pitanje ekonomije staranja¹²,
- Održivi ekonomski razvoj,
- Ruralni razvoj,
- Klimatske promene i ugroženost životne sredine,
- Obrnuto proporcionalni odnos rasta BDP-a i rasta kvaliteta života i indeksa sreće,
- Uticaj multikulturalnosti i raznolikosti u društvu,
- Budućnost i stabilnost radnog mesta,
- Porast broja stanovnika u gradovima,
- Digitalni jaz,
- Pristup socijalnim i drugim uslugama u zajednicama,
- Potreba za novim organizacijskim formama,
- Potreba za novim finansijskim modelima i izvorima finansiranja.

12. Ili eng. Economy of Care

Iako je najveći deo navedenih pitanja danas uobičajen u svakodnevnim društvenim dešavanjima, nekada je predstavljao društvene inovacije (na primer, obavezno osnovno obrazovanje za sve koje je danas u većini zemalja na svetu praksa). To je možda najtransformativnija društvena inovacija koja se desila i dovela do pozitivnih promena na globalnom nivou. Ima i drugih primera, kao što su: obdaništa i jaslice (usluga koja je doprinela većem izlasku žena na tržište rada), univerzalna zdravstvena zaštita ili penzijski fondovi. I tada se razgovaralo o promenama i bilo je onih koji su mislili da je to nemoguće. Međutim, ne radi se o „umetnosti mogućeg nego o tome da se nemoguće učini neizbežnim“¹³.

I sada postoji jedan takav primer. Naime, u svetu se trenutno vodi velika debata oko **univerzalnog garantovanog dohotka (universal basic income)**¹⁴, a nekoliko zemalja¹⁵ testira ovu inovativnu meru kako bi se analizirali rezultati i sagledali efekti. Univerzalni garantovani dohodak za sve građane bez razlike smatra se odgovorom za ekonomsku globalizaciju i neophodnu pokretljivost i fleksibilnost koja se očekuje na tržištu, kao i nesigurnost koju ona izaziva kod pojedinaca. Dodatno, garantovani dohodak, koji nije isto što i mera socijalnog davanja radi ranjivosti doprineo bi stvaranju bazičnih preduslova za dostojanstven život kao što su krov nad glavom, ishrana i higijena. On bi dugoročno mogao da zameni najveći broj socijalnih davanja, a posebno onih koja nisu vezana za višestruku ranjivost. Dodatno, pretpostavlja se da bi njegovim uvođenjem prestala potreba za mnogim birokratskim službama koje sada postoje kako bi se distribuirala socijalna davanja. Po pravilu, ova mera bi trebalo da se finansira isključivo iz poreza tj. javnog budžeta, dok alternativni izvori finansiranja obesmišljavaju njegovu svrhu. **Ideja nije da se finansira nešto dodatno, već da se postojeće zameni boljim.**

13. Bregman R. (2018), Utopia for Realists, str. 253

14. Detaljnije na: www.basicincome.org/about-bien/#overview, www.futurism.com/images/universal-basic-income-answer-automation/

15. Finska i Kanada (<https://basicincome.org/news/2019/10/canadas-child-benefit-is-basic-income-hiding-in-plain-sight>)



UGD dovodi u pitanje sam koncept organizacije društva, preispitivanje prioriteta i redefinisanje šta je to što je važno za neko društvo.

Možda će za nekoliko godina i ova, za sada inovacija, negde postati praksa. Čak i ako do toga ne dođe, **dijalog u društvu** i tenzija koja se stvorila oko ove inovativne mere iznedriće nova rešenja za prepoznate probleme, a koja sada možda nije moguće ni zamisliti.

PREDUZETNIČKA KULTURA KAO ŠIRI OKVIR ZA TEHNOLOŠKE I DRUŠTVENE INOVACIJE

U izveštaju Evropske komisije¹⁶, koji se bavi izazovima globalizacije u Evropi, razvoj preduzetništva je usko povezan sa inovacijama. **Naglašava se potreba za inovacijama i faktorima koje podstiču inovativnost, kao što su preduzetništvo, preuzimanje rizika, feksibilnost, prilagodljivost i mobilnost.**

Termin preduzetništvo se u Evropi konzi-
stentno koristi: „Preduzetništvo je kreativni kapacitet pojedinca da nezavisno od same organizacije ili unutar nje identifikuje priliku i stremi da je realizuje kako bi stvorio novu vrednost ili postigao ekonomski uspeh”¹⁷.

U svom strateškom dokumentu *Green paper on Entrepreneurship* (2003) Evropska komisija ukazuje na to da je u cilju poboljšanja ekonomije neophodno podstaći inovativnost i preduzetništvo, dok je njihova međusobna povezanost posebno istaknuta. Preduzetništvo je viđeno kao stvaranje novih vrednosti u društvu, gde se nedostaci

16. EC (2006). Aho Report Creating an Innovative Europe, https://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm

17. EC (2003). Green paper on Entrepreneurship, https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf

pretvaraju u prilike i gde se otvaraju nova, do tada neotkrivena područja¹⁸. Preduzetništvo se prepoznaje pre svega kao „putovanje“, odnosno proces, a ne kao krajnji rezultat. U tom procesu postoji pokretačka ideja koja sama po sebi nije dovoljna. Potrebni su motivacija, veštine i resursi da bi ideja prerasla u konkretnu priliku. Sve se navedeno dešava u preduzetničkom okruženju, koje je ključno kako bi različite inicijative dobile šansu. Veliki broj uspešnih inicijativa „vuče“ društvo napred i doprinosi njegovom razvoju.

Preduzetništvo se takođe sagledava šire i nije ograničeno na jedan sektor. „Preduzetništvo se javlja u svim sektorima i podrazumeva i samozaposlene i preduzeća različitih veličina u različitim razvojnim fazama, od započinjanja do rasta, zatvaranja i ponovnog započinjanja. Preduzetništvo je relevantno za preduzeća u svim sektorima (pa i javnom), za ona napredno tehnološka, ali i tradicionalna, mala ili velika, za različite vlasničke strukture, porodična preduzeća, preduzeća na berzama, socijalna preduzeća, kao i za neprofitne organizacije koje često imaju značajne ekonomske aktivnosti“¹⁹.

Kako za društvene, tako je i za tehnološke inovacije neophodno kao preduslov podsticajno okruženje za preduzetništvo. Ono podrazumeva pozitivan odnos i kontinuirani sistem podrške od obrazovanja do poreskih i drugih politika.

U Srbiji nema usaglašene definicije preduzetništva, već se preduzetništvo izjednačava sa *pravnim oblikom organizovanja*²⁰. Preduzetnicima se u smislu politika smatraju oni koji su se tako registrovali, ali ne i svi drugi koji neovisno o izabranom pravnom obliku kreiraju novu vrednost u društvu. Svođenje pojma na jedan pravni oblik organizovanja umanjuje značaj preduzetništva za razvoj društva, pa posledično izostaje adekvatan sistem podrške razvoju svih oblika preduzetništva i jačanju preduzetničke kulture.

18. Nikolin S. i Vladislavljević A. (2012). Policy paper Towards Entrepreneurial Serbia. CEVES

19. EC (2003). Green paper on Entrepreneurship, https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf

20. Fizičko lice koje obavlja privrednu delatnost.

Da bi jedno društvo zaista imalo koristi od društvenih inovacija, neophodno je odgovarajuće zakonodavno, finansijsko i institucionalno okruženje kako bi se stvorio **sistem koji motiviše**, a onda i **mobilise pojedince** da traže i razvijaju rešenja za poboljšanje kvaliteta života²¹.

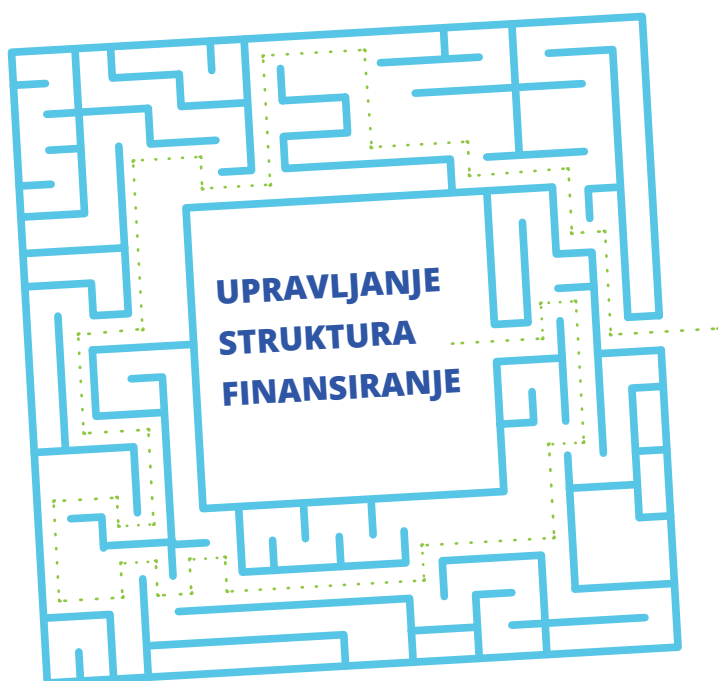
Takvo okruženje, odnosno ekosistem za društvene inovacije, uključuje sveobuhvatni sistem podrške: od informisanja i obrazovanja, ulaganja u istraživanja, instrumente za merenje i analize, pa do finansijske i nefinansijske podrške za razvoj inovativnih ideja, eksperimentisanje ili pilotiranje/testiranje ideja u praksi, a onda i njihovo širenje (skaliranje).

Slično kao kod podrške komercijalnim inovacijama, i društvenim inovacijama je potrebna podrška kroz inkubatore, nagrade i promociju, a naročito kroz širenje pozitivnog odnosa prema razmišljanjima „izvan kutije“ i negovanju preduzetničke kulture.

Prepreka društvenom inoviranju često je nepostojanje odgovarajuće podrške; ali, vrlo često, kada se ta podrška i razvije, ne radi se na otklanjanju drugih barijera koje su u samom širem okruženju: rigidne organizacijske strukture i stroge sektorske podele, nepostojanje obavezne prakse pilotiranja usluga i provere i iz ugla samih korisnika pre primene i finansiranja mera na nacionalnom nivou; nerazvijen sistem monitoringa i evaluacije za postojeće usluge; neprihvatanje neuspeha koji je kod inoviranja ključni faktor učenja, nepoverenje u institucije i nedostatak saradnje – unutar resora, između resora, a onda i između sektora.

2. EKOSISTEM I PODRŠKA ZA DRUŠTVENE INOVACIJE

Kada se inovativna rešenja (na primer, usluga ili mera) razvijaju i pokazuju u praksi kao dobra, teško se „primaju“ unutar postojećeg sistema čak i kada institucije svedoče o dobrim praksama i prepoznaju njihov doprinos u rešavanju problema. S druge strane, ukoliko se ne radi na uređenju sistema kako bi neka od inovativnih rešenja nakon faze razvoja i uspešnog pilotiranja bila prihvaćena i zamenila ili upotpunila postojeću praksu, troše se oskudni resursi i iscrpljuju pojedinci koji učestvuju u procesu, dok problemi ostaju nerešeni.



21. European Commission (2014). Social Innovation A Decade of Changes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf str 20-21

Za sistem podrške inovacijama koje funkcionišu²² neophodne su i nove metode i načini koji se tiču upravljanja, strukture i finansiranja.

LIDERSTVO	Važno je da se sa najvišeg nivoa odlučivanja vrednuju i nagrađuju inovatori i inovacije u različitim oblastima, da se iniciraju nagrade za nove ideje, organizuju događaji, cene preduzetnički poduhvati i proceni zdravi rizik, kao i podstiče kultura koja ne umanjuje kreativnost.
STRUKTURA	Važno je da se prepoznaju i vrednuju organizacione strukture koje prelaze granice postojećih organizacija, sektorskih podela ili sistema i koje kombinuju „svežu“ perspektivu i moć da se stvari dešavaju. Tako se daleko efikasnije pokreću promene nasuprot pristupa gde bi unutar sistema nekoliko ljudi ili jedno odeljenje radilo na inovacijama. Drugim rečima, nije dovoljno da se unutar neke organizacije osnuje tim koji podržava inovacije, a da ostatak organizacije ne učestvuje i/ili ostane nepromenjen.
FINANSIRANJE	Neophodni su različiti izvori finansiranja društvenih inovacija, koji će podržati istraživanja, kreiranje i širenje znanja, rani razvoj ideja, testiranje inovativnih rešenja, a kasnije i njihovo skaliranje i rast. Ovi izvori mogu biti i trebalo bi da budu i iz budžeta države. Na primer, u Velikoj Britaniji²³ u cilju uštede u budžetu podstiče se finansiranje zajedničkih inovativnih inicijativa koje dolaze od više resora zajedno. Drugi izvori su privatni sektor, organizacije civilnog društva i fondacije, što je u Evropi vrlo razvijeno. U kontekstu Srbije finansiranje može da bude iz javnog sektora, kroz instrumente prepristupne pomoći i od drugih donatora, kao i iz privatnog sektora. Međutim sve mehanizme podrške trebalo bi posebno razraditi. Dobar primer je Fond za inovacionu delatnost koji je u početku bio finansiran od strane Svetske banke i drugih donatora, dok sada sredstva dolaze iz budžeta Republike Srbije.

