

POROVNÁVACIA A TESTOVACIA SPRÁVA

VNÍMANIE A PODPORA SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ V SR

(2021-2025)

Verzia 1.0

November 2025

ÚDAJE O PROJEKTE

Projekt ESF-SI-2023-NCC-01-0002 – SI plus

ÚDAJE O VÝSTUPE

Pracovný balík:	Mapovanie ekosystému (SK) - WP007
Výstup č.:	D007.003; D007.005
Výstup:	Testovacia správa; Porovnávací prieskum

Vypracované pre potreby Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky

Autori textu: MSc. Adam Gašparovič
Mgr. Alena Alscher

Vylúčenie zodpovednosti

„Spolufinancované Európskou úniou. Vyjadrené názory a stanoviská sú však len názormi a stanoviskami autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Agentúry Európskeho sociálneho fondu. Európska únia ani orgán poskytujúci podporu za ne nemôžu niesť zodpovednosť.“

November 2025

Abecedný zoznam skratiek

Úplný názov	Skratka
Centrum včasnej intervencie	CVI
Ekonomická univerzita v Bratislave	EUBA
Európska únia	EÚ
Európsky sociálny fond	ESF
Európsky sociálny fond plus	ESF+
Globálny poradný výbor pre sociálne inovácie	GCSI
Katolícka univerzita	KU
Marginalizované rómske komunity	MRK
Mimovládny neziskový sektor	MNO
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	MPSVR SR
Národné kompetenčné centrum pre sociálne inovácie	NKC SI
Poradný výbor pre sociálne inovácie	PV SI
Program Slovensko	P SK
Projektový zámer	PZ
Regionálne centrum obehového hospodárstva	RCOH
Sociálne inovácie	SI
Školský podporný tím	ŠPT
Umelá inteligencia	AI
Zdravotne postihnutí	ZP
Žiadosť o poskytnutie nenávratného finančného príspevku	ŽoNFP

Obsah

Abecedný zoznam skratiek	3
1. Úvod a cieľ analýzy	6
1.1 Kontext a aktuálny stav sociálnych inovácií na Slovensku	6
1.2. Hlavné ciele a účel dokumentu	8
2. Metodika zberu a štatistické údaje	8
2.1. Použité metódy zberu údajov.....	8
2.2. Rozsah a zameranie analýzy	9
Metodika a cieľ rozhovorov.....	9
Výber a popis respondentov	9
Okruhy otázok a ich zameranie	10
2.3. Charakteristika respondentov	11
Porovnanie demografických údajov (2021 vs. 2025):	11
Geografický dosah a prepojenie s ESF+ (2025):	11
2.4. Použité analytické nástroje	12
3. Kľúčové zistenia a porovnanie výsledkov	12
Manažérske zhrnutie obsahu podkapitol.....	12
3.1. Vnímanie a povedomie o SI.....	12
3.2. Vedomosti o podporných mechanizmoch.....	15
Žiadaná forma podpory	16
Zapojenie do výziev ESF+ (2025) a dôvody neúčasti	17
Vedomosti o kľúčových inštitúciách a definícii (2025)	17
Porovnanie a kľúčový posun.....	18
3.3. Vnímanie bariér a príležitostí	18
3.4. Príklady sociálnych inovácií – porovnanie portfólia 2021 vs. 2025.....	21
4. Kvalitatívna analýza (pološtruktúrované rozhovory)	23
4.1. Kľúčové zistenia z úvodnej oblasti 1 (oblasť pôsobenia, prepojenie a miera SI)	24
Oblasť pôsobenia.....	24
Široké porozumenie významu SI	24
SI ako strategické poslanie	24
4.2. Vnímanie pojmu a charakteristiky SI	25
Vnímanie a definícia pojmu Sociálna inovácia	25

Kľúčové aspekty vnímania SI:	25
Príklady z praxe (iniciatívy na Slovensku)	26
Analýza zdôvodnenia, prečo ide o SI	28
Analýza riešených problémov a prínosov	28
Škálovanie a inštitucionalizácia	29
4.3. Bariéry tvorby a realizácie SI	30
Finančné bariéry a udržateľnosť	30
Administratívne a procesné bariéry	31
Systémové a koncepčné bariéry	32
Bariéry ľudských kapacít a rozvoja	32
Bariéry spoločenskej klímy a dôvery	33
Zhrnutie	33
4.4. Príležitosti pre rozvoj ekosystému SI	34
Finančné bariéry – dlhodobé a flexibilné financovanie	34
Administratívne a procesné bariéry – zjednodušenie vstupu a flexibilná implementácia	35
Systémové a koncepčné bariéry – príležitosť pre inštitucionalizačný dizajn	35
Ľudské kapacity – príležitosť pre vrstvenie podpory	36
Spoločenská klíma a dôvera: príležitosť pre investíciu do prijímateľov zmeny a pozitívny naratív založený na existujúcich výsledkoch a spoluprákach	37
5. Záver a odporúčania	38
5.1. Kľúčové zistenia a trendy	38
5.2. Odporúčania pre posilnenie ekosystému sociálnych inovácií	40
5.3. Priestor na diskusiu a budúci výskum	41
Navrhované témy pre diskusiu:	41
Navrhované témy pre budúci výskum:	41

Hlavným cieľom „Porovnávacjej a testovacej správy“ je **vyhodnotenie posunu vo vnímaní sociálnych inovácií a vedomosť o podporných mechanizmoch na rozvoj sociálnych inovácií v SR**. Je navrhnutá tak, aby porovnala výsledky z dvoch dotazníkov (2021 a 2025) a poskytla závery a odporúčania.

1. Úvod a cieľ analýzy

1.1 Kontext a aktuálny stav sociálnych inovácií na Slovensku

Tento dokument predstavuje komplexné vyhodnotenie posunu vnímania sociálnych inovácií (ďalej len „SI“) na Slovensku. Východiskovým stavom je analýza z roku 2021, ktorá mapovala ekosystém SI a zistenia dotazníkového prieskumu obsiahnuté v dokumente Správa o stave ekosystému SI na Slovensku. Táto správa mala ambíciu ustáliť vnímanie SI a zmapovať hlavné výzvy, ktorým čelia na Slovensku.

Od roku 2021 prebehlo niekoľko kľúčových zmien a aktivít zameraných na rozvoj tejto oblasti. V programovom období 2021-2027 v rámci Programu Slovensko (P SK) je SI venovaná samostatná priorita 4P7 s názvom „Sociálne inovácie a experimenty“ s celkovou alokáciou 63 mil. EUR zo zdrojov EÚ. Táto priorita sa zameriava na podporu inovácií v oblasti zamestnanosti, vzdelávania, sociálneho začlenenia a rozvoja podporného ekosystému.

K najvýznamnejším aktivitám patrí zriadenie **Národného kompetenčného centra pre sociálne inovácie (NKC SI)** pod gesciou Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR (MPSVR SR). Úlohou NKC SI je spájať expertov a kľúčových aktérov (akademická obec, verejné inštitúcie, neziskové a miestne organizácie) s cieľom zlepšiť podporu inovatívnych projektov a povedomie o SI.

V rámci svojej činnosti NKC SI pripravilo a zverejnilo sériu dokumentov, ktoré mali slúžiť ako podporné nástroje a metodické usmernenia. Tieto dokumenty sú zároveň kľúčové pre pochopenie vývoja ekosystému, ktorému sa táto analýza venuje:

- *Komparatívna a odporúčacia správa o ekosystémoch sociálnych inovácií*: sumarizuje metodiky a osvedčené nástroje mapovania SI z európskych krajín a poskytuje odporúčania pre budúce projekty.¹
- *Definícia sociálnej inovácie a Atribúty sociálnej inovácie*: cieľom týchto dokumentov bolo zaviesť jednotné a ustálené chápanie pojmu SI v slovenskom kontexte².
- *Komunikačná príručka projektov sociálnych inovácií*: slúži ako praktický návod na efektívnu komunikáciu v oblasti SI³.
- *Systém podpory sociálnych inovácií v Slovenskej republike z prostriedkov ESF+ do roku 2030*: definuje strategický rámec pre implementáciu nových výziev a podporných mechanizmov z Európskeho sociálneho fondu plus⁴.
- *Príručka monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu sociálnych inovácií*: poskytuje metodický rámec na meranie a hodnotenie vplyvu projektov⁵.

¹ Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (február 2022). [Správa o stave ekosystému sociálnych inovácií na Slovensku](#).

² Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (september 2024). [Definícia sociálnej inovácie: PV-SI](#).

³ Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR. (31. marca 2021). [Komunikačná príručka sociálnych inovácií](#).

⁴ Polačková, Z. & Žišková, J. (jún 2023). [Systém podpory sociálnych inovácií v Slovenskej republike z prostriedkov ESF+ do roku 2030](#). Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR.

⁵ Mikuš, J., & Gombitová, D. (jún 2023). [Príručka monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu sociálnych inovácií](#). Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. ISBN: 978-80-89125-22-7.

Okrem toho boli spustené aj viaceré výzvy na podporu sociálnych inovácií, ktorých cieľom bolo podporiť ich šírenie a aplikáciu v praxi. Medzi významné výzvy z tohto obdobia patria:

- **Výzva na podporu projektov podporujúcich sociálne inovácie v dobrovoľníctve** pri podpore sociálneho začlenenia(PK/GS/2025/142)⁶.
- **Výzvy zamerané na škálovanie overených nástrojov** v sociálnom začlenení a vo vzdelávaní a výchove (dopytové výzvy s kódmi PSK-MPSVR-058-2025-DV-ESF+ a PSK-MPSVR-060-2025-DV-ESF+)⁷.
- **Výzva zameraná na rozvíjanie inovačných ekosystémov** (dopytová výzva s kódom PSK-MPSVR-059 2025-DV-ESF+) SocInoLab – Rozvíjanie inovačných ekosystémov a vytváranie nástrojov na podporu sociálnych inovácií⁸.
- **Výzva zameraná na sociálne inovácie v zamestnávaní** – Pracovný kouč pre znevýhodnených (PSK-MPSVR-072-2025-PZ-ESF+)⁹.
- Výzva PSK-MPSVR-060-2025-DV-ESF+: Sociálne inovácie – **škálovanie overených nástrojov vo vzdelávaní a výchove** ¹⁰.
- Nadnárodné výzvy, ako napríklad **Implementácia balíka opatrení pre zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím**¹¹.

Ďalšou podpornou štruktúrou, ktorá vznikla v období 2021-2025 je **Poradný výbor pre sociálne inovácie (PV SI)**. PV SI tvorí 15 členov a členiek. Päť zástupcov je z Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti, Úradu vlády SR, Úradu splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity a Ministerstva školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR a 10 členov je z neziskového, podnikateľského a akademického sektora.

PV SI združuje jednotlivcov a zástupcov/zástupkyne organizácií reprezentujúcich široké spektrum sektorov a oblastí s expertízou v riešení spoločenských výziev a zameriava sa na vytváranie podmienok úzkej spolupráce so zainteresovanými stranami v oblasti navrhovania, implementácie, monitorovania a vyhodnotenia projektov súvisiacich s oblasťou SI.

PV SI má poradnú úlohu, vypracováva návrhy na opatrenia na podporu SI a vo forme odporúčaní ich predkladá sprostredkovateľskému orgánu, ktorý je gestorm cieľa politiky 4.

Okrem PV SI spolupracuje MPSVR SR v téme SI aj s Ekonomickou univerzitou v Bratislave (EUBA). MPSVR SR je jedným z garantov profesionálne orientovaného študijného programu „Sociálny

⁶ Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2. júna 2025). *Sociálne inovácie v dobrovoľníctve pri podpore sociálneho začlenenia*. Eurofondy. <https://eurofondy.praca.gov.sk/2025/06/02/socialne-inovacie-v-dobrovolnictve-pri-podpore-socialneho-zaclenenia/>

⁷ Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2. júna 2025). *Výzva: Sociálne inovácie – dofinancovanie projektov na podporu sociálnych inovácií*. Eurofondy. <https://eurofondy.praca.gov.sk/2025/06/02/socialne-inovacie-dofinancovanie-projektov-na-podporu-socialnych-inovaci/>

⁸ ITMS21+. (24. novembra 2024.). *Výzva č. 3950*. <https://portal.itms21.sk/vyhlasena-vyzva/?id=3590>

⁹ Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. <https://www.socialneinovacie.gov.sk/vyzvy/vyzva-na-predkladanie-projektovych-zamerov-psk-mpsvr-072-2025-pz-esf/index.html>

¹⁰ Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (10. júla 2025). *Výzva PSK-MPSVR-060-2025-DV-ESF+: Sociálne inovácie – škálovanie overených nástrojov vo vzdelávaní a výchove*. Sociálne inovácie. <http://socialneinovacie.gov.sk/vyzvy/vyzva-psk-mpsvr-060-2025-dv-esf-socialne-inovacie-skaloovanie-overenych-nastrojov-vo-vzdelavani-a-vychove/index.html>

¹¹ Social Innovation Plus. (11. júna 2025). *New call for proposals: Implementing the Disability Employment Package*. <https://socialinnovationplus.eu/new-call-for-proposals-implementing-the-disability-employment-package/>

manažment a ľudské zdroje“. V rámci tejto garancie sa podieľa na príprave **študijných vstupov**, zabezpečuje **stáže pre študentov** a spoluvytvára **témy študentských prác**. Zároveň je členom Globálneho poradného výboru pre SI (GCSI). Cieľom GCSI je podporovať uplatňovanie systémových riešení na globálne výzvy. Hlavnými piliermi týchto riešení sú **rovnosť, udržateľnosť a systémová transformácia**.

Táto dynamická spolupráca medzi verejným a mimovládny sektorom posúva oblasť sociálnych inovácií na Slovensku, odstraňuje bariéry a zefektívňuje podporné mechanizmy. Tieto informácie poskytujú ucelený pohľad na to, ako možno sociálnu inováciu chápať a využívať ako nástroj pre pozitívne zmeny v spoločnosti. Spolu so spomínanými dokumentmi tieto aktivity vytvárajú potrebu prehodnotiť ich vplyv a identifikovať aktuálne trendy vo vnímaní sociálnych inovácií v porovnaní s východiskovým stavom v roku 2021.

1.2. Hlavné ciele a účel dokumentu

Hlavným cieľom tejto *Porovnávacjej a testovacej správy* je vyhodnotenie posunu vo vnímaní sociálnych inovácií a vedomosti o podporných mechanizmoch na ich rozvoj v SR a **porovnať vnímanie a vedomosti o sociálnych inováciách a ich podpore medzi rokmi 2021 a 2025**. Účelom dokumentu je na základe tohto porovnania identifikovať trendy a posun v oblasti sociálnych inovácií a poskytnúť strategický podklad pre Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Správa vychádza z kombinácie dvoch metodológií zberu údajov. Zber údajov bol realizovaný prostredníctvom dotazníkového prieskumu a následne doplnený o kvalitatívne pološtruktúrované rozhovory s kľúčovými aktérmi. Táto kombinácia umožňuje nielen získať štatistické údaje o stave sociálnych inovácií, ale aj hlbšie pochopiť konkrétne skúsenosti a názory respondentov. Získané poznatky priamo prispievajú k budovaniu lepšieho prostredia pre rozvoj sociálnych inovácií na Slovensku a poslúžia ako základ pre nastavenie efektívnejšej finančnej a nefinančnej podpory v rámci programov financovaných z Európskeho sociálneho fondu plus (ESF+), ako aj pre celkovú propagáciu sociálnych inovácií.

2. Metodika zberu a štatistické údaje

2.1. Použité metódy zberu údajov

Na vypracovanie tejto správy bol použitý kombinovaný prístup, ktorý zahŕňal kvantitatívny a kvalitatívny zber údajov. V prvej fáze zberu údajov bol v roku 2025 vytvorený online dotazník, ktorý nadväzoval na prieskum z roku 2021 realizovaný Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny SR. V porovnaní s rokom 2021 bol dotazník doplnený a viac sa zameriaval na posun vo vnímaní sociálnych inovácií a ich potenciál na rozvoj v Slovenskej republike.

Hlavným cieľom dotazníka z roku 2025 bolo zistiť, ako respondenti vnímajú sociálne inovácie, aká úroveň podpory je v našej krajine dostupná a v ktorých oblastiach sú podľa nich najviac potrebné. Prieskum zároveň zhromažďoval pohľady respondentov na podporu pilotných projektov s prvkami sociálnych inovácií, ktoré by mohli priniesť pozitívne zmeny do spoločnosti. Zistenia z prieskumu budú využité pri formulovaní stratégií a programov na podporu inovatívnych riešení spoločenských výziev, a to predovšetkým pri tvorbe budúcich nástrojov, ako sú výzvy na predkladanie projektových zámerov/žiadostí o poskytnutie nenávratného finančného príspevku v rámci programov financovaných z Európskeho sociálneho fondu plus (ESF+), ako aj pri celkovej propagácii sociálnych inovácií na Slovensku. Otázky dotazníka z roku 2025 sú uvedené v prílohe č. 1.

Dotazníky boli distribuované elektronicky. Prieskumu v roku **2021** sa zúčastnilo 113 respondentov z viac ako 1000 oslovených (11,3 %). V roku 2025 odpovedalo z celkom 800 opýtaných 96 respondentov (12 %). Miera účasti je tak porovnateľne vysoká pri oboch dotazníkoch.

Kým pri oboch dotazníkoch bolo cieľom sprostredkovať bližší pohľad na charakteristiky vnímania sociálnych inovácií v SR, ich konkrétne zameranie sa mierne líši. V roku 2021 vzniklo NKC SI a tak bolo

hlavným cieľom dotazníka z roku 2021 zmapovať povedomie o chápaní sociálnych inovácií a charakteristik SI ako konceptu. Medzi rokmi 2021 a 2025 bolo uskutočnených viacero krokov k upevneniu chápania SI vrátane prijatia oficiálnej definície SI. Dotazník z roku 2025 tak vznikol v kontexte, v ktorom sa dôraz kládol viac na praktické otázky, akými sú identifikácia efektívnych podporných mechanizmov či eliminácia bariér pri tvorbe sociálnych inovácií v praxi. Z hľadiska otázok a metodiky tak oba dotazníky prezentujú rozdielny prístup k téme. Napriek tejto skutočnosti však medzi nimi existuje dostatočná miera prepojenia umožňujúca komparatívnu analýzu ich zistení. Na oblasti, kde bolo prepojenie menej, sme sa zamerali v druhej fáze analýzy.

Druhá, kvalitatívna fáza pozostáva z 8 pološtruktúrovaných rozhovorov s náhodne vybranými respondentmi, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu v roku 2025. Na základe porovnania zistení z oboch dotazníkov (2025 a 2021) bola pripravená séria otázok, ktorých cieľom bolo spresniť zistenia z prieskumu. Rozhovory prebiehali naživo alebo online v závislosti od preferencií respondentov. Témy rozhovorov zahŕňali vnímanie pojmu sociálnej inovácie, príklady z praxe, existujúcu podporu a bariéry, ako aj potenciál a príležitosti. Získané informácie boli následne kódované do kategórií podľa hlavných tém. Na základe analýzy takto zozbieraných údajov bola vypracovaná správa, ktorá zahŕňa kľúčové zistenia, závery a odporúčania pre ďalšie aktivity v danej oblasti. Otázky použité v pološtruktúrovaných rozhovoroch z roku 2025 sú uvedené v prílohe č. 1.

2.2. Rozsah a zameranie analýzy

Podkapitola podrobne predstavuje dizajn kvalitatívnej časti výskumu. Opisuje, ako a prečo boli rozhovory realizované, s akými aktérmi a aké hlavné témy mali pokrývať.

Metodika a cieľ rozhovorov

Rozhovory boli navrhnuté tak, aby plnili tri hlavné analytické ciele vo vzťahu ku kvantitatívnej časti:

1. **Validácia a krížová kontrola odpovedí (overenie spoľahlivosti)** – rozhovory slúžili na overenie nejasných, extrémnych alebo rozporuplných odpovedí z dotazníka. Cieľom bolo zistiť, či respondenti správne pochopili otázky a prečo odpovedali určitým spôsobom, čím sa zvýšila validita kvantitatívnych dát. Táto časť bola zameraná aj na identifikáciu chýb v dotazníku a jej cieľom bolo odhaliť, či niektoré otázky v dotazníku neboli zle formulované, nepresné alebo zavádzajúce.
2. **Hĺbková analýza a kontextuálne pochopenie (hĺbka údajov)** – preskúmať, prečo sa niektoré inovatívne prístupy osvedčili, prípadne aké sú konkrétne prekážky tam, kde sa neosvedčili. Prejsť od štatistického „čo“ (napr. 63 % nezáujem o výzvy) k hlbšiemu „prečo“. Rozhovory umožnili identifikovať konkrétne motivácie, obavy, príbehy a nečakané témy, ktoré dotazník nepokryl. Tým sa obohatili štatistické údaje o kvalitatívne detaily a príbehy, čo zvýšilo praktickú využiteľnosť analýzy.
3. **Zlepšenie budúcich výskumných nástrojov (optimalizácia)** – identifikovať osvedčené postupy, ako aj systémové prekážky, ktoré môžu slúžiť ako vstupy pre ďalšie odporúčania. Zistenia z rozhovorov pomohli identifikovať potenciálne zle formulované otázky v dotazníku a navrhnúť nové hypotézy pre budúce kvantitatívne štúdie.