22. Mulgan G. et al. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated? Oxford: University of Oxford, SAID Business School, http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf

23. Detaljnije videti na: www.nao.org.uk

24. Detaljnije videti na: www.inovacionifond.rs/

PRIMERI KAKO MOŽE DA SE DOPRINESE IZGRADNJI POVOLJNOG OKRUŽENJA ZA INOVACIJE

Na primeru Velike Britanije mogu se videti neki korisni načini od kojih su mnogi relevantni i za kontekst u Srbiji, što se posebno odnosi na decentralizaciju odlučivanja i finansiranja. To su:

- **Decentralizacija odlučivanja i finansiranja** – zajednicama se pruža veća sloboda da oblikuju sopstvena rešenja, ali uz zajedničko znanje, merenje rezultata i peer to peer (vršnjačke) mreže;
- **Jačanje saradničkog pristupa** – kada na inovaciji zajedno rade predstavnici različitih grupa i sektora: praktičari, donosioci odluka, društveni inovatori, preduzetnici, akademska zajednica, koji diskutuju o mogućim novim rešenjima i neophodnim promenama;
- **Uspostavljanje odeljenja za inovacije** koja koordiniraju i promovišu nove ideje (na primer, Odeljenje za inovacije u obrazovanju u Velikoj Britaniji);
- **Eksperimentalne laboratorije** u kojima se testiraju nove ideje sa korisnicima i uobličavaju inovativna rešenja, ili tehnološke, u kojima se ispituju polurazvijene ili razvijene tehnologije i njihov potencijal za društveni uticaj;

25. Eng. Social return on investment and social audit

26. The Analysis of Social Innovations as Social Practice by Josef Hochgerner („Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis“ in: Zentrum für Soziale Innovation (ed.), 2011. Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen. Vienna and Berlin str. 173-189)

27. EC (2012). Strengthening Social Innovation in Europe. Brussels, Social Innovation Europe Initiative

- **Inkubatori za društvene poduhvate**

(akceleratori, co-working zajednice i drugi slični modeli inkubatora), gde se pruža kontinuirana podrška socijalnim preduzetnicima i inovatorima. Nekada ovi inkubatori mogu biti usmereni na konkretne sektore ili probleme. Na primer, inkubator za zelene ideje ili za unapređenje zdravstvenih usluga, za programe zapošljavanja, ili neka vrsta inkubatora koja bi pomogla građanima da reše hitne probleme u zajednici i da testiraju ideje;

- **Ulaganje u istraživanja** o društvenim inovacijama, pisanje studija slučaja, analize prepreka i faktora uspeha u svim fazama inovacijskog procesa ili istraživanja o tome kako bi neka konkretna tehnologija mogla da doprinese rešavanju društvenih problema;

- **Promene u načinu na koji se meri uticaj ili efekat društvenih inovacija.** Merenje uticaja je neophodno kako bi se utvrdilo koje metode i pristupi najbolje funkcionišu. Prilikom ocenjivanja je važno uzeti u obzir nove pristupe kod merenja društvenog uticaja, kao što su „društveni“ povrat na investiciju i društvena provera (audit)²⁵.

Društveni rezultat mogu biti nove „društvene činjenice“²⁶ – prakse, norme, stil života. Takođe, važno je podržavati manje projekte koji mogu pomoći pri testiranju neke inovativne politike ili reforme, pre nego što se prošire na veći broj ljudi ili na veću teritoriju²⁷.

DODATNI NAČINI ZA PODRŠKU DRUŠTVENOM INOVIRANJU

U Vodiču za donosiocce odluka²⁸ navode se načini kako se mogu podržati društvene inovacije.

OBLAST PODRŠKE	NAČINI
FINANSIRANJE obezbeđivanje sredstava za društveno inovativne organizacije	• tradicionalni mehanizmi, kao što su grantovi; • kroz ugovore kojima se angažuju društveni inovatori za određene usluge koje pružaju; • putem investicija u društvene inovacije uvođenjem povoljnih poreskih stopa; • inovativnim mehanizmima ugovaranja kao što su obveznice za društveni uticaj (<i>social impact bonds</i>²⁹).
JAVNE NABAVKE	• pomoć u prevazilaženju barijera koje sprečavaju inovatore i preduzeća da se takmiče sa velikim privatnim preduzećima za ugovore iz javnog sektora.
ALTERNATIVNA UPOTREBA SREDSTAVA deljenje nefinansijskih sredstava, kao što je npr. omogućavanje grupama u zajednici da upravljaju lokalnim resursima	• „transfer sredstava u zajednicu“ - lokalne vlasti su ovlašćene da zajednicama prenesu vlasništvo nad zemljištem i zgradama za manje od njihove tržišne vrednosti.
POVEĆANA PODRŠKA ZA UMREŽAVANJE Inovacije su često u funkciji povezivanja različitih učesnika zajedno	• organizovanje foruma za društvene inovatore u cilju povezivanja i razmene znanja; • obezbeđivanje sredstava za postojeće inicijative koje u fokusu imaju umrežavanje, a naročito za multisektorske saradničke platforme i hibridne organizacije.

²⁸. Boelman V. et al. (2015). Growing social innovation - A Guide for Policy Makers, p. 11- 21, https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/YOFJ2786_Growing_Social_Innovation_16.01.15_WEB.pdf

²⁹. Warner M. E. (2013). Private finance for public goods: social impact bonds, Journal of Economic Policy Reform, 16:4, 303-319, DOI:10.1080/17487870.2013.835727

30. Strategija razvoja javnih nabavki u Republici Srbiji za period 2019-2023. godine kao primer promovisanja i podsticanja ekološkog i socijalnog aspekta u javnim nabavkama i inovacija.

NOVI PROPISI koji prepoznaju mogućnost za promovisanje i generisanje društvene vrednosti	• Zakon o javnim nabavkama bi trebalo, između ostalog da bude baziran na principu „najbolja vrednost za uloženi novac“ kako bi se generisala veća društvena vrednost (Vlada RS, 2018)³⁰; • Uvođenje mera kojima se prizna je (poreskim olakšicama ili na bilo koji drugi način) društvena korist postojećih kompanija - kreatori javnih politika bi time motivisali privatni sektor i preduzeća da ulažu u društvene ciljeve i reinvestiraju deo profita u te svrhe.
PODRŠKA IZGRADNJI KAPACITETA ZA DRUŠTVENO INOVIRANJE	• Trening, mentorstvo, podrška kreiranju i širenju znanja o inovacijama; • Ova podrška može da se odvija kroz inkubatore, akceleratora i co-working zajednice.
PODRŠKA NOVOM ZNANJU I ISTRAŽIVANJIMA	• Kroz podršku multidisciplinarnim istraživanjima doprinosi se društvenom inoviranju, posebno kod razumevanja ključnih slojevitih problema.
PRIMENA ISTRAŽIVANJA Vlada može da podrži društvene inovacije finansiranjem i primenom istraživanja koja grade snažnu bazu dokaza kako za politiku, tako i za praksu	• Donosioci odluka mogu da podrže testiranje i da istraže društvene inovacije u svom specifičnom, jedinstvenom kontekstu (region, opština, zemlja, grad, selo) putem finansiranja ili osnivanja laboratorija za društvene inovacije koje rade u znatno manjem obimu, sa ciljem da se pronađu rešenja za najurgentnije lokalne probleme.
PROMOVISANJE UČEŠĆA GRAĐANA	• Pored korišćenja postojeće metodologije važno je odrediti i indikatore društvenog uticaja koji će odražavati specifičnu situaciju i jedinstveni kontekst svake zemlje.
MERENJE	• Pored korišćenja postojeće metodologije važno je odrediti i indikatore društvenog uticaja koji će odražavati specifičnu situaciju i jedinstveni kontekst svake zemlje.

DIGITALNA TEHNOLOGIJA

Kreatori politike treba da podrže okvire i infrastrukturu koja podupire ulogu digitalne tehnologije u društvenim inovacijama

- Razvijati i podržavati okvire za podsticanje korišćenja digitalnih tehnologija;
- Osigurati digitalno i društveno inovativan javni sektor koji može podržati i društvene inovatore;
- Osigurati postojanje širih partnerstava (privatni, javni, civilni, istraživački) kako bi se promovisala upotreba digitalnih tehnologija u društvenim inovacijama;
- Vlada takođe može direktno da olakša korišćenje digitalnih tehnologija u društvenim inovacijama kroz povećanje transparentnosti podataka.

O razlozima zbog kojih bi kreatori politika i donosioci odluka trebalo da podrže društvene inovacije razmatralo se u okviru projekta SI-DRIVE: *...„ako građani nastoje da doprinesu javnom dobru i smanjenju negativnog uticaja javnih politika na svakodnevni život zašto onda politikama ne bi bile podržane društvene inovacije?“*³¹.

MODELI FINANSIRANJA – POLJE ZA INOVIRANJE

S jedne strane, podrška društvenim inovacijama traži adekvatne modele finansiranja za razvoj, testiranje i skaliranje inovativnih rešenja. S druge strane, unutar različitih modela finansiranja potrebni su novi načini finansiranja.

Na primer, nakon finansijske krize 2008. godine kao posledica gubitka poverenja u bankarski sistem pojavljuje se nova generacija „socijalnih“ banaka koje su počele da ulažu u aktivnosti poput organske poljoprivrede, obnovljivih izvora energije, aktivnosti neprofitnih organizacija. Ove banke sve više odgovaraju na

31. https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2017/09/Policy_support_for_social-innovations-1.pdf

potrebe onih koji su isključeni iz bankarskog sistema i na potrebe „štediša“ i investitora. Zahvaljujući **etičkim bankama** „bankarska institucija“ se vraća na put prekinut početkom dvadesetog veka i ponovo postaje instrument razvoja i za nove društvene i ekološke inicijative.

Etično bankarstvo je u ekspanziji. Pojam je definisala evropska Federacija etičnih i alternativnih banaka (FEBE)³², osnovana 2001. godine. Danas FEBE broji 27 finansijskih institucija (13 etičnih banaka, šest zadružnih štedionica, pet investicionih fondova i tri fondacije) koje posluju prema principima etičnog bankarstva, imaju zajednički bilans od 30 milijardi evra i više od 530.000 klijenata i suvlasnika. Postoje i finansijske institucije koje nisu članice FEBE, ali rade na principima sličnim etičnom bankarstvu. Na primer, Globalna alijansa za vrednosno bankarstvo (GABV)³³ je globalna organizacija koja okuplja 28 banaka i ima više od 20 miliona klijenata.

Izveštaj o etičnom bankarstvu može se videti na: https://zef.hr/system/document/document_hr/5/REAB_2016_istraz%CC%8Civanje.pdf.

U susednoj Hrvatskoj pokrenuta je etična banka – ona kao neprofitna organizacija okuplja više od 1.200 fizičkih i pravnih lica, koja zajedničkim snagama rade na razvoju demokratske, transparentne, solidarne i društveno i za životnu sredinu odgovorne ekonomije³⁴.

32. FEBE,
www.febea.org/

33. GABV,
www.gabv.org/

34. Više informacija o primerima društvenih inovacija u finansiranju može se videti na:
www.socialinnovation-academy.eu

JAVNE POLITIKE I FONDOVI ZA PODRŠKU DRUŠTVENIM INOVACIJAMA U EVROPSKOJ UNIJI

U evropskoj politici društvenih inovacija (Social Innovation Policy), usvojenoj 2013. godine, **društvene inovacije se definišu kao krucijalni pristup, odnosno kao način za efektivnije i efikasnije rešavanje društvenih izazova u okolnostima limitiranih državnih budžeta.** U tom cilju društvene inovacije treba da budu uključene u donošenje javnih politika i povezane sa društvenim prioritetima koji se razlikuju od zemlje do zemlje. Zbog toga EU naglašava potrebu za sprovođenjem preporuka u skladu sa specifičnim društvenim izazovima i problemima svake od zemalja članica (*Country-specific recommendations*). Gledano sa stanovišta EU, postoji jasna potreba za donošenjem nacionalnih programa reformi (*National Reform Programmes*³⁵), sa posebnim akcentom na definisanju načina na koji će društvene inovacije biti podržane i uključene u donošenje politika u vezi sa relevantnim društvenim pitanjima i izazovima.

Ono što je važno za adekvatno definisanje politika o društvenim inovacijama jeste da one najpre traže praksu. Naime, Evropska unija smatra da **politike treba da nastanu kao rezultat evaluacije i širenja društvenih inovacija koje se sprovode u praksi** u svim fazama kako bi se, na osnovu te procene, došlo do najboljih rešenja za politike o društvenim inovacijama.