Výber a popis respondentov

Pološtruktúrované rozhovory boli vedené s **8 kľúčovými respondentmi**, ktorí reprezentujú rôzne sektory a majú preukázateľné skúsenosti s vytváraním, implementáciou alebo podporou sociálnych inovácií (SI). Boli vedené so **strategicky vybranou vzorkou** aktérov, ktorí preukázali hlbokú znalosť témy SI a ich skúsenosti boli kľúčové pre naplnenie cieľov výskumu. Respondenti boli oslovení priamo na základe ich detailných alebo zaujímavých odpovedí v predošlom dotazníku. Cieľom bolo zabezpečiť **sektorovú diverzitu** a získať komplexný pohľad na implementáciu SI z rôznych uhlov. Oslovením tejto

rôznorodej skupiny sa zabezpečilo, že výskum získal dáta z perspektívy **iniciátorov, vykonávateľov, donorov a expertov**, čo je nevyhnutné pre komplexné odporúčania pre MPSVR SR.

Popis respondentov je uvedený v tabuľke 1 nižšie.

Tabuľka 1: Pološtruktúrované rozhovory, typy respondentov

Sektorové zastúpenie (8 respondentov)	Príklady oslovených zástupcov	Prečo boli oslovení/kľúčová rola
Verejný sektor (samospráva)	1	Pre pochopenie skúseností s implementáciou a škálovaním SI na regionálnej a miestnej úrovni, ako aj identifikácia prekážok v rámci verejnej správy a spolupráce s miestnymi aktérmi.
Súkromný sektor (biznis)	1	Pre pochopenie úlohy komerčného sektora, potenciálu pre SI a identifikáciu bariér ich zapájania do verejných výziev.
Neziskový sektor a MNO	5	Pre získanie náhľadu na inovačnú prax priamo v teréne, vnímanie podpory a skúsenosti s konkrétnymi pilotnými projektmi a ich vplyvmi. Praktická skúsenosť s implementáciou SI, riadením projektov, advokáciou a priamou prácou s cieľovou skupinou.
Akademický a expertný sektor	1	Pre hĺbkový, teoretický a koncepčný kontext, pohľad na metodickú podporu, vzdelávanie a na prepojenie výskumu a praxe v oblasti SI. Vzdelávanie budúcich kapacít, výskum, sieťovanie, podpora ekosystému SI.

Spôsob výberu respondentov: bol použitý prístup **účelového výberu**. Respondenti boli identifikovaní na základe ich **preukázaných výsledkov a reputácie** v oblasti SI na Slovensku (napr. držitelia ocenení, realizátori úspešných projektov, zakladatelia inovatívnych prístupov). Získané údaje tak pochádzajú od expertov so skúsenosťami.

Okruhy otázok a ich zameranie

Rozhovory boli štruktúrované do tematických okruhov, ktoré sa detailne venovali **skúsenostiam respondentov s implementáciou SI a ich reálnymi vplyvmi**, pričom sa zameriavali na prepojenie skúseností respondentov s kvantitatívnymi dátami a cieľmi výskumu.

Kľúčové oblasti záujmu:

- **Úvod respondenta a kontext rozhovoru:** definícia, aký sektor respondent zastupuje, ako je profesijná oblasť prepojená s témou SI a miera venovania sa SI.
- **Vnímanie pojmu a príklady z praxe:** identifikácia konkrétnych príkladov dobrej praxe a pochopenie, ako respondenti definujú SI a ich vízia pre budúcnosť SI na Slovensku (validácia pojmu). Identifikácia prínosu a vplyvov SI: zameranie sa na to, akú konkrétnu potrebu inovácia rieši, aký bol jej hlavný prínos a či sa podarilo dosiahnuť merateľné výsledky. Bolo dôležité zistiť, aké opatrenia/systémy viedli k úspešnému zavedeniu pilotných projektov do praxe.
- **Podpora a bariéry:** preskúmanie vnímania podporných mechanizmov na Slovensku (vrátane aktivít MPSVR SR) a hĺbková analýza prekážok, najmä s ohľadom na finančné zdroje a politickú podporu, ktoré boli identifikované v kvantitatívnej časti. Konkrétne merateľné výsledky, úspešné opatrenia, prekážky pri zavádzaní a replikácii (škálovaní). Vnímanie podporných

mechanizmov (granty, legislatíva), ekosystému a medzisektorovej spolupráce a návrhy na zlepšenie.

- **Potenciál a príležitosti:** získanie návrhov na zlepšenie, identifikácia lídrov v oblasti SI a odporúčaní pre efektívne zvyšovanie povedomia o téme.

Úplné znenie otázok pološtruktúrovaných rozhovorov je uvedené v prílohe č. 1.

2.3. Charakteristika respondentov

Pokiaľ ide o typ organizácie, zloženie respondentov v dotazníku z roku 2021 bolo nasledovné: približne jednu tretinu tvorili zástupcovia sociálnych podnikov, druhú tretinu zástupcovia mimovládneho sektora a zvyšnú tretinu zástupcovia regionálnych a miestnych samospráv, univerzít a vedeckých inštitúcií. Zastúpenie respondentov bolo rovnomerné medzi ženami a mužmi a veková štruktúra bola rozložená nasledovne: približne polovica bola vo veku 30 až 45 rokov, 30 % vo veku 46 až 60 rokov a zvyšných 20 % tvorili respondenti mladší ako 30 rokov a starší ako 60 rokov. Pokiaľ ide o profesionálne prepojenie s ESF, 55 % respondentov neuviedlo žiadne prepojenie, 32 % pracovalo s projektmi financovanými z ESF a 5 % v oblasti zodpovednej za ich financovanie a nastavovanie.

V porovnaní s rokom **2021** sa prieskumu v roku **2025** zúčastnilo 96 respondentov z 800 oslovených subjektov, čo predstavuje návratnosť 12 %.

Porovnanie demografických údajov (2021 vs. 2025):

- **Pohlavie:** v roku 2025 bolo zastúpenie respondentov nasledovné: **48 %** žien a **52 %** mužov, čo je veľmi podobné rovnomernému zastúpeniu z roku 2021.
- **Vek:** veková štruktúra respondentov v roku 2025 bola: **13 %** mladších ako 30 rokov, **45 %** vo veku 30 – 45 rokov, **32 %** vo veku 46 – 60 rokov a **10 %** starších ako 60 rokov. V porovnaní s rokom 2021 došlo k miernemu nárastu podielu vekovej kategórie 46 – 60 rokov.

Charakteristika respondentov podľa typu organizácie a profesionálneho kontextu (2025): prieskum v roku 2025 sa venoval podrobnejšiemu skúmaniu kontextu, v akom sa respondenti angažujú v oblasti sociálnych inovácií. Najväčšie zastúpenie respondentov, ktorí sa téme venujú pracovne, mali **mimovládne neziskové organizácie (53 %)**. To je rozdiel oproti roku 2021, v ktorom boli výraznejšie zastúpené sociálne podniky. Nasledovali zástupcovia **štátnej správy/orgánov miestneho výkonu štátnej správy (9 %)**, **univerzít a vysokých škôl (6 %)** a zástupcovia, ktorí uviedli možnosť **iné (6 %)**. Rovnaké zastúpenie po **4 %** mali respondenti z **miestnej samosprávy a profesijných spolkov/zastrešujúcich organizácií**. Najmenšie zastúpenie mali zástupcovia zo **sociálnych podnikov (1 %)**. Takto výrazná zmena v štruktúre respondentov v oblasti sociálnych podnikov je dôležitá pre interpretáciu výsledkov. Bariéry a príležitosti sa manifestujú inak pre rôzne typy organizácií.

Geografický dosah a prepojenie s ESF+ (2025):

- Z hľadiska **geografického dosahu** organizácií, v ktorých respondenti pôsobia, mali najväčšie zastúpenie organizácie s **národným dosahom (37 %)**. Nasledovali organizácie s nadnárodným dosahom (**22 %**), regionálnym dosahom (**22 %**) a miestnym dosahom (**16 %**).
- Pokiaľ ide o **profesionálne prepojenie s ESF+**, až **63 %** respondentov uviedlo, že nie sú profesionálne prepojení s ESF+. Ďalších **23 %** pracovalo v oblasti realizácie projektov financovaných z ESF+, zatiaľ čo len **2 %** pracovali v oblasti zodpovednej za financovanie týchto projektov.

2.4. Použité analytické nástroje

Na spracovanie a porovnanie kvantitatívnych dát z oboch prieskumov bola použitá komparatívna analýza. Táto metóda umožnila systematicky porovnať výsledky z roku 2021 a 2025, a identifikovať tak posun vo vnímaní sociálnych inovácií na Slovensku.

Pri spracovaní kvalitatívnych dát z pološtruktúrovaných rozhovorov boli získané informácie kódované do kategórií podľa hlavných tém, čo umožnilo hĺbkovú analýzu a presnejšie zistenia. Medzi hlavné témy, ktoré sa analyzovali, patrili:

- kontext angažovania sa respondenta v oblasti sociálnych inovácií,
- vnímanie pojmu „sociálna inovácia“ a príklady z praxe,
- podpora a bariéry pri implementácii sociálnych inovácií.
- potenciál a príležitosti pre sociálne inovácie na Slovensku.

Analytické nástroje a metódy boli zvolené tak, aby zabezpečili komplexné a vyvážené posúdenie dát z oboch prieskumov a umožnili vypracovať správu, ktorá obsahuje kľúčové zistenia, závery a odporúčania pre ďalšie aktivity v danej oblasti.

3. Kľúčové zistenia a porovnanie výsledkov

Táto kapitola poskytuje porovnávaciu analýzu kľúčových zistení z dotazníkov z rokov 2021 a 2025 o sociálnych inováciách (SI) na Slovensku. Zameriava sa na dynamiku vývoja – kontinuity aj posuny – a sústreďuje sa na priame porovnanie výsledkov oboch období, bez zmeny významu pôvodných zistení.

Manažérske zhrnutie obsahu podkapitol

3.1. Vnímanie a povedomie o sociálnych inováciách: medzi rokmi 2021 a 2025 sa vnímanie SI posunulo z užšieho chápania (často spájaného so sociálnym podnikaním či charitou) k širšiemu, komplexnému poňatiu – riešeniu spoločenských problémov naprieč sektormi (vzdelávanie, zdravotníctvo, životné prostredie). Miera profesionálneho zapojenia podľa tohto manažérskeho zhrnutia vzrástla z 35 % (2021) na 55 % (2025). V roku 2025 považuje 82 % respondentov SI za dôležité alebo veľmi dôležité.

3.2. Vedomosti o podporných mechanizmoch: povedomie o grantoch a fondoch sa mierne zvýšilo (napr. z 25 % na 32 %), výraznejší nárast nastal pri nefinančnej podpore (mentoring, akcelerátory – z 15 % na 40 %). Povedomie o Poradnom výbore pre SI a NKC SI ostáva nízke, hoci s miernym nárastom (napr. 8 % → 14 %).

3.3. Vnímanie bariér a príležitostí: hlavnou bariérou zostáva financovanie; v roku 2025 sa do popredia dostáva aj byrokratická záťaž a nedostatok kvalifikovaných ľudí. Za príležitosť sa v oboch prieskumoch považuje rastúca potreba riešiť spoločenské výzvy, pričom v roku 2025 sa zdôrazňuje medzisektorová spolupráca a digitálne technológie.

3.4. Príklady úspešných SI: uvedené príklady demonštrujú pestrosť SI. (Pozn.: konkrétne projekty budú doplnené podľa výberu – pozri komentár v dokumente.)

3.1. Vnímanie a povedomie o SI

Cieľom tejto podkapitoly je **identifikovať a analyzovať spoločné črty, ako aj kľúčové rozdiely vnímania SI**, ktoré vyplynuli z porovnania oboch prieskumov. V roku 2021 sa vnímanie SI sústredilo na teoretické aspekty a identifikáciu definícií pojmu „sociálna inovácia“ existujúcich na Slovensku. Tento výsledok je čiastočne spôsobený dizajnom samotného prieskumu. Národné kompetenčné centrum pre sociálne inovácie (NKC SI) v tom čase pracovalo na prijatí európskej definície SI. Tento fakt signalizoval

počiatočné štádium diskusie, v ktorej sa NKC SI snažilo pochopiť a definovať samotný koncept. V roku 2025 sa aktivity NKC SI sústreďia viac na budovanie ekosystému a identifikáciu kľúčových oblastí podpory, čo odráža aj dotazník z tohto obdobia. **Okruhy tém v oboch dotazníkoch sa tak mierne líšia.** Napriek tomu je možné identifikovať základné podobnosti a rozdiely vo vnímaní sociálnych inovácií medzi rokmi 2021 a 2025.

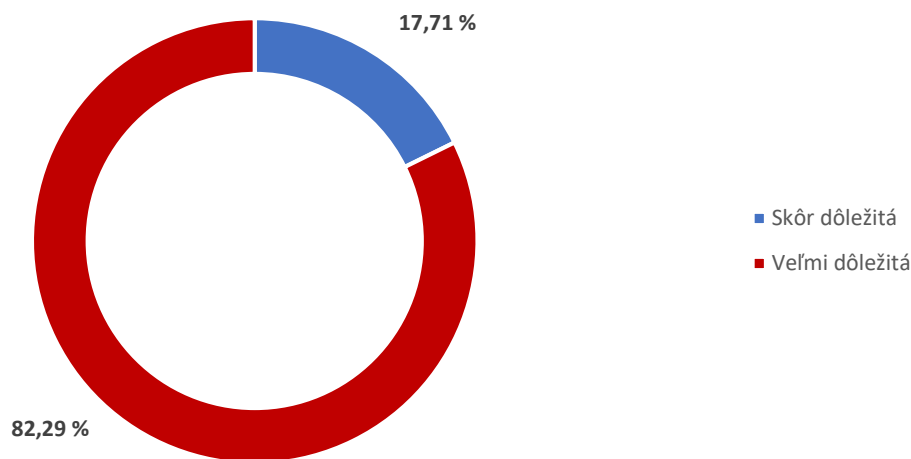
Porovnanie rokov 2021 a 2025 ukazuje **posun od teoretického ukotvenia pojmu k praktickej orientácii** na budovanie ekosystému podpory. V roku 2021 diskusia reflektovala počiatočné štádium, kým v roku 2025 sa ťažisko presunulo k implementácii, identifikácii kľúčových oblastí a nástrojov podpory.

Zapojenie a profil respondentov: v roku 2021 uviedlo 56,3 % respondentov, že s témou SI pracujú v profesionálnej kapacite (15,2 % sa jej venovalo ako súkromné osoby). V roku 2025 už s témou SI pracovalo 77 % respondentov. Tento posun naznačuje profesionalizáciu agendy a väčší dôraz na systémové riešenia.

Viacúrovňové chápanie SI: v roku 2021 až 96 % respondentov súhlasilo, že SI možno realizovať na miestnej/regionálnej úrovni a 77 % pripustilo, že aj opatrenia iniciované vládou môžu byť SI. V roku 2025 sa tento viacúrovňový pohľad premieta do praktických požiadaviek na škálovanie overených riešení a dopytu po systémovej podpore.

Vnímanie dôležitosti: v roku 2021 sa dôležitosť posudzovala implicitne cez oblasti potreby, kde ich respondenti **spájali najmä s tradičnými sociálnymi problémami**, akými sú chudoba a sociálne vylúčenie, začlenenie osôb so zdravotným postihnutím, či životné prostredie a udržateľnosť. V roku 2025 je dôležitosť explicitná: 82 % „veľmi dôležité“ a 17 % „skôr dôležité“. Opakujú sa dôvody: riešenie chudoby a vylúčenia, posilňovanie kohézie, zvyšovanie kvality služieb, odolnosť a priestor na pilotovanie so škálovaním.

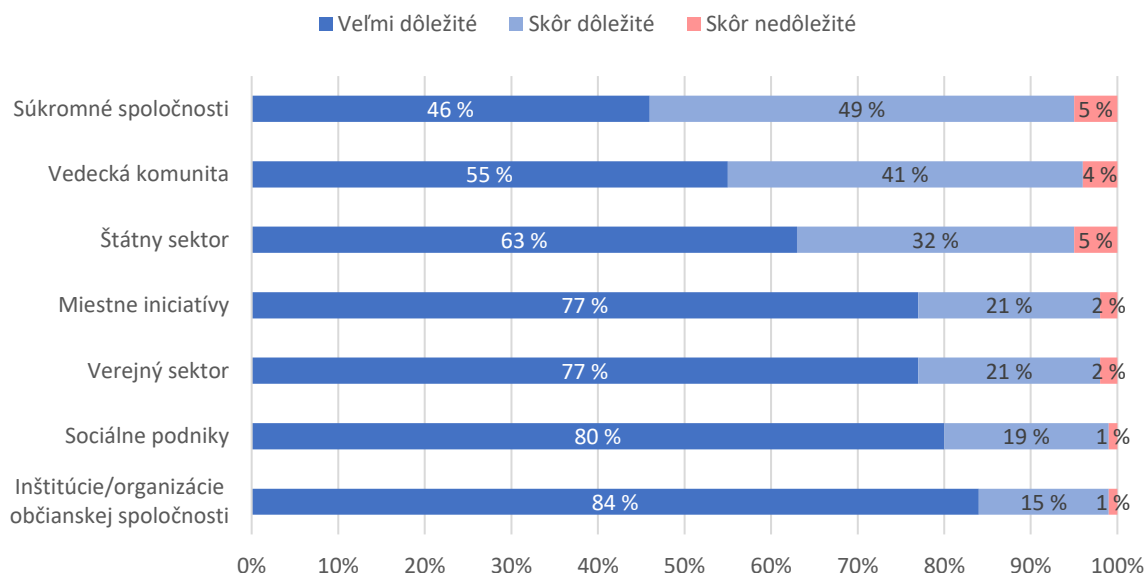
Graf 1: Hodnotenie dôležitosti SI



Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2025, Vlastné spracovanie

Z hľadiska sektorov boli SI považované za najdôležitejšie pre občiansku spoločnosť (84 %), sociálne podniky (80 %) a verejný sektor (77 %). Tento výsledok odráža presvedčenie, že **SI sú kľúčovým nástrojom pre riešenie komplexných výziev**, ktoré presahujú hranice jedného sektora a vyžadujú medzisektorovú spoluprácu.

Graf 2: Oblasti, pre ktoré sú podľa respondentov SI dôležité



Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2025, Vlastné spracovanie

Medzi hlavné dôvody, prečo sú SI dôležité, respondenti uvádzali:

- riešenie chudoby a sociálneho vylúčenia;
- budovanie komunity a sociálnej kohézie;
- zvyšovanie kvality a efektívnosti služieb;
- spoločenská odolnosť;
- priestor na testovanie a pilotovanie nových riešení;
- podpora kreativity a flexibility;

Tieto dôvody sa premietli do konkrétnych prioritných oblastí, kde vidíme, že v roku 2025 sa SI spájajú nielen so sociálnymi témami, ale aj s technologickými a systémovými inováciami, čo predstavuje významný posun oproti roku 2021:

- **Vzdelávanie a rozvoj kompetencií** – kritické myslenie, čitateľská/finančná/podnikateľská gramotnosť, vzdelávanie v AI; podpora učiteľov, mimoškolské centrá, doučovanie.
- **Zdravie a duševné zdravie** – zdravotná gramotnosť, inovácie v pomôckach, integrácia sociálno-zdravotnej starostlivosti.
- **Nové formy riešení a financovania** – sociálne podnikanie, obehová ekonomika, mikroúvery, financovanie orientované na výsledky; dôraz na škálovanie.
- **Inklúzia na trhu práce a v bývaní** – zamestnávanie znevýhodnených skupín, integrácia migrantov, sociálne bývanie pre seniorov.
- **Technológie a digitalizácia** – digitalizácia služieb, automatizácia starostlivosti, boj proti digitálnej chudobe.

Charakteristiky SI: v roku 2021 dominovali udržateľnosť, efektívnosť, merateľnosť, participácia, sieťovanie a rešpekt k právam. V roku 2025 zostávajú relevantné a dopĺňajú sa o implementačné predpoklady: škálovanie, stabilné financovanie a budovanie kapacít.

Participácia: kým v roku 2021 súhlasilo 89 % s posilnením zapojenia cieľových skupín (zmocňovanie), v roku 2025 sa rieši realizovateľnosť kvalitnej participácie – jednoduchšie procesy, stabilné financovanie, škálovanie a zručnosti na meranie vplyvu. Respondenti volajú po „menej náročnej administratíve, po nastavení realistických podmienok projektov“ a „systémovej podpore – stabilnom financovaní, zacielennej legislatíve a jasnej stratégii podpory SI“.

Naprieč rokmi 2021 a 2025 je tak možné sledovať kontinuitu vo vnímaní potreby SI a ich hlavných charakteristík. **Hlavným posunom vo vnímaní SI** je zmena prístupu na väčšie **zohľadňovanie praktických potrieb podpory**. Respondenti v roku 2025 spájali charakteristiky s konkrétnymi nástrojmi a inštitucionálnymi zmenami: volali po „stabilnej podpore zhora (vrátane finančných nástrojov)“, rozvoji aktívnej občianskej spoločnosti na lokálnej úrovni a spolupráci verejného, súkromného a občianskeho sektora. V kontexte „kreativity a experimentu“ z roku 2021 kládli respondenti v roku 2025 dôraz na overovanie v praxi a škálovanie overených riešení – ilustrované príkladmi ako Darujme.sk (digitálna filantropia), Projekt DOM.ov (svojpomocná výstavba v MRK) či REDI – Rómske podnikateľské kluby (prepojenie mentoringu a prístupu k mikrofondu). Tieto zistenia naznačujú kontinuitu v rámci vnímania sociálnych inovácií ako viacúrovňového procesu, avšak môžu byť taktiež spôsobené zložením respondentov a dizajnom samotných dotazníkov.