Jedna od najznačajnijih javnih politika Evropske unije je koheziona politika sa ciljem smanjivanja ekonomskih, socijalnih i teritorijalnih razlika između njenih regija. **Evropski strukturni i investicioni fondovi (European Structural and Investment Funds – ESIF³⁶)** u svojoj finansijskoj perspektivi obuhvataju pet fondova; u nastavku teksta biće predstavljeni najznačajniji od njih.

35. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/national-reform-programmes>

36. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/european-structural-and-investment-funds_en

Evropski socijalni fond (European Social Fund - ESF). S obzirom na to da se države članice suočavaju sa poteškoćama u održavanju balansa u nacionalnim budžetima, to ih ograničava da odvoje značajnija sredstva za dugoročne investicije u ljudski kapital i društvene inovacije. Jedan od ciljeva postojanja ovog fonda jeste da podrži sprovođenje javnih politika orijentisanih i ka društvenim inovacijama³⁷. U fokusu podrške ESF su politike zapošljavanja i socijalne politike, a društvene inovacije se smatraju ključnim načinom za unapređenje zapošljavanja, socijalnog uključivanja, obrazovanja i politike izgradnje institucionalnih kapaciteta. Na primer, ESF je za period 2014-2020 predvideo podršku u obimu od 20% sredstava kojima raspolaže za podršku sticanju veština neophodnih za rad u industrijama sa niskom stopom emisije otrovnih materija; za pronalaženje novih strategija i metoda rada, koje će uvažavati sigurnost i bezbednost ljudi i životne sredine; za transformaciju i kreiranje novih poslova; za treninge ljudi u aktivnostima uštede energije; za edukaciju mladih u tzv. zelenim sektorima ekonomije.

Evropski fond za regionalni razvoj (European Regional Development Fund - ERDF³⁸). U periodu 2014-2020 ovaj fond takođe usmerava sredstva u društvene inovacije. Prioriteti su razvoj i difuzija tehnologija i inovacija kao ključnih faktora za razvoj proizvoda i usluga neophodnih za zadovoljavanje rastućih potreba društva. Razvoj IKT se takođe smatra važnim za podršku društvenim inovacijama, pa ovaj fond usmerava sredstva ka podršci u razvoju novih proizvoda i usluga i ka jačanju upotrebe postojećih aplikacija u nizu relevantnih oblasti, kao što su e-zdravlje, e-obrazovanje i e-inkluzija. Podrška se pruža i razvoju novih biznis modela i inovativnih rešenja kojima bi se odgovorilo na društvene izazove, sa fokusom na regionalni i urbani razvoj.

³⁷. Definisano i u komunikaciji o paketu za ulaganja u društvene inovacije - Social Investment Package Communication

³⁸. http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/

Evropski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (European Agricultural Fund for Rural Development - EAFRD³⁹).

Politika ruralnog razvoja za period 2014-2020 posebno naglašava neophodnost inovacija kao jednog od ciljeva politike i programa definisanih za dati period. Promovisanjem održivog teritorijalnog razvoja ruralnih oblasti u Evropi ovaj fond poseduje veliki potencijal da, i direktno i indirektno, stimuliše društvene inovacije.

Pored navedenih fondova, podrška društvenim inovacijama predviđena je i programom **Horizon 2020**⁴⁰ - Evropskim programom za razvoj istraživanja i inovacija.

Mnoge evropske zemlje su inicirale program **Garancija za mlade**⁴¹. Ovim programom se garantuje da će svaka mlada osoba po završetku školovanja u roku od najviše četiri meseca nastaviti školovanje, krenuti na praksu, trening ili dobiti zaposlenje. Na taj način bi se smanjio i broj mladih koji postaju deo ranjive, tzv. NEET⁴² grupe. Program je sam po sebi odlično zamišljen, ali je i veoma skup, posebno za zemlje poput Srbije ili zemalja regiona, u kojima je inače nezaposlenost mladih izrazito visoka i u kojima sistem neformalnog obrazovanja nije sasvim razvijen, institucije su bez dovoljno kapaciteta za sprovođenje takvog programa, akademska zajednica udaljena od privrede, a poverenje koje građani imaju u institucije izrazito nisko. Trošak uspostavljanja programa Garancija za mlade u euro zoni košta blizu 0,22% BDP-a godišnje. To bi iznosilo preko 200 miliona evra samo za ovaj program, što je iznos koji se ne izdvaja za oblast zapošljavanja u budžetu Republike Srbije. U kontekstu zapošljavanja mladih mora se pronaći rešenje koje je u datom kontekstu izvodljivo i koje pokazuje rezultate. Stoga se upravo u ovoj oblasti nalazi velika uloga društveno inovativnih rešenja.

39. https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_en

40. <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges>

41. Youth Guarantees (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>)

42. Youth not in education, not in employment, not in training

Program za zapošljavanje i socijalne inovacije (EaSI)⁴³ ima za cilj podršku socijalnoj politici i politici zapošljavanja u Evropskoj uniji. Podržava napore zemalja članica u kreiranju i sprovođenju socijalnih reformi i reformi na polju zapošljavanja na evropskom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou kroz identifikaciju, koordinaciju, analizu i razmenu najboljih primera iz prakse. Programom neposredno upravlja Evropska komisija.

Republika Srbija je pristupila programu 2015. godine. Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja plaća godišnju članarinu za učešće u Programu, a do sredine 2019. godine je kofinansirano 12 projekata. Takođe, u okviru komponente Mikrofinansiranje (prilagođene bankarske usluge početnicima u poslovanju, socijalnim preduzećima i OCD), dve banke iz Srbije potpisale su sporazum sa Evropskom komisijom (ERSTE banka i Opportunity banka).

PODRŠKA DRUŠTVENIM INOVACIJAMA U RAZLIČITIM FAZAMA RAZVOJA

Kada su u pitanju tehnološke ili ekonomske inovacije proces je obično podeljen na dve velike faze: (1) rani razvoj i testiranje, odnosno pilotiranje, i (2) izlazak na tržište, odnosno komercijalizacija. Naravno, unutar ove dve velike faze postoji više manjih koraka.

Podrška u ranoj fazi razvoja je i za društvene inovacije ključna. Na početku su potrebni resursi, a naročito vreme za promišljanje o problemu i mogućim rešenjima; ta rešenja se potom testiraju/proveravaju i dalje unapređuju pre nego postanu finalna.

43. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

44. <http://www.inovacionifond.rs/>

Fond za inovacionu delatnost⁴⁴ u Srbiji je dobar primer prakse kako se podržavaju tehnološke/poslovne inovacije i to u dve faze: (1) rani razvoj i pilotiranje i (2) komercijalizacija, odnosno izlazak na

45. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/20170301-02-tech-transfer-innovation-rakon-jac_en.pdf

46. Procenjeno je da bi taj iznos bio otprilike 30 miliona evra godišnje.

47. Izneto u okviru prezentacije S. Nikolin na sastanku o inovacijama održanom u Beogradu, u Centru za razvoj nauke, 6. juna 2016. godine.

48. Širenje i rast ili primena većeg obima.

49. Lakićević Dobrić A. (2018). Periodična evaluacija programa lokalnih inicijativa za zapošljavanje mladih, SIPRU, Beograd, <http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/rs/periodicna-evaluacija-programa-okalnih-inicijativa-zapostljavanje-mladih/>

tržište. *Start up* preduzeća podržana kroz ovaj fond postižu veliki procenat održivosti, čak 94,7%.⁴⁵ Evaluacija rada Fonda pokazala je da, kada bi sredstva bila kontinuirano dostupna i veća od sadašnjih,⁴⁶ videli bi se pozitivni efekti na celokupnu ekonomiju⁴⁷, pa bi koristili imalo celo društvo. U situaciji kakva je trenutno, sa značajnim, ali ipak nedovoljnim sredstvima, Fond ima pozitivan efekat na preduzeća i organizacije koje su direktno podržane. Na primeru ovog fonda vidi se značaj finansiranja inovacija, posebno ranog razvoja i pilotiranja, ali i važnost praćenja i evaluacije mera podrške, koji bi trebalo da postanu obavezni. Na taj način program može konstantno da se unapređuje, te će se samim tim bolje raspolagati novcem građana.

Pored podrške ranom razvoju inovacija (identifikacija problema, generisanje rešenja, planiranje za testiranje/pilot fazu), značajno je podržati i **testiranje**. Za javne politike koje se finansiraju novcem poreskih obveznika posebno bi bilo važno da se nove mere testiraju pre skaliranja⁴⁸. Testiranje bi pokazalo da li mera „radi“, šta je neophodno za uspešnu primenu, koliko sprovođenje mere košta i koji su efekti. Ovo za sada nije redovna praksa, već se vrlo često mere nađu u budžetu bez pilotiranja. Neka da prođe dosta vremena dok se ocene efekti tih mera ili evaluiira sam proces sprovođenja. Mere ne pokažu uvek dobre rezultate, ali ne zato što su loše nego zato što nisu optimalno finansirane ili samo sprovođenje nije dobro osmišljeno. Ovo bi u pilot fazi moglo biti provereno, pa bi koristili bile daleko veće.

U procesu kreiranja politika u Srbiji nedostaje obavezna praksa koje uključuje i analizu i razumevanje problema, promišljanje i pilotiranje mera koje bi trebalo da reše probleme građana – previše brzo se prelazi na primenu gotovog rešenja ili „recepta“, a potom se u nepovoljnom kontekstu i sa nedovoljno resursa očekuju rezultati⁴⁹. Suština procesa društvenog inoviranja je dobro **razumevanje problema**, njegova kontekstualizacija, tj. povezivanje sa realnom situacijom, odnosno okruženjem, i **traganje**

za sprovodivim rešenjima. U tom procesu izdvajanje dovoljno vremena za razvoj i testiranje, odnosno pilotiranje rešenja, predstavlja ključan korak. Više o procesu društvenog inoviranja u sledećem poglavlju.

Nema garancija da će nešto što je delovalo kao dobra ideja i uspeti, ali uz podršku inovatori spremno preuzimaju rizik i mogućnost greške. U kontekstu u kom se nedovoljno neguje preduzetnička kultura nema previše razumevanja za greške, pa iz straha od neuspeha mnogi neće ni pokušati da realizuju svoje ideje. Stoga programi podrške inovacijama moraju u sebi da sadrže i ovu komponentu, **a to je izgradnja kapaciteta i promena stava prema neuspehu** i prihvatanje neuspeha kao dela procesa.

LOKALNI KONTEKST U SRBIJI

Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije (u daljem tekstu SIPRU) je u okviru programa „Znanjem do posla“ krajem 2015. godine počeo sa sprovođenjem aktivnosti u cilju širenja primera dobre prakse pri zapošljavanju mladih i rešavanja problema visoke stope njihove nezaposlenosti u Republici Srbiji⁵⁰.

E2E: INOVATIVNI PRISTUPI ZA POVEĆANJE ZAPOSŁJAVANJA MLADIH

U okviru programa „Znanjem do posla - E2E“ SIPRU je podržao 19 modela za zapošljavanje i zapošljivost mladih (u vrednosti od 412.500 evra), oko 60% mladih je pronašlo zaposlenje posle godinu dana. Više od 400 mladih je učestovalo u različitim inicijativama koje su im pružile podršku da postanu preduzetnici, pronađu posao ili steknu prvo radno iskustvo.

50. Program Znanjem do posla, realizovan u periodu 2015 – 2019. godine, a finansijski podržan od strane SDC-a. Više o programu: <http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/rs/o-nama/inicijativa-za-zaposljavanje-mladih/>

U okviru mehanizma za razvoj društvenih inovacija, razvijani su i testirani različiti modeli sa fokusom na: aktivaciju NEET grupe mladih u saradnji sa IT sektorom, podršku mladim preduzetnicima kroz obuke, mentorstvo i osnaživanje, radne prakse i zapošljavanje mladih osoba sa invaliditetom, itd. Ideja vodilja za sve modele bila je podsticanje međusektorskog partnerstva između javnog, privatnog i civilnog sektora kako bi se udružili ograničeni resursi u zajednici, a realne potrebe mladih stavile u fokus testiranih modela.

U partnerstvu sa akterima na lokalnom nivou razvijeno je **šest inovativnih modela za zapošljavanje mladih**. Takođe, generisano je oko 600.000 evra za temu zapošljavanja mladih kroz grantove lokalnim samoupravama i OCD koje su učestvovala u programu. Ovih šest modela su: AKTIVATOR (Leskovac), PRAKTIČNA AKADEMIJA (Niš), CENTAR ZA PREKVALIFIKACIJU (Užice), ZAPOSŁJAVANJE MLADIH SA INVALIDITETOM (Beograd), MY CAREER FROM ZERO TO HERO (Novi Sad), NEDOSTAJUĆA SLAGALICA (Sombor).

Nakon sprovedenih širih konsultacija sa javnim, privatnim i civilnim sektorom i analize odgovora dobijenih od lokalnih samouprava zaključeno je da nema mnogo rešenja za širenje dobrih praksi, već da je potrebno podržati **razvoj i testiranje, a onda i širenje inovativnih pristupa u zapošljavanju mladih**. Razvijen je okvirni dokument na osnovu kojeg je SIPRU **pokrenuo program podrške inovativnim pristupima** u oblasti zapošljavanja mladih na lokalnom nivou, a koji se sprovodi od decembra 2015. godine.

U tom trenutku stanje u lokalnim samoupravama pokazalo je da postoji potreba za **rešenjima koja bi bolje odgovorila na potrebe na lokalnom nivou, kao i na specifične potrebe**

ili šanse koje postoje u lokalnoj zajednici.

Važno je bilo podstaći uzimanje u obzir jedinstvenih i, za datu lokalnu sredinu, specifičnih problema i šansi, i podržati pristupe koji konkretno „gađaju“ upravo ove specifičnosti.

Zato su „novi pristupi“ koji jasno definišu problem ili deo problema u oblasti zapošljavanja mladih na lokalnom nivou vredni, po mišljenju SIPRU, posebne podrške. Oni nude inovativne načine za rešenje problema, koji su realni za kontekst, resurse i kapacitete.

Još jedan razlog za podrškom inovativnim pristupima proizašao je iz činjenice da su se u praksi podržavale poznate stvari sa sličnim programima koji se rade na sličan način, najčešće od strane istih aktera dok je daleko ređe bilo pružanje šanse za drugačije inovativne pristupe, koji bi na nov ili izmenjen način mogli da pomognu u rešavanju problema. Posledica tog pristupa obeshrabrivala je nove aktere koji imaju entuzijazma, znanja i volje da se takođe uključe u saradnju sa lokalnom zajednicom i ponude određena inovativna rešenja, mišljenja, smernice i predloge. SIPRU je programom nastojao i to da promeni.

Takođe, bilo je važno ohrabriti građane da steknu dovoljno samopouzdanja i svesti o tome da mogu svojim aktivizmom da utiču na promenu neželjenog stanja i ambijenta u kome žive. Jačanje pojedinaca da postanu aktivni ko-kreatori rešenja koja se njih samih tiču suština je principa inkluzije.

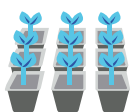
Rukovodeći se potrebama iskazanim kroz konsultacije⁵¹, ali i postojećim dobrim praksama podržavanja inovacija u drugim sektorima, osmišljen je trostepeni program podrške društvenim inovacijama:



LOT 1 - Podrška ranom razvoju inovativnih rešenja



LOT 2 - Podrška testiranju/ pilotiranju razvijenih rešenja



LOT 3 - Podrška skaliranju ili širenju testiranih rešenja

Osim finansijske podrške promenjen je i način rada sa korisnicima sredstava, koji kombinuje *saradnju, mentorstvo i izgradnju kapaciteta* uz neprekidno učenje i usavršavanje samog programa (grant šeme). U 2019 .godini ovaj pristup, koji je pokazao dobre rezultate, primenjuje se i u okviru LIP 2 programa.⁵²

Uzimajući u obzir lokalni kontekst, za sam program je u najvećoj meri bila prihvatljiva sledeća definicija društvenih inovacija, posebno zbog kriterijuma sa stepenovanje inovativnosti. Ovi kriterijumi poslužili su kao smernica za unapređenje postojećih praksi, a ne samo za kreiranje novih.

„Društvene inovacije uključuju nove strateške **pristupe, koncepte, ideje, procese, proizvode, usluge, poslovne modele, alate i metodologije, ili kombinacije** svega navedenog sa ciljem da se odgovori na **nezadovoljenu potrebu u društvu ili društveni problem**.

⁵¹. Konsultacije su održane sa civilnim sektorom i poslodavcima, dok su putem onlajn ankete svoje odgovore dostavili predstavnici 61 organizacije i lokalne samouprave iz cele Srbije.

⁵². Više o programu na: <http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/rs/javni-poziv-unapredjenje-polozaja-osetljivih-drustvenih-grupa-kroz-razvoj-inovativnih-modela-za-socijalno-ukljucivanje-rok-26-3-2019/>

Društvene inovacije su one koje zadovoljavaju sledeće kriterijume:

- odgovaraju na društvene potrebe i stavljaju ljude/korisnike u centar,
- doprinose efikasnom i efektivnom korišćenju i očuvanju resursa,
- unapređuju svakodnevni život građana - ciljne grupe,
- doprinose saradnji i izgradnji partnerstva između različitih sektora,
- menjaju odnose u društvu između korisnika i pružalaca usluga, javnog sektora i drugih aktera, fizičkog i ljudskog kapitala,
- imaju transformacijsku ulogu kojom doprinose umanjenju ili eliminaciji nejednakosti u društvu,
- osnažuju i uključuju građane kao partnere i ko-kreatore rešenja.⁵³

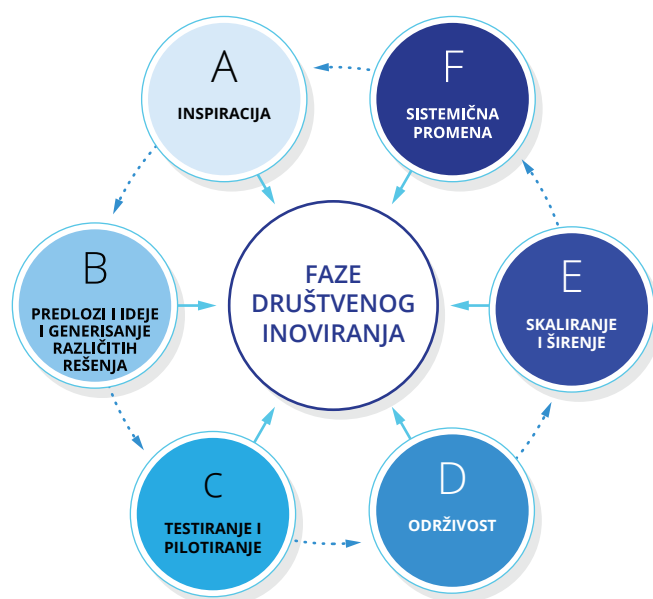
Društvene inovacije su pozitivne prakse koje umanjuju ili eliminišu nejednakosti i dugoročno transformišu odnose u društvu, odgovarajući na potrebe građana tako što, kada je moguće, deluju i na uzroke i na posledice problema.

U Srbiji, ali i šire u regionu, važno je da su rešenja na nagomilane probleme **spровodiva i finansijski održiva sa oskudnim lokalnim resursima**. Međutim, kao što je prethodno i navedeno, upravo ova ograničenja predstavljaju dodatni razlog za inoviranje kao način za zadovoljavanje potreba na pravi način. U njima se otvara prostor, ali i postavlja izazov za inovacije.

53. Radna definicija je razvijena 2012. godine u regionalnom multisektorskom dijalogu Savetodavnog odbora organizacije Social Innovation Lab iz Hrvatske, u kome su učestvovalе preduzetnice, akademske građanke, aktivistkinje i stručnjakinje iz regiona uključujući i Srbiju.

U prethodnom poglavlju predstavljeno je na koje je sve načine moguće podržavati društveno inoviranje i koliko je važno da se izgradi odgovarajući sistem podrške kako bi ona inovativna rešenja koja se razvijaju, pilotiraju i pokažu bolje rezultate u odnosu na sadašnja rešenja, postala deo nove prakse. Stoga su u ovom delu opisane faze u procesu kreiranja društvenih inovacija, tačnije šta se u kojoj fazi dešava kako bi oni koji inoviraju, ali i oni koji podržavaju proces inoviranja, prepoznali koja vrsta podrške je u kojoj fazi značajna.

U priručniku *The Open Book of Social Innovation*⁵⁴ opisano je šest faza „od ideje do uticaja” u procesu kreiranja društvenih inovacija.



3. PROCES DRUŠTVENOG INOVIRANJA

Ove faze, naravno nisu uvek prisutne i ne idu uvek istim redosledom; između faza postoje povratne veze, dok se faze nekada i preklapaju.

NAZIV FAZE	KRAKAK OPIS
A - INSPIRACIJA	Često je upravo u nerešenim problemima inspiracija za inoviranje. U ovoj fazi se analizira kontekst u kojem je problem prepoznat, uzroci i posledice problema, akteri i resursi koji postoje za njegovo rešavanje.
B - PREDLOZI I IDEJE	Jednom kada su problem ili deo problema koji se rešava jasno definisani, promišljaju se i generišu različiti predlozi i rešenja.
C - TESTIRANJE I PILOTIRANJE	Sledeća faza je da se predložena rešenja testiraju, odnosno pilotiraju u praksi. Ovo je najznačajniji korak u kome se uočavaju prepreke i prednosti pojedinih rešenja u praksi i u kome se rešenja usavršavaju. Postiže se bolje razumevanje između aktera i otklanjaju moguće prepreke.
D - ODRŽIVOST	Održivost je kada ideja postane praksa. Uključuje stvaranje uslova za opstanak inovacije, pre svega obezbeđivanje održivog načina finansiranja i upravljanja rešenjem, kao i definisanje neophodnih procedura, propisa, a nekada i zakonskih rešenja.
E - SKALIRANJE I ŠIRENJE	U ovoj fazi se govori o rastu i širenju inovacije kroz organizacijski rast, licenciranje i/ili franšize. Skaliranje društvene inovacije najčešće se dešava kroz imitaciju i adaptaciju ili kroz pružanje know-how podrške, organski i adaptivni način rasta.

54. Murray R., Caulier-Grice J. & Mulgan G. (2010). Open Book of Social Innovation. The Young Foundation, <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

F - SISTEMIČNA PROMENA

Ovo je ključni cilj društvene inovacije – sistemična promena. Uključuje snažnu povezanost i interakciju više elemenata, kao što su: društveni pokret, poslovni modeli, zakoni i propisi, podaci i infrastruktura, kao i potpuno nov način razmišljanja. Sistemična promena obično uključuje promene u javnom i privatnom sektoru, kao i na nivou domaćinstva u dužem vremenskom periodu. Uključuje promene u sistemima, ali je šira od systemske promene.

U nastavku je kratak opis svake faze, alata i metoda koji pomažu potencijalnim inovatorima u radu.

A – INSPIRACIJA

Inovacije počinju idejom koja je podstaknuta događajem ili iskustvom, a u kojem potreba ili problem postaju vidljivi. Međutim, sama vidljivost nije uvek dovoljna. To je poznato iz iskustva gde se mnogi nerešeni problemi, iako vidljivi, i dalje „održavaju“, tj. odlaže se njihovo rešavanje. Pitanje koje se postavlja jeste šta su „okidači“⁵⁵ koji dovode do toga da rešavanje nekog pitanja postane prioritetno.

Primeri nekih „okidača“ su:

- **Kriza i nužda**

Kada se okruženje promeni i postojeći sistem više ne odgovara, a nema novih ideja, javlja se strah koji pokreće aktivnost u cilju pronalaženja rešenja za izlazak iz problematične situacije.

55. Eng. triggers

- **Štednja ili uštede**

Usled neophodnosti da se postignu uštede stvara se pritisak da se sa manje resursa rešava postojeći problem.

- **Loše pružene usluge**

Nezadovoljstvo uslugama od strane korisnika ili na osnovu onoga što se čuje od korisnika otvara prostor za ideje o mogućim načinima za unapređivanje tih usluga.

- **Nove tehnologije**

Nova tehnologija vrlo često može da bude podsticaj za inoviranje; na primer, pojava interneta je promenila svet menjajući pre svega način komunikacije i poslovanja, ali i otvarajući tržište sasvim novih usluga i proizvoda.

- **Novi dokazi i saznanja**

Nova znanja u najvećoj meri doprinose inovacijama.

Često više „okidača“ deluje istovremeno (na primer, kriza, nova tehnologija, uštede i loše pružene usluge), što pokreće inoviranje.

Ključno u Fazi A jeste definisati **pravi problem ili deo problema**. Kao i u medicini, najznačajnije je **odrediti dijagnozu idući od simptoma ka uzrocima problema** i razložiti problem na manje, savladive celine. Kada je problem dobro sagledan, onda se definiše određeni deo problema na čijem će se rešenju raditi, posebno ukoliko problem nije moguće rešiti u celosti.

Postoje različiti alati koji pomažu kod prepoznavanja i analize problema i potreba, kao što su: istraživanja i mapiranje, protok informacija, novi uvidi, alati za povećanje vidljivosti, metoda za prepoznavanje uzroka.

ISTRAŽIVANJA I MAPIRANJE

• Mapiranje potreba

Da bi se procenile postojeće i potencijalne potrebe za proizvodima i uslugama, koriste se različite metode i pristupi: studije, ankete, upotreba indikatora, sociodemografske analize i dr.

• Prepoznavanje različitih potreba i kapaciteta

Slično kao u poslovnoj segmentaciji, pojavila se potreba za povećanom segmentacijom i na polju društvenih inovacija. Javne politike i mere koje postižu dobre rezultate kod jedne grupe nisu nužno uspešne za drugu grupu. Primer za tako nešto bi bila ista mera subvencije za samozapošljavanje nezaposlenih lica koja su izgubila posao usled restrukturiranja i onih koji usled različitih faktora nisu nikada radili. To je zato što se države kroz javne politike najčešće usmere na potrebe „tipičnog“ ili „prosečnog“ građanina. Međutim, tako nastaju „džepovi“ neravnopravnosti i raste potreba da se podaci u što većoj meri razlože kako bi se bolje razumele potrebe različitih grupa, a podrška usmerila tamo gde je potrebna i na način koji je efikasan.