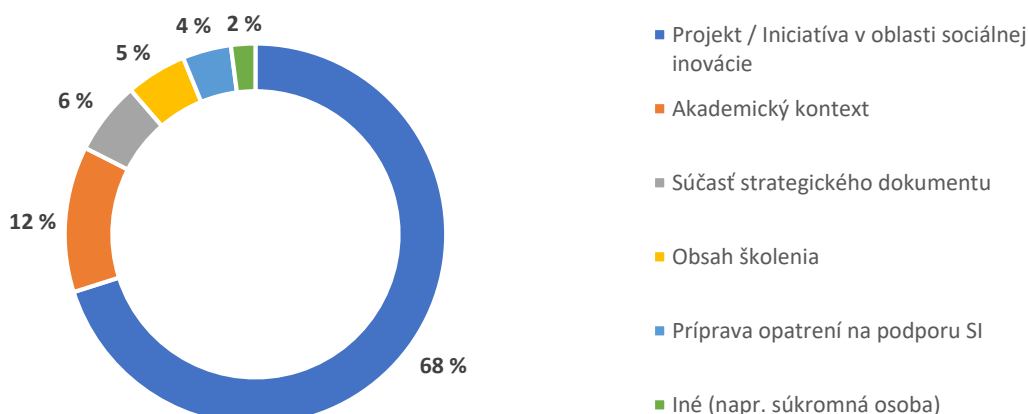
3.2. Vedomosti o podporných mechanizmoch

Táto podkapitola sa zameriava na analýzu a interpretáciu údajov získaných z dotazníkového prieskumu so zameraním na **vnímanie podpory sociálnych inovácií na Slovensku**. Cieľom je identifikovať úroveň informovanosti o podporných mechanizmoch, zapojenia relevantných aktérov a porovnať kľúčové zistenia, ktoré pomôžu lepšie pochopiť aktuálnu situáciu v tejto oblasti. Podkapitola sa venuje vývoju povedomia a angažovanosti v oblasti **sociálnych inovácií** medzi rokmi 2021 a 2025. Najprv porovnáva, koľko respondentov sa témou zaoberalo profesionálne a následne analyzuje ich **prepojenie s fondami ESF/ESF+**. Ďalej sa venuje **formám podpory**, ktoré boli v roku 2021 najžiadanejšie a **zapájaniu sa respondentov do výziev na podporu SI z roku 2025** vrátane dôvodov neúčasti. Na záver sa zameriava na **informovanosť o nových inštitúciách a mechanizmoch** ako NKC a PV SI.

Prieskum z roku 2021 sa v oblasti podpory zameriaval predovšetkým na profesionálne prepojenie respondentov a mieru angažovanosti respondentov v téme sociálnych inovácií a **identifikáciu potrieb a požadovaných typov podpory** zo strany aktérov. Výsledky jasne naznačili, že respondenti vnímali potrebu podpory komplexne.

Podiel respondentov, ktorí s témou SI pracovali, naznačuje možný posun v znalostiach podporných mechanizmov: 2021 = 56,3 % (15,2 % ako súkromné osoby); 2025 = 77 %. Respondentov, ktorí s témou v roku 2025 pracovali, sa ďalej pýtali na **kontext ich angažovanosti**.

Graf 3: Kontext angažovanosti respondentov



Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2025, Vlastné spracovanie

Prepojenie s ESF/ESF+: z údajov vyplýva **nárast** respondentov bez profesionálneho prepojenia s fondami (z 55,4 % na 61 %) a **pokles** zapojených do realizácie projektov (z 32,1 % na 23 %). Zároveň sa ukázalo vysoké počiatkové zapojenie, keďže **56,3 %** respondentov uviedlo, že téma sociálnych inovácií bola v tom čase **súčasťou ich pracovnej náplne**.

Tabuľka 2: Prepojenie respondentov s ESF+

Prepojenie s ESF/ESF+	Prieskum 2021	Prieskum 2025
Nie je profesionálne prepojený/-á	55,40 %	61 %
Pôsobí v oblasti realizácie projektov z prostriedkov ESF/ESF+	32,10 %	23 %
Pôsobí v oblasti zodpovednej za financovanie projektov ESF/ESF+	5 %	3 %
Nechce odpovedať	7,10 %	11 %

Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2021 a 2025, Vlastné spracovanie

Žiadaná forma podpory

V roku 2021 boli najžiadanejšie formy podpory zhodne na úrovni takmer sto percent: **finančné zdroje na SI (100 %)**, **ľudské zdroje (99 %)** a **podpora pri príprave projektových žiadostí (96 %)**. Vysoký dopyt (tiež 96 %) bol aj po **spolupráci medzi orgánmi verejnej správy a občianskej spoločnosti**. Zvyšné formy podpory, ako výmena skúseností, sieťovanie a všeobecné rady k definícii SI, boli takisto žiadané zo strany nadpolovičnej väčšiny respondentov. Dotazník z roku 2025 sa, bohužiaľ, formám podpory nevenoval.

Tabuľka 3: Formy žiadanej podpory

Žiadosť o formu podpory	Prieskum 2021	Prieskum 2025
Finančné zdroje na SI	100 %	NA
Ľudské zdroje	99 %	NA

Podpora pri príprave projektových žiadostí	96 %	NA
Spolupráca medzi orgánmi verejnej správy a občianskej spoločnosti	96 %	NA
Výmena skúseností a know-how s inými krajinami	94 %	NA
Sieťovanie aktérov na miestnej úrovni	94 %	NA
Sieťovanie na nadregionálnej a národnej úrovni	84 %	NA
Všeobecné rady a usmernenia k definícii a kritériám SI	75 %	NA

Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2021 a 2025, Vlastné spracovanie

Zapojenie do výziev ESF+ (2025) a dôvody neúčasti

Analýza dôvodov nezapojenia sa do výziev (napr. na predkladanie ŽoNFP) potvrdzuje existujúce problémy. **Najčastejšími prekážkami** boli **nedostatok informácií o výzve (34 %)** a vnímaná **komplexnosť podmienok výzvy (16 %)**. Menší podiel respondentov uvádzal nedostatok kapacít na spracovanie žiadosti alebo nedostatočnú pripravenosť projektového zámeru. Tieto výsledky potvrdzujú predošlé zistenia o nízkej informovanosti a zároveň poukazujú na **praktické prekážky**, ktoré bránia organizáciám v zapájaní sa do projektov:

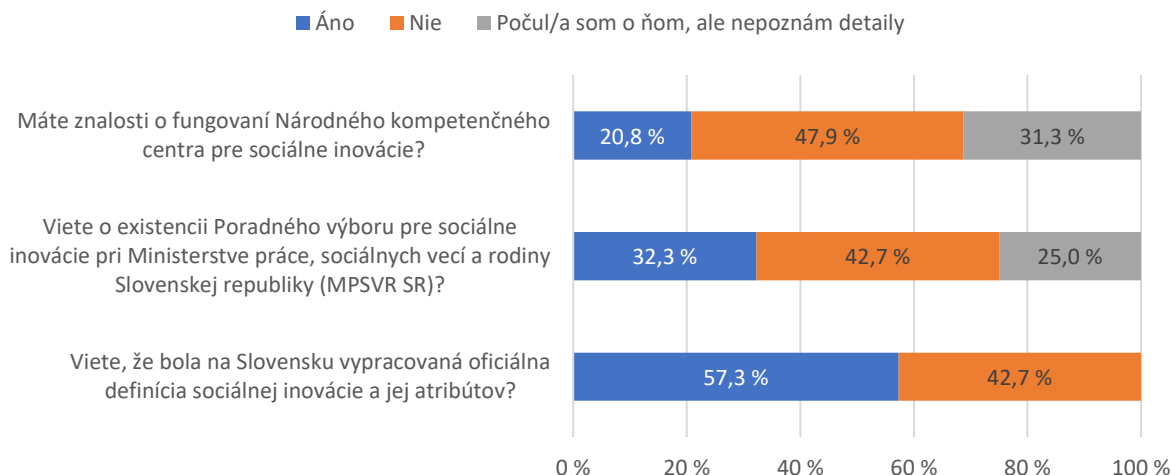
- vedomosť o vyhlásených výzvach: 62 % (nie: 22 %, len všeobecne: 12 %),
- zapojenie do výziev ESF+: 51 % (z tých, čo vedeli),
- splnenie podmienok výzvy/atribútov SI: 75 % (nie: 24 %),
- predloženie ŽoNFP: 36 % (nezapojilo sa: 63 %),
- dôvody nezapojenia: nedostatok informácií 34 %, zložité podmienky 16 %, nesplnenie oprávnenosti 9 %, nedostatok kapacít 6 %, nepripravenosť zámeru 4 %, neistota o prínosoch 3 %, iné 24 %.

Vedomosti o kľúčových inštitúciách a definícii (2025)

Napriek vzniku kľúčových inštitúcií ako **NKC a PV SI** je povedomie o ich existencii a úlohách v cieľovej skupine **nízke**. Len pätina (**20 %**) respondentov pozná fungovanie NKČ a len tretina (**32 %**) vie o PV SI. Podobne je tomu aj pri oficiálnej definícii SI. **Hoci bola v SR oficiálne vypracovaná definícia a jej atribúty, o tejto skutočnosti vedelo len 57 % respondentov, zatiaľ čo 42 % nebolo informovaných.** Prieskum z roku 2021 neobsahuje priamu otázku na túto tému, ale už vtedy sa uvádzalo, že respondenti majú rôzne názory na jej charakteristiky, čo naznačuje nejednotné chápanie pojmu.

Kým prieskum z roku 2021 poukazoval na všeobecný nedostatok inštitucionálnej a politickej podpory, v roku 2025 tento deficit pretrváva v podobe **neefektívnej komunikácie** činnosti týchto inštitúcií voči širokej verejnosti.

Graf 4: Kľúčové zistenia z dotazníka 2025



Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2025, Vlastné spracovanie

Porovnanie a kľúčový posun

Rast praktickej angažovanosti (56,3 % → 77 %) kontrastuje s pretrvávajúcim informačným deficitom o finančných nástrojoch a inštitúciách. Nízka, resp. žiadna miera zapájania sa do výziev je najčastejšie vysvetlená nedostatkom informácií a problematicky vnímanou komplexnosťou procesov. Na plné využitie potenciálu SI je preto kľúčové zlepšiť informovanie a zjednodušiť administratívu.

3.3. Vnímanie bariér a príležitostí

Cieľom tejto podkapitoly je porovnať vývoj vnímania bariér a príležitostí pre SI na Slovensku na základe výsledkov dvoch hlavných prieskumov realizovaných v rokoch 2021 a 2025. Analýza sa zameriava na porovnanie identifikovaných bariér ich rozvoja a kľúčových oblastí s vysokým potenciálom pre využitie SI, pričom sa sleduje zmena charakteru prekážok a príležitostí vo vnímaní respondentov. Tak ako v predchádzajúcich kapitolách, otázky na túto tému sa v prieskumoch rôznia a tak budeme pracovať aj s implicitnými vyjadreniami:

Prieskum 2021: zameriame sa na identifikáciu **potrieb podpory** pre realizáciu SI. Údaje z roku 2021 sú síce formulované ako dopyt po podpore (napr. finančné a ľudské zdroje, sieťovanie, spolupráca), avšak implicitne reprezentujú vtedajšie hlavné bariéry.