56. ROB - rodno odgovorno budžetiranje je sagledavanje efekata i koristi koje imaju građani od politika i mera finansiranih iz budžeta države, pokrajine i lokalne samouprave.

Jedan od alata koji pomaže kod prepoznavanja različitih statusa, nejednakosti, potreba i šansi jeste i analitički alat **rodno odgovornog budžetiranja**⁵⁶, koji je 2016. godine postao

sastavni deo Zakona o budžetskom sistemu Republike Srbije. Adekvatno korišćenje ovog analitičkog alata kod programiranja mera koje će se finansirati iz javnog budžeta može doprineti boljim efektima javnih politika i otklanjanju neravnomernosti u društvu uzimajući u obzir pol, mesto stanovanja, godine ili zdravstveno stanje.

Više informacija može se videti na:
www.youtube.com/watch?v=msidcHGpDeE

• Mapiranje fizičkih resursa

U okviru „društvene“ ekonomije, posebno među umetnicima, preduzetnicima i grupama u zajednici, pojavile su se inicijative za korišćenje napuštenih i/ili zapuštenih objekata i prostora. Ti prostori postaju mesta nove namene, razmene znanja i ideja, kreiranja novih radnih mesta, stvaranja novih inicijativa, i pokreću grupe na rešavanje problema u društvu. Neki od takvih primera su urbane bašte, co-working prostori, habovi, inkubatori, mesta za kulturna dešavanja i razmenu. Oko tih prostora stvaraju se nove zajednice i pokreće se kulturni aktivizam koji doprinose poboljšanju svakodnevnog života. U Srbiji ima više takvih prostora: KC Grad, Dorćol Platz, Nova Iskra, Impact Hub, In Centar, StartIt, ICT HUB (Beograd) i Deli (Niš), kao i Mokrin House u selu Mokrin.

• Mapiranje sistema i tokova.

Participativno mapiranje i sektorske analize ljudi, roba, usluga i poruka, koji dovode do uočavanja nevidljivih obrazaca i mogućnosti.

• Zajednice učestvuju u istraživanjima

Postoje primeri kada se zajednice same organizuju u identifikaciji problema i pronalaženju

rešenja. U Velikoj Britaniji, na primer, ovakva vrsta organizacije se razvila među korisnicima zdravstvenih i drugih socijalnih usluga⁵⁷. Rezultat jednog takvog organizovanja je mreža *Shaping Our Lives*⁵⁸ u kojoj su sami korisnici odgovorni za dizajn, prikupljanje podataka i analizu.

• **Participativna procena u ruralnim zajednicama**⁵⁹

Metod koji podrazumeva više tehnika, kao što su intervjui, mapiranje, fokus grupe i događaji koji pomažu da se sagleda na koji način zajednica vidi određena pitanja. Cilj je da se zajednica aktivira i uključi u identifikaciju problema, kao i u pronalaženje rešenja i njegovo sprovođenje.

• **Etnografske istraživačke tehnike**

Ovaj pristup je razvijen od strane antropologa polazeći od toga da ponašanje i aktivnosti ljudi zavise od različitih faktora unutar konteksta i da ono što će ljudi reći i/ili uraditi u jednom kontekstu ne znači da bi to isto uradili u drugom. U cilju razumevanja ponašanja, stavova i procesa donošenja odluka istraživač provodi neko vreme sa ciljnom grupom u različitom fizičkom i društvenom okruženju kako bi se izveli zaključci o odnosu faktora i ponašanja utvrđujući način na koji određene okolnosti utiču na ponašanje pojedinca, koji su od tih faktora ključni, koji delom doprinose u tom procesu, itd.

• **Akciona istraživanja**

Metoda je dizajnirana sa ciljem da ohrabri reflektivno i kolektivno formulisanje problema. Zamenjuje uobičajeni odnos između istraživača i „istraživanih“ i pretvara ga u saradnički odnos.

⁵⁷. <http://www.invo.org.uk/posttypelinks/shaping-our-lives/>

⁵⁸. Detaljnije na: <https://www.shaping-our-lives.org.uk/>

⁵⁹. Eng. Participatory rural appraisal

- **Pregled literature i anketa**

Sažima dokaze i činjenice, a ukazuje i na moguće nove pristupe koji bi mogli da se preuzmu iz drugih sektora.

PROTOK INFORMACIJA

Nove potrebe mogu da se identifikuju i kroz efektivne sisteme dobijanja povratnih informacija (feedback systems). Informacije koje dobijamo od korisnika različitih usluga pomažu nam da bolje razumemo potrebe i da usluge u što većoj meri prilagodimo potrebama. U privatnom sektoru pružanje povratne informacije je standard za preduzeća koje žele da ostanu na tržištu; ali, u javnom sektoru u oblasti pružanja usluga građanima ono nije uobičajena praksa. Sistemi dobijanja povratnih informacija su neophodni za učenje i unapređenje usluga namenjenih građanima.

Neki od načina su:

- **Metode za dobijanje povratne informacije** – dubinski intervjui, ankete, tehnike posmatranja, aplikacije i drugi načini koji omogućavaju građanima da izraze svoje sugestije.

- **Integrirani sistemi podataka o korisnicima**⁶⁰ – kompjuterski modeli pomažu pri uočavanju nekih obrazaca i nepravilnosti. Na primer, podaci dobijeni iz elektronske baze podataka o pacijentima koji su se lečili od bubrežnih bolesti u SAD doprineli su dramatičnom smanjenju stope smrtnosti od ove bolesti, kao i smanjenju troškova lečenja.

60. Eng. User-centred data

- **Alati za upravljanje znanjem unutar sistema** – jedan od primera je *Intellipect* – *onlajn sistem* koji omogućava deljenje osetljivih informacija između odeljenja unutar jedne organizacije/institucije, a pomaže u prepoznavanju praznina koje postoje u sistemu posebno kada su u pitanju saradnja i koordinacija.

NOVI UVIDI

Nove ideje nastaju i onda kada se poznate činjenice sagledaju na drugačiji način. Za ovo se koriste različite metode, i nastoji se da se podstakne drugačije razmišljanje. To su:

- **Ideje iniciraju nove ideje**

Jedan od primera je koncept celoživotnog učenja (*life-long learning*) koji je uticao da se mnoge stvari promene i da nastanu novi proizvodi i usluge; na primer, *Coursera* – *platforma za onlajn učenje*⁶¹ koja je učinila dostupnim ljudima u celom svetu i besplatne ili vrlo povoljne programe usavršavanja.

- **Stvaralačka „receptura“**

Inovacije često uključuju i potpunu promenu ponašanja. Jedan od primera dolazi iz privatnog sektora, a veliki uticaj je imao i koncept 'brze hrane', stvarajući novi način konzumiranja hrane (*od usluživanja do samousluživanja*). Ove promene se prelivaju i na druge sektore, uključujući javni sektor i usluge.

61. Detaljnije videti na:
www.coursera.org/

- **Promena uloga**

Inovacije nastaju i onda kada se zamene uloge: pružaoci usluga postaju korisnici, testiraju uslugu i dobijaju ideje kako bi usluga mogla da se unapredi (na primer, proces ostvarivanja prava na dečiji dodatak ili usluge matičara). Kada se „uđe u cipele“ korisnika, javlja se mogućnost da se sagleda i druga strana.

- **Umetnik na zadatku**

Angažovanje umetnika da provede neko vreme unutar organizacije može inicirati promene. Na primer, konceptualna umetnica Mjerl Laderman Ukels (*Mierle Laderman Ukeles*) bila je zaposlena u komunalnom preduzeću u Njujorku. Njen prvi projekat je bila kampanja inicirana spoznajom da su komunalni radnici degradirani i nevidljivi. U ovoj kampanji ona se rukovala i zahvalila svakom od 8.500 zaposlenih rečenicom: „Hvala što ovaj grad održavate u životu“.

- **Mislilac na zadatku**

Angažovanje eksperata koji provedu od dva do šest meseci u organizacijama kako bi pomogli i podstakli inovacije.

- **A-timovi**

Organizovanje najmlađih državnih službenika (ili onih novih koji su se priključili) u timove kako bi izneli svoje predloge za unapređenje zatečenog stanja. Važno je da postoji spremnost organizacija/institucija da uče i da se menjaju.

UČINITI PROBLEM VIDLJIVIM I OPIPLJIVIM

Društveni fenomeni nisu automatski vidljivi. Ključna uloga društvenih nauka i statistike je da ukažu na obrasce i da ih iznesu „na površinu”. Sagledati problem drugim očima može da inicira i alternativna rešenja. **Alati za povećanje vidljivosti** su mapiranje, vizuelizacija, storyboard, fotografije, video i drugo.

Kako u lokalnom kontekstu pronaći način da neki problem bude vidljiviji od drugih problema? Društvene mreže danas pružaju ogromne mogućnosti zbog velikog broja korisnika kojima se može poslati odgovarajuća poruka.

Važno je da inovatori planiraju i ove aktivnosti kojima će na neki način baciti svetlo na deo problema koji pokušavaju da reše.

OD SIMPTOMA DO UZROKA

Dijagnoza problema prvi je korak ka rešenju. Izazov je identifikovati uzroke koji su izazvali problem, jer je lakše uočiti simptome. Postoji više **metoda za prepoznavanje uzroka**. Neke od metoda uključuju analizu sistema i podsistema, dok druge nastoje da mobilišu ljude kako bi stekli uvid u njihova iskustva i perspektive.

- **Dijagnostički proces**

Prikupljanje podataka, analiza i interpretacija podataka. Moguće je uključiti one koji su uključeni u rešavanje problema ili su direktno pogođeni tim problemom. Obično interpretacije mogu biti različite, a najbolji način da se reše jeste dobijanje dodatnih uvida od ljudi na koje se problem odnosi.

- **Dijagnostičke profesije**

U svim profesijama od medicine do inženjerstva postoje okviri za dijagnozu problema i identifikaciju uzroka. Najzanimljiviji uvidi dolaze od onih koji analiziraju ljudsko ponašanje ili pojave u društvu, poput antropologa, psihoanalitičara i sociologa. Kod analize nekog pitanja ili problema korisno je uključiti stručnjake iz više disciplina u cilju dobijanja različitih tumačenja i pogleda kako na problem, tako i na moguća rešenja.

- **Model sistemskog razmišljanja**
(*System thinking model*)

Karakteristika ove metode je analiza mnoštva informacija i njihovo povezivanje u traganju za konkretnim odgovorom na pitanje (npr. zašto je neka grupa mladih nezaposlena). Ovde se koriste različite discipline i uključuju se akademska i praktična znanja. Na ovaj način se najčešće dobijaju smernice kako da neka aktivnost bude efektivnija.

Postoje brojne metode za dijagnozu i rešavanje problema. Na primer, *The Drill Down Technique* – Razlaganje kompleksnijih problema na manje savladive celine (<http://www.free-management-ebooks.com/news/drill-down-technique/>)

Različite metode za dijagnozu i rešavanje problema mogu se takođe pronaći na: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.htm

B – PREDLOZI I IDEJE (GENERISANJE RAZLIČITIH REŠENJA)

PRONALAZENJE PRAVOG ODGOVORA

Postavljanje pravog pitanja korak je ka pronalasku pravog odgovora. Kada je jasno postavljeno pitanje, postoje različite metode dolaska do odgovora. Takođe, postoje i različite tehnike koje podstiču kreativnost i nove ideje. Mnoge od njih su preuzete iz drugih oblasti, na primer iz umetnosti ili dizajna, i prilagođene datoj temi. Postoje i procesi koji ohrabruju ljude i organizacije, ali i institucije, da sagledaju stvari i situacije na drugačiji način.

Ideje dolaze iz različitih izvora, od građana, korisnika usluga, zajednice, zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima (na primer, savetnici u Nacionalnoj službi za zapošljavanje ili centrima za socijalni rad), iz drugih sektora ili drugih zemalja. U ovom delu fokus je na načinima na koje građani mogu da se uključe u generisanje i kreiranje rešenja.

ZAMIŠLJANJE REŠENJA

Postoji niz metoda, posebno u okviru kreiranja rešenja, kada se korisnici pozivaju da zajedno tragaju za pravim rešenjem. Ovaj pristup je **ključan kod društvenog inoviranja** (na primer, kada se neka usluga (re)dizajnira uz pomoć korisnika). To su:

- **Korisnici kao kreatori**

Korisnici često najbolje mogu da prezentuju svoje potrebe i načine na koje potrebe mogu da se zadovolje. Jedan od najboljih primera je zalaganje invalidskog pokreta za usluge koje omogućavaju

samostalni život osobama sa invaliditetom. Na primer, Centar za samostalni život osoba sa invaliditetom (CIL) inicirao je u Srbiji uvođenje usluge personalnih asistenata, koja potrebe korisnika stavlja u centar. Ovo je jedna od inovacija u sektoru socijalnih usluga koje su prepoznate u Srbiji u okviru evropskih istraživanja (projekat INNOSERV⁶²).