Podľa Správy o stave ekosystému sociálnych inovácií na Slovensku z roku 2022 sa taktiež väčšina opýtaných domnievala, že podpora SI má na Slovensku skôr deklaratívny charakter. Hoci strategické dokumenty obsahovali odkazy na inovácie, v praxi chýbala politická priorita a inštitucionálna opora. Správa zdôrazňuje, že „realizácia SI je na Slovensku skôr napriek systému než vďaka nemu“.

Prieskum 2025: predstavuje explicitne **identifikované bariéry** a ich silu (úroveň súhlasu: „Veľmi súhlasím“, „Skôr súhlasím“, „Skôr nesúhlasím“), ako aj špecifické **doplňkové bariéry** (napr. byrokracia, slabá politická podpora, nedostatok znalostí)

Výsledky analýzy sa preto opierajú o porovnanie implicitných významov tvrdení a znalosti ekosystému. **Vývoj vnímania bariér a príležitostí medzi rokmi 2021 a 2025** tak ukazuje stabilitu jadra prekážok (financovanie, ľudské zdroje, spolupráca), no takisto zosilnenie vnímania systémových bariér v roku 2025 (politická podpora, byrokracia).

Financovanie a ľudské zdroje: v roku 2021 respondenti označili finančné zdroje (100 %) a ľudské kapacity (99 %) za absolútne kľúčové potreby. Tento dopyt implicitne signalizoval nedostatok stabilného financovania a kvalifikovaného personálu. V roku 2025 sa tieto oblasti stávajú najsilnejšími explicitnými bariérami: nedostatok finančných zdrojov uvádza 89 % respondentov a nedostatok ľudských kapacít 74 %. To naznačuje, že napriek identifikácii problému v roku 2021 sa systémové riešenia nezavedli v dostatočnej miere.

Spolupráca a sieťovanie: v roku 2021 bol vysoký dopyt po spolupráci medzi verejnou správou a občianskou spoločnosťou (96 %) a po sieťovaní aktérov (94 % na miestnej úrovni, 84 % na národnej). V roku 2025 sa tento dopyt mení na explicitný nedostatok spolupráce a koordinácie, ktorý uvádza 66 % respondentov. Problém pretrváva ako kľúčová systémová bariéra.

Politická podpora a regulačné prostredie: v roku 2021 sa potreba eliminácie legislatívnych prekážok objavovala len nepriamo. V roku 2025 sa z nej stala jedna z troch najsilnejších bariér: nedostatok politickej podpory uvádza 86 % respondentov. Zároveň pribúda byrokracia ako samostatná bariéra – respondenti opisujú zložité a nejasné výzvy, pomalé rozhodovanie, náročnú administratívu a ťažkú dostupnosť eurofondov.

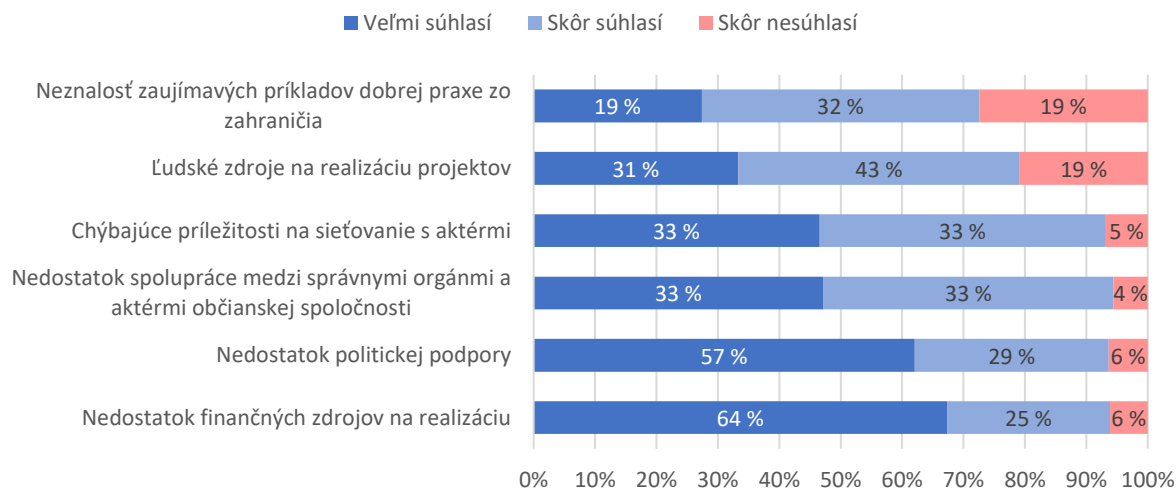
Know-how a zručnosti: v roku 2021 bol dopyt po výmene skúseností a expertných radách (94 %) všeobecný. V roku 2025 sa špecifikuje na nedostatok znalostí v oblastiach ako „design thinking“, meranie dopadu a advokácia, čo odráža vyššie nároky na profesionalizáciu SI.

Nové faktory: v roku 2025 pribúdajú bariéry spojené s rezistenciou voči zmenám a nízkou dôverou, ako aj vonkajšie faktory – ekonomická a politická nestabilita či dôsledky kríz. Tieto prvky v roku 2021 neboli výrazne artikulované.

Príležitosti: v oboch obdobiach zostáva hlavnou príležitosťou riešenie naliehavých spoločenských problémov a podpora kreativity. V roku 2025 sa však ukazuje, že najväčšia príležitosť spočíva v prelomení pretrvávajúcich bariér: prechod od krátkodobého projektového financovania k stabilnému modelu, od formálnej byrokracie k efektívnej politickej podpore a od izolovaných iniciatív k systémovej spolupráci.

Detailné výsledky z prieskumu z roku 2025, ktorý sa priamo dopytoval na konkrétne bariéry, sú predstavené v grafe 5 nižšie.

Graf 5: Vnímanie bariér v rámci ekosystému SI



Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2025, Vlastné spracovanie

Kľúčový posun

Z analýzy vyplýva **pretrvávajúce základné problémy** (financie, ľudské zdroje). Je však možné sledovať aj **rastúci význam systémových prekážok**, akými sú politická podpora a byrokracia, ktoré sa stávajú dominantnými bariérami. Z porovnania prieskumu taktiež vyplynul posun od všeobecnej potreby know-how k požiadavke na špecifické zručnosti a profesionálne riadenie SI. Pribúdajú aj externé faktory a rezistencia voči zmenám, ktoré komplikujú implementáciu. Tento fakt je však s najväčšou pravdepodobnosťou spôsobený dizajnom dotazníka z roku 2025, ktorý sa priamo pýtal na formy bariér.

V tabuľke 4 nižšie sú zhrnuté výsledky.

Tabuľka 4: Zhrnutie zistení o vnímaní bariér v rokoch 2021 a 2025

Oblasť bariéry/podpory	Zistenie 2021 (potreba podpory)	Zistenie 2025 (bariéra)	Pretrvávajúce/zmenené
Financovanie	Najvyššia potreba: finančné zdroje na SI (100 %)	Najsilnejšia bariéra: nedostatok finančných zdrojov + stabilita financovania	Pretrvávajúca kritická bariéra
Ľudské zdroje	Vysoká potreba: ľudské zdroje (99 %)	Vysoko vnímaná bariéra: ľudské zdroje na realizáciu projektov + odliv talentov	Pretrvávajúca kritická bariéra
Spolupráca/sieťovanie	Vysoká potreba: spolupráca VS a OČS (96 %); sieťovanie (94 %)	Silná bariéra: nedostatok spolupráce medzi správnymi orgánmi a OČS + chýbajúce príležitosti na sieťovanie	Pretrvávajúca kritická bariéra
Povedomie/know-how	Potreba: výmena skúseností (94 %); konkrétne rady/príklady (uvítali by sme...)	Bariéra: neznalosť príkladov dobrej praxe; nedostatok znalostí („design thinking“, meranie vplyvu)	Pretrvávajúca, čiastočne zmenená (dôraz na zručnosti)
Politická podpora	Neuvádza sa explicitne ako prioritná potreba, skôr implicitne (legislatíva, rozpočty)	Silná bariéra: nedostatok politickej podpory	Zdôraznená/novo sformulovaná bariéra
Regulácia/byrokracia	Potreba: eliminácia negatívnych prekážok legislatívy a pravidiel	Silná bariéra: byrokracia a regulácie (formálne výzvy, administratíva, eurofondy)	Zdôraznená byrokratická bariéra

Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2021 a 2025, Vlastné spracovanie

3.4. Príklady sociálnych inovácií – porovnanie portfólia 2021 vs. 2025

Cieľom tejto kapitoly je prezentácia konkrétnych príkladov projektov z prieskumu rozdelených do tematických oblastí. Z pôvodného zoznamu 50 príkladov SI spomenutých respondentmi v roku 2021 sa v roku 2025 spomína 10 iniciatív čo naznačuje kontinuitu v kľúčových oblastiach (vzdelávanie, sociálne bývanie), no zároveň pribudlo množstvo nových iniciatív reflektujúcich aktuálne výzvy – energetická transformácia, rodová rovnosť, digitálna inklúzia. Medzi príkladmi SI uvedenými v rokoch 2021 a 2025 nastal posun od lokálnych a komunitných projektov k systémovým a technologickým inováciám. Kým v roku 2021 dominovali iniciatívy zamerané na vzdelávanie a sociálne služby, v roku 2025 sa objavili nové kategórie: verejná správa, kultúra a médiá, digitalizácia, nové finančné nástroje.

V rámci príkladov sa niektoré iniciatívy/projekty opakovali naprieč rokmi. Ide o projekty Divé maky, Budúcnosť inak (Nadácia pontis), Omama, Dom.ov, Regionálne centrum obehového hospodárstva a Duke of Edinburgh Award. Nejde však o jediné projekty a iniciatívy, ktoré sa dajú považovať za osvedčené, keďže viaceré z príkladov majú viacročnú históriu a preukázateľné výsledky.

V rámci dotazníka z roku 2025 označili respondenti a respondentky 9 oblastí za dôležité, a to:

- vzdelávanie a školstvo;
- sociálna oblasť a služby;
- zdravotníctvo;
- občianska spoločnosť a angažovanosť;
- ekonomika a podnikanie;
- kultúra;
- komunikácia a médiá;
- samospráva a verejná správa; a
- rozvoj komunit; a medzinárodná spolupráca.

Tieto oblasti sme sa rozhodli použiť na zmapovanie jednotlivých príkladov SI, ktoré respondenti a respondentky uviedli v oboch dotazníkoch. Na rozdiel od roku 2021, kedy sa povedomie o SI vzťahovalo primárne na bottom-up aktivity, v roku 2025 respondenti uviedli aj niekoľko systémových a top-down iniciatív.