- **Korisnici i pružaoci zajedno redizajniraju usluge**

Zamena uloga u kojoj se oni koji pružaju uslugu nađu u ulozi korisnika.

- **Uključivanje bivših korisnika**

Konsultovanje bivših korisnika može da bude od velike pomoći posebno kod usluga u javnom sektoru. Oni će dati iskreniji uvid pošto više nisu u riziku da će izgubiti uslugu.

- **Kreiranje rešenja uz pomoć veb-alata**

Primer za ovu vrstu rešenja može se videti na australijskom sajtu za osobe sa invaliditetom i osobe koje o njima vode brigu, <https://www.independenceaustralia.com/ndis-personal-care>

MISLITI NA DRUGAČIJI NAČIN

Nova rešenja dolaze iz mnogih izvora – na primer, realizacija iste ideje u različitim oblastima kroz njenu adaptaciju ili povezivanje očigledno različitih elemenata na novi način (bricolage). Procesi koji mogu da podstaknu drugačije razmišljanje su:

62. Kratak film o ovoj usluzi nalazi se na linku: <http://innoserv.philnoug.com/cil>

- **Počnimo od korisnika** – kroz istraživanje (na primer, etnografsko) u cilju razumevanja životnih stilova određenih grupa u datim okolnostima ili konsultovanje onih koji su imali to iskustvo.

- **Pozitivna devijacija** – pristup zasnovan na znanju unutar ciljane zajednice; podrazumeva upoznavanje ljudi unutar određene zajednice čije su (možda neuobičajeno) ponašanje i strategije omogućili efikasnije rešavanje problema u odnosu na njihove sugrađane, iako imaju pristup istim resursima.

- **Zamišljanje ekstremne situacije** – često je kod generisanja rešenja za pružanje zdravstvenih usluga – na primer, osmišljavanje kako ih organizovati u najudaljenijim selima ili planiranje izgradnje nekog objekta da bi ga koristile osobe sa invaliditetom. Ako je nešto dostupno osobama sa invaliditetom, onda mora biti korisno i za čitavo društvo.

- **Prostori** – neiskorišćenost i zapuštenost brojnih prostora i objekata. Stare kuće, zgrade i fabrike koje propadaju podsećaju na napuštanje lokalnih zajednica, odlazak ljudi i odsustvo finansijskih sredstava, što utiče na razmišljanje i emocije ljudi. Ključno je prepoznati ovakve prostore i videti ih kao resurse, kao pozitivno svetlo za pokretanje zajednice. Ovi prostori se mogu revitalizovati, društvene potrebe mogu biti zadovoljene, a lokalne zajednice podstaknute novom energijom.

Ovakvih primera u Srbiji i regionu ima sve više. Na takvim lokacijama je stvoren multifunkcionalni kulturni prostor kroz revitalizaciju zapuštenih delova grada, pretvarajući ih u kulturni distrikt ili u prostor gde se stvara neka zajednička inicijativa.

Vojvođanska kuća – seoska ženska ekonomska inicijativa, predstavlja primer gde je stara zapuštena kuća sa dvorištem u selu Stanišić kod Sombora pretvorena u prostor za razvoj organske proizvodnje povrća i agroturizam, kao i edukativno mesto za razvoj zelene ekonomije u selima, ali i mesto za razgovore o antidiskriminaciji i ostvarivanju različitih prava (detaljnije na: https://www.youtube.com/watch?v=RPXEX_OwrVg).

OTVORENE INOVACIJE

Ovaj termin opisuje proces korišćenja inteligencije gomile. Zasniva se na principima koji uključuju saradnju, deljenje, samoorganizaciju, decentralizaciju, transparentnost procesa i pluralizam učesnika. Sa pojavom interneta postalo je moguće za kratko vreme uključiti veliki broj ljudi u potragu za rešenjem. Primeri ovih metoda su:

- **Poziv za ideje** – poziv da se uključi veliki broj ljudi koji sugerišu ideje za strategiju, projekte, eksperimente ili rešenja za određene probleme.
- **Tržište ideja** – Svetska banka organizuje tržište ideja u kome učestvuju stručnjaci i zaposleni, a zatim pruža finansijsku i stručnu podršku dobitnicima, odnosno onima čije su ideje proglašene za najbolje. Ovakve događaje treba organizovati tako da učesnici sarađuju, dele i uče jedni od drugih.
- **Banka ideja** – prikupljanje ideja od građana kao odgovor na konkretan društveni izazov. Na primer, na jednom mestu mogu da se arhiviraju razne ideje za rešavanje istog problema koje bi onda bile šire dostupne.

- **Video-kabine** – služe za snimanje stavova javnosti. Koriste se na konferencijama i javnim mestima za prikupljanje mišljenja i stavova javnosti na najrazličitije teme.

- **Kutije sa predlozima** – najčešće se koriste u organizacijama za prikupljanje ideja.

UKLJUČIVANJE RAZLIČITIH AKTERA

U procesu društvenog inoviranja više puta je naglašeno koliki značaj ima ravnopravno uključivanje različitih aktera u svim fazama – **kako onih na koje se problem direktno odnosi, tako i onih koji su važni za rešavanje tog problema.**

Za lokalni kontekst ovo je važno više puta naglasiti, pre svega zbog nedostatka struktuirane saradnje unutar sektora i između sektora.

U Srbiji postoji saradnja između civilnog društva i institucija, velikih kompanija i institucija, akademske zajednice i velikih kompanija, akademske zajednice i institucija. Međutim, manje je primera saradnje između svih prethodno pobrajanih aktera istovremeno (privatni, javni i civilni sektor).

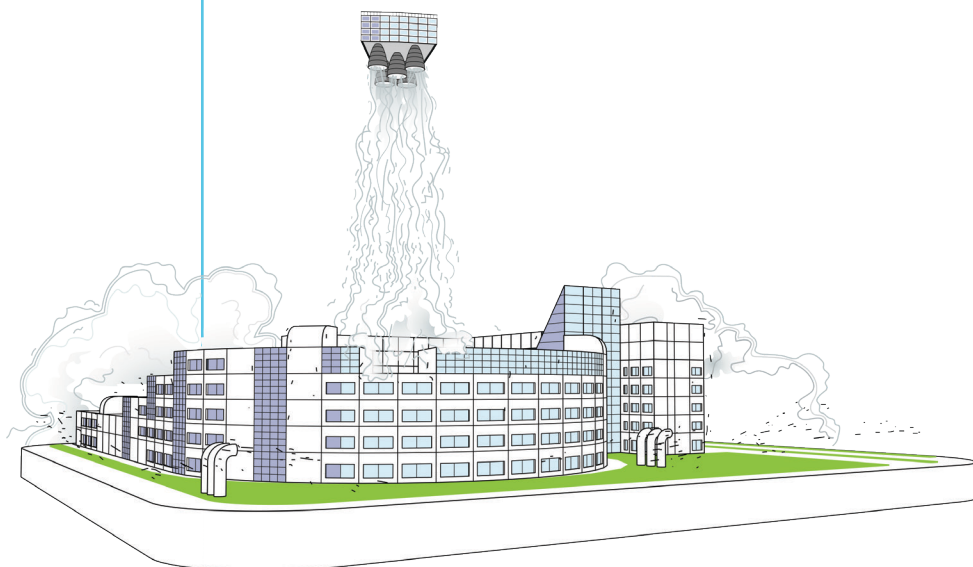
Pored aktera iz različitih sektora postoji i niz organizacija i multidisciplinarnih timova koji mogu biti uključeni u generisanje izvodljivih rešenja.

Tipične organizacije koje mogu da budu deo procesa inoviranja i generisanja rešenja su:

- **Think tanks** – mogu da posluže kao katalizatori, kombinujući istraživanja i predloge praktičnih politika.

- **Do tanks** – pojedine think tank organizacije su pomerile svoje delovanje ka većem angažmanu u praksi. Nastoje da povećaju uticaj kroz konkretne „demonstracije” više nego kroz publikacije. Jedan od primera je *New Economics Foundation*, www.neweconomics.org

- **Dizajn laboratorije** – nastaju sa ciljem da se dizajn koristi kao strateški alat za rešavanje složenih i sistemskih izazova, <https://www.crisscrossed.net/2016/03/30/social-innovation-labs-worldwide/>



C – TESTIRANJE I PILOTIRANJE

Kada se neko rešenje uobliči, neophodno je da se testira u praksi. Ideje se razvijaju kroz pokušaje, pogreške i stalno usavršavanje. Postoji više načina da se neka ideja testira u praksi, od formalnijih, kontrolisanih metoda do pilotiranja i eksperimentisanja. Za društvene inovatore je tipično da žure kako bi što pre krenuli sa isprobavanjem u praksi. Međutim, pokazalo se da ovaj način testiranja funkcioniše. Kroz pilot fazu rešenja se uobličavaju i zaokružuju, dobija se uvid u realnu sliku u vezi sa upravljanjem i preprekama, kako internim, tako i eksternim, kao i šansama i troškovima, ali i koristi koje rešenje ima za ciljnu grupu i društvo.

Za fazu pilotiranja od velikog su značaja brzina, kontrola troškova, kao i dobijanje povratne informacije od aktera koji su uključeni u proces, nezavisnih eksperata i, najvažnije, samih korisnika rešenja. Postoje različite vrste testiranja – u tabeli koja sledi biće predstavljena neka od njih:

PROTOTIP	Izrada „radne“ verzije proizvoda i/ili usluge koja može da se testira kako bi se dobile reakcije potencijalnih korisnika. Koncept dolazi iz proizvodnje, ali se sve više koristi i kod usluga.
BRZI PROTOTIP	Nastao je, pre svega, u polju izrade softvera sa pretpostavkom da brza implementacija može da ubrza i učenje. Sada se pojavio i na polju društvenih inovacija sa ciljem da se neka ideja testira brzo u praksi kako bi se stekao uvid šta funkcioniše kako treba u vezi sa ovom idejom, a u kojim segmentima su potrebna poboljšanja.

SPORI PROTOTIP	Koristi se kada znamo da je neophodna izgradnja kapaciteta da bi neki model mogao da uspe. Jasno je da u tom slučaju brzo pilotiranje nije rešenje. Ovo će biti prisutno kod novih usluga kod kojih je, na primer, neophodna dodatna edukacija.
BETA TESTIRANJE	Beta-faza najčešće sledi nakon inicijalnog testiranja koncepta tako što se isprobava sa stvarnim korisnicima u realnom vremenu. Korisnici se zamole da daju povratnu informaciju, odnosno da izveste o dobrim i lošim stranama rešenja.
PARTNERSKI PILOT	U proces se uključuje više partnera (iz javnog i civilnog sektora), koji testiraju neki alternativni model postojeće usluge.
OTVORENO TESTIRANJE	Karakteriše ga transparentnost tokom procesa testiranja. Primer je testiranje hibridnih automobila (Google inicijativa) gde su podaci odmah dostupni javnosti. Kombinacija edukacije javnosti i napredne tehnologije koju „otvoreno testiranje” pruža ima široku primenu i kod testiranja društvenih inovacija.

D – ODRŽIVOST

Održivost je najveći izazov za inovatore, pre svega zato što svaki poduhvat koji je vođen nekim društvenim ciljem ima potrebu da se proširi izvan okvira pojedinačne organizacije koja ima ograničene resurse i interes da preživi. Za razliku od tehnoloških inovacija koje se patentiraju, društvene inovacije treba da ostanu otvorene za širenje. Na primer, jedna grupa ili organizacija će razviti i pilotirati inovaciju, ali neće nužno raditi na njenom daljem sprovođenju i/ili širenju. Tada govorimo o procesu u kom se sprovođenje prenosi na nekog drugog, pa je važno da inovatori razvijaju dokumentaciju i procedure u pilot fazi kako bi ovaj proces bio moguć.

Ograničeni, mali broj ideja će „preživeti” testiranje i pilotiranje. Može se ispostaviti da ideje nisu dovoljno efikasne ili ekonomične. Ključno je pitanje kako prepoznati šta je uspeh, a šta neuspeh. Sposobnost procenjivanja inovacija je važan deo inovacijskog sistema. Održavanje „previše” ideja u životu može da iscrpi resurse koji neće biti dovoljni da podrže sve što je potrebno da neka inovacija postane održiva.

Za one ideje koje prođu kroz faze prototipa i testiranja pokretanje usluge ili proizvoda na održiv način podrazumeva osmišljavanje ekonomskog modela koji će finansijski osigurati budućnost. **Plan održivosti** stoga može da dovede i do izmena u samoj ideji: racionalizacija, pojednostavljivanje ili pretvaranje u modularne elemente, sa krajnjim ciljem da realizacija bude moguća bez oslanjanja na „entuzijazam” samih pokretača. U javnom sektoru održivost pilotiranog rešenja podrazumeva uključivanje u budžet i finansiranje. Često javni sektor inicira kreiranje novih mera/ usluga i njihovo pilotiranje sa idejom da transformišu postojeće mere.

Drugi elementi održivosti u javnom sektoru uključuju: promene u javnim politikama, programima i u regulativi (na primer kurikulum, pravilnici i procedure, nove usluge).

Kada se radi o održivosti testiranog rešenja izvan javnog sektora ili kombinovanjem resursa (što će često biti slučaj), potrebno je pokrenuti izradu plana održivosti vodeći računa o:

- **Odgovarajućem biznis modelu**, na kome se zasniva održivost,
- **Modelu upravljanja**, kojim se jasno definišu uloge i odgovornosti,
- **Izvorima finansiranja** i kofinansiranja,
- **Planu ljudskih resursa**, kojim se definiše tim neophodan za realizaciju,
- **Operativnim procedurama**, kojima se definiše šta se radi i na koji način, upravljanje rizicima, kao i upotreba informacionih tehnologija.

Važan deo planiranja održivosti je **pronalaženje odgovarajućeg oblika organizovanja**. Postojeće organizacijske forme i striktna sektorska podeljenost na javni, civilni i privatni sektor ne odgovaraju potrebama društvenih inovacija. Inovacije upravo nastaju kada se ovi sektori prepletu, a granice izbrišu. Moguće forme organizovanja su:

- **Neformalna grupa**
- **Neprofitna organizacija**

- **Privatna firma**
- **Kooperativa ili zadruga**
- **Socijalno preduzeće**
- **Fondacija**
- **Multisektorska neformalna i formalna partnerstva**

Izabrani način organizovanja odrediće i model upravljanja i odlučivanja. Od same prirode rešenja zavisice šta je najbolje. Možda će biti potrebno adaptirati već poznate hijerarhijske ili horizontalne strukture upravljanja. Nekada će ovaj proces zahtevati da sami inovatori izađu iz zone poznatog i pokrenu promene unutar strukture u kojoj rade.

E – SKALIRANJE I ŠIRENJE

Za razliku od skaliranja u privatnom sektoru koje se dešava najčešće kroz rast organizacije iz koje inovacija potiče i koja za sebe rezerviše koristi od inovacije, polje društvenih inovacija skalira **kolaboracijom i deljenjem (širenjem)**. Proces je složeniji i često dovodi i do modifikacija nasuprot repliciranja datog modela, a širi se nekada i haotično. Ipak, bez obzira na to koji način širenja je izabran, uspeh zavisi od toga u kojoj meri rešenje odgovara konkretnoj potrebi i da li može da se realizuje u okviru dostupnih resursa. U tom smislu, neophodna su stalna unapređenja i adaptacije rešenja.

Proces širenja nije jednostavan zato što postoji veliki otpor ka prihvatanju inovacija, za šta neretko postoje i čvrsti razlozi. Usvajanje inovacija, s druge strane, obično je rezultat neke vrste pritiska. Pritisak može biti nametnut od strane donosilaca odluka, korisnika, usled jake argumentacije o jasnim prednostima rešenja u odnosu na ono koje već postoji, ili jake emotivne reakcije. Krizne situacije stoga pogoduju prihvatanju inovacija zato što faktori pritiska postoje na svim stranama.

Primer je **Fond za socijalne inovacije**, koji je pilotiran 2002. godine sa idejom da se podrži diversifikacija pružalaca socijalnih usluga, da se podstanku nova rešenja, kao i da se testiraju usluge koje pružaju organizacije civilnog društva. Rezultat je da su OCD prepoznate u zakonu kao pružaoci socijalnih usluga u zajednici, što je održiva promena, ali je sam Fond, koji je bio inovativni mehanizam finansiranja, 2010. godine prestao sa radom uprkos dobrim rezultatima⁶³.

63. Detaljnije na:
<https://www.fren.org.rs/node/146>

Načini skaliranja mogu biti realizovani kroz:

- **povećanje broja korisnika** ciljne grupe koji su obuhvaćeni rešenjem,
- **organizacijski razvoj** (organizacija koja implementira rešenje raste u smislu svojih kapaciteta),
- **povećanje broja partnera** koji se uključuju u sprovođenje rešenja primenom inovativnog modela na neke druge oblasti/teme,
- **imitaciju modela** od strane drugih organizacija,
- **multiplikiranje** (organizacija obučiti tim koji potom širi inovativan model u drugim sredinama),
- **diferencijaciju na nivou sprovođenja** – organizacija koja sprovodi model uspostavlja podstrukture (na primer, ako se model paralelno sprovodi u više zajednica),
- **franšizu**,
- **licenciranje**,
- **akreditaciju** (onaj ko sprovodi model prolazi kroz proces akreditacije),
- **institucionalizaciju** tako što institucija prihvata model kao svoj – *pilotirana inovacija postaje stalna praksa koja zamenjuje ili nadopunjuje meru ili uslugu koja ne funkcioniše.*

Šta će biti najadekvatniji način skaliranja i širenja odlučiće sami kreatori rešenja u okviru planiranja budućeg skaliranja – obično na kraju pilot faze kada se odlučuje o „sudbini“ inovacije.

F – SISTEMIČNA PROMENA

Sistemična promena uključuje snažnu povezanost i interakciju više elemenata, kao što su: društveni pokret, poslovni modeli, zakoni i propisi, podaci i infrastruktura, kao i potpuno novi način razmišljanja. Sistemična promena obično uključuje promene u javnom sektoru, privatnom sektoru, i na nivou domaćinstva u dužem vremenskom periodu.

Uključuje promene u sistemima, ali je šira od systemske promene. Sistemična promena se odnosi na nešto što se širi i utiče na grupu ili sistem, ekonomiju, tržište ili društvo u celini. Kada su u pitanju inovacije, podrazumevaju se one inovacije koje radikalno transformišu neke od osnovnih struktura na kojima počiva organizacija života u društvima, kao što su: obrazovanje, zdravstvena zaštita, socijalna zaštita, stanovanje, ekonomski modeli i drugo.

Sistemične inovacije podrazumevaju **promene koncepata i mišljenja**. Strukture se menjaju samo kada smo u stanju da razmišljamo i posmatramo okruženje na nove načine. Na primer, u svetu se vodi debata o tome na koji način se meri uspeh jednog društva (inicijativa *Beyond GDP*⁶⁴). Inovacija poput ove u potpunosti bi dovela do transformacije različitih elemenata struktura koje poznajemo.



64. Detaljnije na:
[www.oecd.org/
 social/beyond-gdp-
 9789264307292-en.
 htm](http://www.oecd.org/social/beyond-gdp-9789264307292-en.htm)

Dobar transformativni primer, koji je sada praksa dok je nekada bio inovacija, jeste širenje dostupnosti obrazovnih sistema u Evropi posle Drugog svetskog rata. U Srbiji je tada osnovnoškolsko obrazovanje postalo **obavezno za svu decu oba pola** i danas vidimo da je u velikoj meri transformisalo društvo. Da je obuhvat obrazovanjem bio organski, odnosno da je zavisio od pojedinaca, porodica i njihovih odluka, veliko je pitanje kakvi bi rezultati bili i koliko bi proces trajao.

Složenost ovakvih inovacija otežava definisanje konkretnih alata kako se do određenih promena dolazi, dok svaki sistem ima jedinstvena svojstva i jedinstvene strukture moći.

Ipak, nekoliko zajedničkih stvari koje je moguće prepoznati kod transformativnih promena su:

- Kreiranje koalicija i novih partnerstava,
- Intenziviranje procesa kojim se utvrđuju stanja, iniciraju i dele nove razvojne vizije,
- Ulaganje napora u stvaranje kritičnog broja praktičnih primera i dokaza kojima bi mogla da se inicira promena unutar sistema,
- Nastajanje novih prava,
- Nastajanje potreba za novim veštinama i znanjima, kao i potreba za promenama u stavovima,
- Promena nefleksibilnih konvencionalnih tehnologija koje ometaju inovacije,
- Nastajanje promena u propisima i regulativi.

Kada su vremena stabilna, sistemične inovacije su retke, pre svega zato što nema velike tražnje za promenama. Nove ideje se takođe doživljavaju kao atak na postojeće strukture moći. Globalna tema *klimatskih promena* je dobar primer za to. S jedne strane mnogo je dokaza, dok su sa druge strane veliki otpori. Međutim, kao rezultat činjenice o degradaciji životne sredine i dubokim nejednakostima koje je kreirao postojeći sistem zagovaraju se *novi ekonomski modeli*⁶⁵ koji, ukoliko budu većinski prihvaćeni, u potpunosti mogu da promene sisteme u društvu kakvo sada poznajemo.

Ako se promene iniciraju *odozgo nadole*, javlja se problem aktiviranja entuzijazma i posvećenosti javnosti, dok kod iniciranja promena odozdo nagore izazov predstavlja dobijanje pristupa resursima kako bi se inicirale velike promene.

Faktori koji dalje podstiču sistemične inovacije:

- **Decentralizacija u pružanju usluga** – na primer, Zakon o socijalnoj zaštiti u Srbiji kojim se podstiče kreiranje novih usluga u zajednicama,
- **Promene u načinu pružanja usluga** – na primer, deinstitutionalizacija u korist samostalnog života osoba sa invaliditetom, što je dovelo do novih usluga i transformativnih promena za njih,
- **Težište na prevenciji** – u zdravstvu i preveniranje drugih izazova u društvu kroz povećanje ranijih investiranja i naknadno smanjenje troškova (rad sa decom iz nefunkcionalnih porodica i pomoć u učenju),

⁶⁵. Detaljnije na:
<https://www.kateraworth.com/doughnut/>

- **IK tehnologije i pojava interneta** – velike i krupne promene u svim sektorima, promene u načinu komunikacije, u upravljanju, pružanju usluga, i tako dalje.

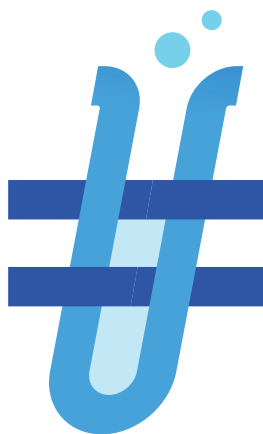
- **Big data** – upravljanje velikim setom podataka,

- **Veštačka inteligencija,**

- **Pojava digitalnih valuta,**

- **Regulatorne i fiskalne promene,**

- **Pojava i jačanje društvenih pokreta.**



Uključivanje građana u proces društvenog inoviranja je važno zato što:

- tako bi se bolje razumele njihove potrebe. Rešavanjem problema se često bave državni službenici, kreatori politika i organizacije civilnog društva, od kojih niko nije nužno iskusio problem „iz prve ruke“. Građani su stručnjaci za sopstvene živote – niko od njih ne može da ima više znanja, želja i iskustva kada su u pitanju njihove konkretne potrebe. Njihova iskustva nisu dovoljna, ali su krucijalna u procesu razvoja rešenja;

- mogu biti izvor inovativnog rešenja; ovde pomažu procesi ko-kreiranja rešenja;

- donosi različite perspektive koje pomažu da se pronađe efikasnije rešenje za kompleksne probleme;

- rešenja nastala u širokom konsultativnom procesu imaju veći legitimitet i stvaraju osećaj vlasništva i odgovornosti za uspeh;

- mnogi problemi pripadaju grupi tzv. kompleksnih (wicked) problema, koji su složeni i traže druge pristupe. Na primer, siromaštvo u Srbiji je slično, ali i različito od siromaštva u nekoj drugoj zemlji. Ovi problemi se teško definišu i zato što ih je veoma komplikovano omediti, jer dolazi do takozvanog „prelivanja“ iz jednog problema u drugi. Takođe, nemaju konačno rešenje, već se rešavaju „u hodu“ i konstantno. Međutim, rešavanje ovakvih problema donosi veliku i višestruku dobrobit za društvo. Detaljnije na: <https://101010.net/wicked-problems>

3A.

PARTICIPACIJA ILI UČEŠĆE GRAĐANA U PROCESU DRUŠTVENIH INOVACIJA

- Građani mogu da se uključe na više načina u kreiranje društvenih inovacija kroz: razumevanje problema, generisanje rešenja, kao i donošenje odluka u vezi sa rešenjem.