V roku 2021 sa príklady SI sústredili najmä na vzdelávanie a školstvo, sociálne služby a ekonomiku založenú na sociálnom podnikaní. Dominovali projekty zamerané na inklúziu znevýhodnených skupín, podporu vzdelávacích príležitostí pre deti a mládež (napr. Omama, Supertrieda, Divé maky) a rozvoj obehového hospodárstva (napr. Hrhovské služby, Regionálne centrum obehového hospodárstva – RCOH). V sociálnej oblasti išlo o iniciatívy riešiace dostupné bývanie a podporu rodín (napr. DOM.ov, Dostupný domov). Chýbali príklady digitálnych inovácií, technologických riešení a prepojenia na verejnú správu. Projekty sa orientovali skôr na lokálne potreby a menej na systémové zmeny alebo nové finančné mechanizmy.

V roku 2025 sa portfólio spomenutých príkladov SI rozšírilo. Okrem tradičných oblastí (vzdelávanie, sociálne služby) pribudli projekty vo verejnej správe a samospráve, digitálne platformy pre financovanie a občiansku angažovanosť (napr. Darujme.sk, Donio, Startlab) a inovácie v zdravotníctve a rodovej rovnosti (napr. Iniciatíva proti menštruačnej chudobe). Viditeľný bol aj dôraz na technológie a digitalizáciu služieb, nové formy financovania (mikroúvery, platformy hromadného financovania) a medzinárodnú spoluprácu. Projekty ako STICS¹², DECA¹³ či participatívne rozpočty naznačujú

¹² Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, *Smart Transformation and Innovation Consortium Slovakia* (27. apríla 2025), <https://vvi.gov.sk/podporene-projekty/smart-transformation-and-innovation-consortium-slovakia>

¹³ Technická Univerzita v Košiciach, Danube Energy Communities Accelerator (n.d.), <https://www.interregeurope.eu/deca>

existenciu systémových iniciatív. Ako ilustruje predchádzajúca kapitola o vnímaní bariér, ich schopnosť priniesť želanú zmenu je však otázna.

Iniciatívy spomenuté respondentmi sa v rámci týchto oblastí koncentrovali nasledovne:

Tabuľka 5: Príklady SI uvádzané respondentami v rokoch 2021 a 2025

Oblasť pôsobenia	Počet v roku 2021		Počet v roku 2025	
Vzdelávanie a školstvo	Mobilný pedagóg, Divé maky, Supertrieda, Omama, IncluDidActiv, Odysseus, Budúcnosť inak (Nadácia Pontis), I AMbitious academy	8	Omama, Divé maky, IncluDidActiv, Učenie pre život, Budúcnosť inak (Nadácia Pontis), Piata Žena, Dasato, Rozmanita, Emocionálny kompas, Superar, Aj ty v IT, Emogym, OdPerinky, TeachForSlovakia, Buddy, MyMachine Skilled	16
Sociálna oblasť a služby	DOM.ov, SOCIO, Tenenet.sk, Vagus - Cverna, Dostupný domov, Spokojnosť n.o.,	6	DOM.ov, Mestská Nájomná Agentúra BA, Centrum pomoci odídencom, Nadácia DEDO, Fenestra, socioforum, OZ Návrat, Ipečko, Housing LED, Femina, BACH, Oáza, Kolégium Márie Romero, Senior taxi, HomeLab, Infocentrum pre mladých, Dobrý pastier, Človek v ohrození	18
Zdravotníctvo	AP-Nurse, Odysseus – sex/drogy	2	Nadácia DEDO, Iniciatíva proti menštruačnej chudobe, Láska v každom dotyku	3
Občianska spoločnosť a angažovanosť	Recyklovať hrovou formou, Inštitút aktívneho občianstva	2	ImpactLab (Nadácia Pontis), Active citizens fund, Demohráč, Koľko Lásky sa zmestí do krabice od topánok?, Terapeutické bábiky pre láskyplné spomienky, kufrík pre Kukulíka, Koľko lásky v sebe máš?, Roma spirit, Demdis, Mosty k človeku (DCHZA)	10
Ekonomika a podnikanie	HendiKup, Regionálne Centrum Obehového Hospodárstva RCOH, Prasnica, Hrhovské služby s.r.o., leadernsk.sk , Čevas s.r.o., sobi-eco, growni.sk	8	Ľudia a hrady, Dorka Bags, Sociálni inovátori, Startlab, darujme.sk , donio, ETP Slovensko, Kaviareň Radnička, Zo školy do života – ALTERNATÍVA – Centrum nezávislého života n. o., Upre ženy, Otvor dvor – komunitný cowork Rožňava	12
Kultúra, komunikácia a médiá		0	Misia 1000 – Babice, Impact Games, Kubo media	3
Samospráva a verejná správa		0	Smart Transformation and Innovation Consortium Slovakia (STICS), Akceleračor dunajských energetických spoločenstiev (DECA), Agentúra integrovanej starostlivosti pri Slanej, Medzitrh práce, Krok za krokom II, Národný Projekt PRIM II, Národný Projekt REDIPOM, Úrad splnomocnenca vlády pre rozvoj občianskej	20

			spoločnosti, Združenie strom, Ulita, Odyseus, Mladí nitrianski filantropi, Spišský Hrhov, Človek v ohrození projekt CRIS, projekty NEET, Atlas rómskych komunít, ZŠ Alma Zvolen, Meditačná kancelária na Mestskom súde Bratislava II., Participatívny rozpočet	
Rozvoj komunít	Centrum rómskej misie, Centrum pomoci Kalná nad Hronom, BiVIO, Nová cvernovka, Úsmev pre druhých, okolo o.z.	6	Orientačné dni (Združenie mladých), Monse, Aliancia žien, Silvergon, BiVIO, Trenčín na korze	6
Medzinárodná spolupráca	Tulip Foundation	1	DG NEAR, Catching-up regions	2
Ostatné	Duke of Edinburgh Award	1	socialeasator.com , Nábytková banka, I CARE	3

Dotazníkový prieskum MPSVR SR 2021 a 2025, Vlastné spracovanie

4. Kvalitatívna analýza (pološtruktúrované rozhovory)

Štvrtá kapitola výskumnej správy sa zameriava na **kvalitatívnu analýzu** získanú prostredníctvom **pološtruktúrovaných rozhovorov**. Predstavuje kľúčový krok v rámci zmiešaného prístupu k výskumu, ktorého cieľom je **prehliť a validovať zistenia** z predchádzajúcej kvantitatívnej časti (dotazníkového prieskumu). Zatiaľ čo dotazník poskytol štatistické údaje o stave a vnímaní sociálnych inovácií v SR, táto kapitola ponúka **hĺbkový kontext, skúsenosti a názory** kľúčových aktérov. Tieto rozhovory sú kľúčovým nástrojom v rámci zmiešaného výskumu, kde je potrebné kvantitatívne údaje z dotazníka doplniť a overiť kvalitatívnymi údajmi z pološtruktúrovaných rozhovorov.

Súčasťou kapitoly je aj **úplný zoznam otázok** kladených respondentom na zabezpečenie transparentnosti a opakovateľnosti výskumu.

Podkapitola sa detailne zameria na kvalitatívnu analýzu údajov získaných prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov. Cieľom je komentovať, interpretovať a doplniť kvantitatívne údaje o pohľad respondentov na praktické prekážky a návrhy riešení v oblasti SI na Slovensku. Analýza bude štruktúrovaná podľa hlavných tematických okruhov, ktoré boli predmetom rozhovorov.

Okruhy analýzy podľa otázok k rozhovoru:

A. Oblasť pôsobenia, prepojenie a miera SI

Okruh sa zameria na to, v akej oblasti respondenti pôsobia, ako je oblasť ich pôsobenia prepojená s témou SI a do akej miery sa vo svojej práci venujú SI.

B. Vnímanie pojmu a charakteristiky SI

Analýza sa zameria na to, ako respondenti vnímajú a definujú pojem „sociálna inovácia“ (vrátane jej hlavných charakteristík). Kľúčová časť je venovaná konkrétnym príkladom dobrej praxe (iniciatívam) na Slovensku, ktoré respondenti označili za sociálne inovácie. Analýza sa v tejto časti zameria na spracovanie popisu problému/potreby, ktorú identifikovaná inovácia riešila, a jej hlavný prínos a prejav v praxi (vrátane doriešenia pôvodnej potreby a nadväzujúcich krokov po pilotnom projekte).

C. Bariéry pri tvorbe a zavádzaní SI

Okruh sa zameria na povedomie o bariérach existujúcich v rámci systému tvorby a zavádzania SI do praxe vrátane bariér v systéme podpory. Zisťovali sme, či respondenti považujú existujúcu podporu

pre SI za dostatočnú a aký typ podpory by mal byť dostupný na implementáciu SI. Nasledovala detailná analýza postojov k aktivitám MPSVR SR (napr. zavedenie jednotnej definície SI alebo zriadenie PV SI) a identifikácia príčin, prečo sa respondenti nezapojili do výziev vyhlasovaných v rámci P SK. Analýza sa ďalej zameriavala na konkrétne prekážky okrem finančných zdrojov a politickej podpory, s ktorými sa respondenti stretli pri implementácii. Na záver okruh dopĺňa otázka o vnímaní dôležitosti SI a návrhy na efektívne zvyšovanie povedomia o téme.

D. Potenciál a príležitosti

Štvrtý okruh sa zameriaval na zistenia o tom, v ktorých oblastiach (sektoroch/problémoch) vidia respondenti najväčší potenciál na implementáciu SI a zistenia o preferovaných typoch podpory potrebných na ich úspešnú implementáciu. V podkapitole, ktorá tieto otázky spracováva, zdôrazníme konkrétne príklady/komentáre z rozhovorov, ktoré najlepšie ilustrujú praktické prekážky a navrhované riešenia zo strany kľúčových aktérov.

4.1. Kľúčové zistenia z úvodnej oblasti 1 (oblasť pôsobenia, prepojenie a miera SI)

Na základe analýzy 1. oblasti sú kľúčové zistenia nasledovné:

Oblasť pôsobenia

Hoci sú verejný sektor, samospráva – regionálny rozvoj a akademická sféra zastúpené, väčšina praktickej implementácie a pilotovania SI prebieha v MNO. Tieto organizácie sa vďaka svojej flexibilita („Neziskový sektor je vnímaný ako flexibilnejší, nie je viazaný štruktúrami...“) stávajú motorom a tvorcami SI, ktoré neskôr prechádzajú do verejného sektora. Respondent uvádza, že „cieľom je vytvárať inovácie, kým sa nestanú normou, a potom hľadať nové“. Takýto cyklus spolupráce MNO a verejného sektora môžeme definovať ako ideálny. Najdominantnejšia oblasť pôsobenia v rámci SI je v tematickom zameraní na **sociálnu sféru a vzdelávanie**. V rámci SI konkrétne ciele zahŕňajú:

- inklúziu a podporu špecifických zraniteľných skupín;
- transformáciu a inováciu vo vzdelávaní;
- systémovú zmenu ;
- regionálny a komunitný rozvoj .

Široké porozumenie významu SI

SI sú chápané široko, od **nových prístupov** (afirmatívny, traumorešpektujúci), **modelov podpory** (celá rodina, holistický prístup) cez **systémové a legislatívne zmeny** (ukotvenie v zákonoch, štandardy) až po **pilotovanie a rozširovanie** (škálovanie) overených riešení. Respondenti definujú cieľ SI ako hľadanie nových riešení, **kým sa nestanú normou/štandardom**.