NAČINI UKLJUČIVANJA GRAĐANA	
	CILJ UČEŠĆA
INFORMISANJE	Objektivno informisanje i pomoć u razumevanju problema, mogućnosti i alternativnih rešenja
KONSULTACIJE	Dobijanje povratne informacije od javnosti
UKLJUČIVANJE	Rad na uključivanju na način da su aspiracije i brige građana oko nekih pitanja uzete u obzir
KOLABORACIJA	Partnerstvo u svim fazama procesa, uključujući i razvoj alternativnih rešenja
OSNAŽIVANJE	Delegiranje donošenja odluka zajedno sa građanima

Izvor: International Association for Public Participation (2007): Spectrum of Public participation

Međutim, neće učešće građana biti u svim fazama jednako. Važno je razumeti ograničenja i šta u kojoj fazi može biti urađeno:

INFORMISANJE O SADAŠNJEM STANJU			
MANJI BROJ UKLJUČEN	RAZUMEVANJE POJEDINAČNIH PROBLEMA I POTREBA	RAZUMEVANJE OBRAZACA I TRENDOVA	VEĆI BROJ UKLJUČEN
	Etnografske tehnike Istraživanja koja vode korisnici Gračani mapiraju potrebe	Podaci o velikom broju ljudi Platforme za rejtings- traživanja koja vode korisnici Gračani ma- piraju potrebe	
	KO-KREIRANJE REŠENJA	REŠENJA KOJA UKLJUČUJU „GOMILU“	
	Ko-kreiranje Ideja kam- pova Pozitivna devijacija	Banke ideja Takmičenja	
RAZVOJ BUDUĆEG REŠENJA			

Izvor: <https://toolkit.pe2020.eu/resource/tep-sie-project/>, adaptirano iz priručnika o učešću građana u društvenim inovacijama.

OGRANIČENJA I RIZICI UKLJUČIVANJA GRAĐANA U PROCES DRUŠTVENOG INOVIRANJA

Propust da se sagleda kontekst u kom se učešće građana odvija može da naruši proces inoviranja. To se najčešće dešava kada se na učešće građana gleda kao na neutralnu tehniku, a ne kao na politički proces. Obeshrabrivanje, represija, jačanje društvenih hijerarhija i nedostatak odgovornosti i transparentnosti neki su od mogućih ishoda participativnih procesa. Rizici učešća koji se javljaju su:

- **Preuzimanje** – neophodno je sagledati odnose moći u zajednici. Studije potvrđuju da su asimetrije moći duboko ukorenjene i da uvek postoji rizik da elitne grupe preuzmu proces i iskoriste ga za svoje potrebe, čime, umesto da jačaju, postojeće strukture slabe.

- **Samoisključivanje** – ne žele svi da učestvuju u procesu; neki misle da ne mogu, a neki da ne bi trebalo. Ovde postoje velike razlike, pa je u manje uređenim društvima percepcija o važnosti sopstvenog učešća u nekom procesu jako niska.

- **Legitimitet** – može doći do preuzimanja procesa od strane neke interesne grupe ili se dešava da proces nije reprezentativan za zajednicu, odnosno učešće veće grupe ljudi u procesu ne znači da ona zastupa interese svih.

- **Rizik od neučestvovanja** – iscrpljenju neuspešnim prethodnim procesima, građani ponekada odbijaju učestvovanje.

Da bi se izbegli potencijalno negativni ishodi participacije, potrebno je:

- da svrha uključivanja građana bude jasna i da građanima bude jasno predstavljena,
- da bude precizno utvrđeno koga treba uključiti i zašto, kao i koje su moguće barijere za uključivanje građana, koji su rizici i kako ih prevazići,
- biti svestan neizvesnosti rezultata procesa – bilo da je pozitivan ili negativan,
- da u postojećem timu postoje adekvatni ljudski resursi za facilitaciju procesa,
- da postoje potrebni resursi da se uključivanje učini efektivnim,
- da se unutar tima može upravljati očekivanjima aktera na adekvatan način (Murray, 2012: 40).

Dodatne informacije o participaciji, uključivanju i facilitaciji procesa uključivanja građana mogu se pronaći na: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>



Za više informacija o društvenim inovacijama u nastavku su dati različiti izvori o projektima i akterima koji se bave ovom temom. Takođe, dati su i praktični primeri organizovanja u cilju pronalaženja inovativnih rešenja za društvene probleme i kreiranje društvenih promena.

PREGLED RAZLIČITIH PROJEKATA O DRUŠTVENIM INOVACIJAMA:

SI-DRIVE (SOCIAL INNOVATION DRIVE)

predstavlja četvorogodišnji istraživački projekat započet 2014. godine, koji je okupio 16 partnera iz EU i 9 partnera izvan EU, a u koji su bile uključene i zemlje zapadnog Balkana. Projekat je bio fokusiran na sledeće oblasti u okviru kojih je **mapirano 1.000 inovacija: zapošljavanje, obrazovanje i smanjenje siromaštva, mobilnost i transport, zdravlje i socijalna briga, energija i klimatske promene**. Svi javno dostupni proizvodi, nastali kao rezultat ovog projekta uključujući teorijski okvir, sektorske izveštaje i preporuke za kreiranje politika u oblastima mogu se naći na sledećem linku: <https://www.si-drive.eu/>

4.

DODATNI IZVORI O DRUŠTVENIM INOVACIJAMA

ATLAS OF SOCIAL INNOVATION NEW PRACTICES FOR A BETTER FUTURE

Kao rezultat SI-DRIVE projekta nastao je i **Atlas društvenih inovacija**, koji nudi sveobuhvatan pregled sveta društvenih inovacija. Sadrži perspektive vodećih stručnjaka iz istraživanja i prakse, pruža uvid u višestruke manifestacije, kontekst i perspektive društvenih inovacija. Detaljnije videti na: <https://www.socialinnovationatlas.net/map/>

WE THINQ

Running Idea Competitions - Ova stranica pruža odgovore na najčešće postavljana pitanja o takmičenjima ideja. Više informacija može se pronaći na linku: <https://www.wethinq.com/en/explore/idea-competition/>



Development Impact & You

PRACTICAL TOOLS TO TRIGGER
& SUPPORT SOCIAL INNOVATION

DIY Social Innovation Toolkit - NESTA. **DIY** je skraćenica od *Development, Impact, and You*. Na ovoj stranici može se naći skup alata za društvene inovacije koji pomažu inovatorima koji rade u socijalnom sektoru da lakše i bolje kreiraju ideje. Više informacija videti na: <http://diytoolkit.org/>



Harvard Social Innovators Self Assessment Tool. Ovaj kratki test *Harvard School of Social Innovation* može biti od pomoći za određivanje potencijala za društvene inovacije u određenom sektoru. Više informacija može se naći na sledećem linku: <http://www.socialinnovation.ash.harvard.edu/innovators-toolkit/tools/appendix-self-assessment-template.html>



Doing Social Innovation: A Guide For Practicioners. Kratak vodič o društvenim inovacijama namenjen je praktičarima, tj. onima koji razmišljaju o društvenim inovacijama. Ovaj vodič ima za cilj da približi temu društvenih inovacija, predstavljajući one koji ih sprovode i zbog čega su važne. Više informacija može se pronaći na: <http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-guide-practitioners>

The Open Book of Social Innovations. Ova publikacija opisuje različite metode i alate za društveno inoviranje. Više informacija na sledećem linku: <https://www.nesta.org.uk>

McKinsey on Society: Social Innovation.

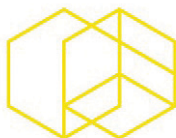
Zbirka tekstova koji se bave pitanjima društvenih inovacija, filantropije i nejednakosti. Detaljnije na: <http://mckinseysociety.com/topics/social-innovation>

SOCIAL INNOVATION

WHAT IT IS, WHY IT MATTERS AND
HOW IT CAN BE ACCELERATED

Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated?

Istraživački rad grupe naučnika Univerziteta Oksford pruža informacije o načinima za poboljšanje kapaciteta društava u cilju rešavanja problema. Više informacija dostupno je na sledećem linku: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf

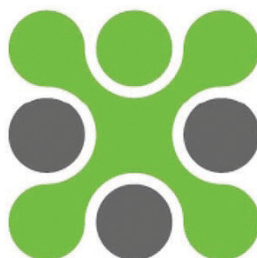


**SOCIAL
INNOVATION
COMMUNITY**

Social Innovation Europe (SIC). Zbirka tekstova koji opisuju različite metode i alate za društvene inovacije, <https://www.siceurope.eu/> **SIC learning repository** je otvoreni izvor dostupan za inovatore, istraživače i kreatore politika koji žele da unaprede svoje veštine u oblasti društvenih inovacija. Detaljnije na sledećem linku: <https://www.siceurope.eu/resources-test/welcome-sic-learning-repository>

PUBLIC SECTOR INNOVATION BLOG

Public Sector Innovation Blog. On-line blog za državne službenike, donosiocce odluka, istraživače i praktičare, koji pruža informacije o načinima ko-kreiranja u javnom sektoru. Više informacija na sledećem linku: <https://www.silearning.eu/>



SPARK POLICY INSTITUTE

The Tools for Social Innovators. Uputstvo za lokalne zajednice koje su razvili iskusni i najsavremeniji inovatori. Ovo uputstvo pomaže donatorima, neprofitnim organizacijama, poslovnim i lokalnim liderima da povećaju svoju sposobnost da „podgreju” društvene promene. Više informacija videti na: <http://tools.sparkpolicy.com/>

TRANSITION projekat je Transnacionalna mreža za inkubaciju društvenih inovacija. Predstavlja 30-mesečni projekat koji podržava skaliranje društvenih inovacija širom Evrope kroz razvijanje mreže inkubatora. TRANSITION pruža informacije o tome koje su metodologije za skaliranje najefikasnije u datom regionu i nivo uticaja ovih metodologija kada se prenose između regiona.

Detaljnije o samom projektu može se pronaći na sledećem linku:
<http://transitionproject.eu/learning-outcomes/>

Publikacija o skaliranju društvenih inovacija:
http://transitionproject.eu/wp-content/uploads/2013/11/TRANSITION_literature-review_Scaling-Social-Innovation-Internationally_-website-version.pdf

INOVACIJE U JAVNOM SEKTORU

- **Fond za socijalne inovacije, Irska,**
<http://www.socialinnovation.ie/>

- **LABX Portugal,** <https://labx.gov.pt/>

- **Inovacije u javnom sektoru, NESTA,**
<https://www.nesta.org.uk/government-innovation/>



Observatory of
Public Sector Innovation

- **Observatorija za inovacije u javnom sektoru, OECD,** <https://oecd-opsi.org/>

- **Laboratorije za inovacije u javnom sektoru, UNDP izveštaj**, <https://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/undp-innovation-lab-report.pdf>

PRIMERI organizovanja zajedničkog rada u cilju pronalaženja inovativnih rešenja za društvene probleme i kreiranje društvenih promena

Različiti primeri organizacija i pristupa laboratorijama i zajedničkim radnim prostorima koji su posvećeni društvenim inovacijama navedeni su na sledećim linkovima:

- Proces društvenih inovacija, **povezivanje ljudi, ideja i resursa** (parkovi za socijalne inovacije, hubovi, institucije, mreže, platforme), načini podrške socijalnim inovacijama, primeri dobre prakse: <http://www.socialinnovator.info/connecting-people-ideas-and-resources/innovation-intermediaries/hubs/social-innovation-parks>

- Praktični primeri rešavanja različitih društvenih izazova putem društvenih inovacija (co-working, mreže, partnerstva u cilju implementacije društveno inovativnih rešenja): <https://socialinnovation.org/>

- Organizovanje rada na društvenim inovacijama i umrežavanje putem dostupnosti resursa za sve - tehnologija, zajedničkog rada, deljenja znanja, rezultata i rešenja sa drugim učesnicima: <https://www.fablab-leuven.be/>

- Rad u manjem timu, inovativna primena politika, razvoj metodologije koja polazi od ljudi i realnih društvenih problema sa kojima se oni suočavaju, rešenja za korisne alate u svrhu stvaranja i primene društvenih inovacija: <http://social-innovation.typepad.com/silk/>

- Primeri dobrih praksi, ideja, opis eksperimenata, distribucija znanja o društvenim inovacijama sa globalnom zajednicom usmerenom ka razvoju novih rešenja za buduće društvene izazove: <http://innovation.brac.net/>

- Podsticanje svih aktera, posebno **mladih ljudi**, a naročito studenata, da se uključe u proces društvenih inovacija i realizuju svoje ideje u praksi: <https://www.sheffield.ac.uk/enterprise-education>

- Rad sa pojedincima i grupama u cilju stvaranja, razvoja i testiranja inovativnih ideja koje su usmerene na rešavanje društvenih problema. Razvoj inovativnih praksi i metoda, podrška inovatorima u javnom, privatnom i civilnom sektoru, promena politika koje se odnose na socijalne inovacije i transformacija čitavog sistema: <http://www.theiteams.org/case-studies/nesta-innovation-lab-0>

- Transformacija finansijskog sistema uz podršku društvenih inovatora, civilnog društva i preduzetnika unutar organizacija: <http://financeinnovationlab.org/>

- **Social Innovation Park** - kreiranje rešenja za unapređenje društveno-ekonomskih prilika u zajednicima putem testiranja i primene društvenih inovacija: <https://ipark.bre.co.uk/>

- **Vodič za organizovanje društvenih laboratorija**, zajedničkog rada i stvaranja društvenih promena: <http://www.urenio.org/2015/06/27/social-innovation-lab-guide/>

DRUŠTVENE INOVACIJE



WWW.SOCIJALNOUKLJUCIVANJE.GOV.RS