SI ako strategické poslanie

Pre väčšinu respondentov (predovšetkým z MNO) nie je SI len projekt, ale kľúčová súčasť ich DNA a strategického posolania. Väčšina respondentov uvádza vysokú systémovú alebo strategickú mieru zapojenia do SI. Tie sú často definované ako DNA organizácie alebo nutnosť. Respondent zdôrazňuje, že ich misiou je prinášať inovácie, často licencovaním a adaptáciou úspešných zahraničných modelov. Viacerí respondenti explicitne spomínajú prácu na škálovaní SI, čo naznačuje pokročilú fázu ich aktivít v oblasti SI.

4.2. Vnímanie pojmu a charakteristiky SI

Kvalitatívne údaje z rozhovorov s 8 respondentmi potvrdzujú a ďalej prehĺbujú zistenia z kvantitatívneho prieskumu z roku 2025, a to predovšetkým vo vzťahu k profesionalizácii vnímania SI a dôrazu na implementačné a systémové aspekty.

Vnímanie a definícia pojmu Sociálna inovácia

Respondenti v drvivej väčšine deklarujú **jasnú a komplexnú predstavu** o sociálnej inovácií, hoci upozorňujú, že toto vnímanie nemusí byť v celej spoločnosti **úplne zaužívané a jednotné**. Vnímanie SI je výrazne formované **profesijnou praxou a zapojením do dotačných výziev**, čo korešponduje s nárastom profesionálneho zapojenia respondentov v kvantitatívnom prieskume (z 56,3 % v 2021 na 77 % v 2025). Zistenia potvrdzujú **posun od teoretického ukotvenia k praktickej orientácii**, uvedenej v kvantitatívnych údajoch, kde sa ťažisko presunulo k implementácii a systémovej podpore.

Kľúčové aspekty vnímania SI:

- **Riešenie spoločenského problému inovatívnym spôsobom:** tento bod je univerzálny. SI je chápaná ako **prístup** alebo **každá zmena, ktorá pozitívne mení spoločnosť k lepšiemu**, pričom rieši **spoločenskú potrebu s vplyvom**.
- **Systémovosť a vyplňanie medzier:** SI je vnímaná ako **inovovanie existujúceho systému** alebo **vyplnenie chýbajúceho priestoru**. Jeden respondent uvádza, že reflektuje aj potreby, o ktorých si ľudia neuvedomujú, že ich majú (napr. školský podporný tím – ŠPT).
- **Procesný charakter:** respondent detailne popisuje SI ako proces s jasnými fázami, čo naznačuje veľmi pokročilé a technokratické vnímanie, ovplyvnené praxou:
 1. **pilotovanie/overenie prístupu**
 2. **škálovanie/rozširovanie**
 3. **inštitucionalizáciu/zaradenie do štandardného portfólia služieb**

Hlavné charakteristiky SI

Charakteristiky SI sa prekrývajú u väčšiny respondentov a potvrdzujú priority identifikované aj v kvantitatívnom prieskume (udržateľnosť, merateľnosť, škálovanie). Dôraz sa kladie na **implementačné predpoklady a systémovú zmenu**.

Tabuľka 6: Hlavné charakteristiky SI podľa respondentov

Charakteristika	Interpretácia a súvis s kvantitatívnymi údajmi
Novosť/novátorstvo	Musí sa navrhnúť nový spôsob riešenia problému, alebo riešenie, ktoré nebolo systémovo zavedené . Kľúčové vnímanie je, že overujeme niečo, čo ešte nie je normou.
Škálovateľnosť/potenciál replikácie	Riešenie má schopnosť rozširovať sa alebo má potenciál na prenos a úpravu . Pri škálovaní s cieľom systémovej zmeny je dôležitá primeraná rýchlosť, aby nedochádzalo k strate kvality pôvodnej SI.
Merateľnosť vplyvu	Projekt prináša merateľné výsledky alebo prínosy . Merateľnosť je kľúčová pre overenie zmeny . Potvrdzuje sa požiadavka na kvalitatívne vyhodnocovanie, nastavenie merateľných dát a meranie pozitívneho spoločenského vplyvu.
Multisektorovosť/prepájanie sektorov	Táto podmienka je kľúčová pre udržateľnú zmenu . Znamená spájanie rôznych sektorov alebo odborníkov – napr. architektúra a sociálna práca. Väčšina respondentov ju považuje za kľúčovú.

Tabuľka 6: Hlavné charakteristiky SI podľa respondentov

Charakteristika	Interpretácia a súvis s kvantitatívnymi údajmi
Systémová zmena/inštitucionalizácia	SI majú za cieľ inštitucionalizáciu a zaradenie do systému (a tým jeho vylepšovanie). Kvantitatívne údaje potvrdzujú požiadavku systémovej podpory .
Riešenie problému/verejnoprospesnosť	Projekt overuje model riešenia závažného spoločenského problému . Musí mať pozitívny spoločenský vplyv . Projekt je zameraný na prevenciu spoločenského problému (sociálneho vylúčenia) .
Redefinovanie vzťahov/participácia	Projekt zahŕňa zmenu hierarchie vzťahov a decentralizáciu. Kľúčové je zapojenie užívateľov . Táto charakteristika súvisí s požiadavkou z kvantitatívnych údajov na kvalitnú participáciu a posilňovanie postavenia cieľových skupín pri tvorbe opatrení, ktoré sa ich týkajú.

Uvedené príklady z praxe všetkých respondentov dokazujú, že respondenti v roku 2025 **spájajú charakteristiky sociálnej inovácie s konkrétnymi nástrojmi a inštitucionálnymi zmenami**, potvrdzujú posun od teórie k **overovaniu v praxi** a **škálovaniu overených riešení**.

Kľúčové zistenia potvrdzujú, že vnímanie SI medzi kľúčovými aktérmi sa posunulo na **profesionalizovanú, implementačne orientovanú úroveň**:

- **SI ako proces s cieľom inštitucionalizácie** – kľúčové je nielen **riešenie problému**, ale aj **procesné zvládnutie jednotlivých fáz** (pilot, škálovanie, inštitucionalizácia), čo vyžaduje nastavenie **merateľných dát**.
- **Dôraz na systémovú zmenu** – SI nie je len nový nápad, ale **vylepšenie existujúceho systému** a **redefinícia vzťahov/hierarchií**.
- **Kľúčová rola medzisektorovosti** – prepájanie rôznych, inak samostatných, profesionálnych komunit, ako je vidieť na príklade **univerzálneho navrhovania** (*Universal Design*), je vnímané ako predpoklad udržateľnej a širšej zmeny. Príklad univerzálneho navrhovania ukazuje, že len vďaka spojeniu dvoch rôznych profesií (sociálna práca rozumie potrebám užívateľov, architektúra vie navrhnúť prostredie) je možné vytvoriť trvalé a udržateľné riešenie (prístupné stavby a služby) namiesto jednorazovej pomoci.
- **Kontraproduktívnosť rýchleho škálovania** – respondenti upozorňujú na riziko straty kvality pri rýchlom škálovaní systémových zmien, čo značí potrebu **stabilného a realistického financovania** pre dlhodobé overovanie. Táto požiadavka je zhodná s dopytom po menej náročnej administratíve a realistických podmienkach projektov z kvantitatívnej časti.

V konečnom dôsledku kvalitatívne údaje jasne ilustrujú **kontinuitu a prehĺbenie vnímania SI** ako viacúrovňového procesu, ktorý si vyžaduje **systémovú podporu zhora** (dlhodobé financovanie, politická podpora, podpora žiadateľov) a **budovanie kapacít zdola** (spolupráca sektorov, vzdelávanie).

Príklady z praxe (iniciatívy na Slovensku)

Táto časť analýzy sa zameriava na identifikáciu a kategorizáciu konkrétnych iniciatív, ktoré respondenti vnímajú ako príklady SI na Slovensku. Kľúčová otázka, ktorú sme respondentom položili, bola: *Zaznamenali ste v poslednej dobe na Slovensku nejaké iniciatívy (príklady dobrej praxe), ktoré by ste označili za SI?* Odpovede poskytli široké spektrum príkladov, ktoré sú rozdelené do kategórií podľa cieľovej oblasti ich pôsobenia. Respondenti uvádzajú konkrétne príklady, ktoré ilustrujú ich komplexné vnímanie SI:

- **Školský podporný tím (ŠPT)** – uvedené ako príklad sociálnej inovácie, ktorá **vypĺňa chýbajúci priestor** a reflektuje neriešenú potrebu. ŠPT boli spočiatku prijímané s otázkou: *Na čo nám to bude?* Dnes si však školy nevedia predstaviť fungovanie bez neho. Toto je jasný znak jeho

nevyhnutnosti a úspechu. Najvyššou pridanou hodnotou a inováciou je skutočnosť, že ŠPT vytvoril novú rolu/funkciu v systéme, ktorá poskytuje priamu podporu nielen dieťaťu, ale aj vedeniu školy a učiteľom. Pôvodne sa predpokladala len podpora pre žiakov, no objavenie a etablovanie podpory pre manažment školy bolo prelomové. ŠPT sa transformoval z nepochopeného konceptu na **kľúčový a nenahraditeľný prvok** školskej praxe.

- **Univerzálne navrhovanie** – univerzálne navrhovanie je štandard zavedený v oblasti stavebníctva a navrhovania interiérov, bol uvedený ako príklad medzisektorovosti a prepájania sektorov (architektúra a sociálna práca). Ide o medzinárodný projekt, ktorý sa transformoval k novému študijnému odboru na STU.
- **Projekt European Joint Master in Social Work with Children and Youth** v rámci programu Erasmus Mundus (na Katolíckej univerzite) – v rámci projektu vznikol nový vysokoškolský predmet kombinujúci sociálnu prácu s výskumom a inováciami. Tento program vznikol v spolupráci 4 univerzít z rôznych krajín EÚ, ktorého kľúčovým prvkom je medzinárodná migrácia a prax s miestnou komunitou, čím podporuje zmenu vzájomného vnímania medzinárodných študentov a miestnej komunity, v ktorej počas štúdia žijú a pracujú.
- **Koncept kvality sociálnych služieb (Dobrovoľnícky program, Rada pre poradenstvo v sociálnej práci o.z.)** – v 90. rokoch vznikol koncept kvality sociálnych služieb a hodnotenia inšpekcie kvality sociálnych služieb, ktorý sa následne dostal do zákona – toto predstavuje kompletný cyklus SI od nápadu až po inštitucionalizáciu.

Tieto príklady, spolu s projektmi Darujme.sk, Projekt DOM.ov a REDI (uvedené v kvantitatívnych údajoch), dokazujú, že respondenti v roku 2025 **spájajú charakteristiky s konkrétnymi nástrojmi a inštitucionálnymi zmenami**, čo potvrdzuje posun od teórie k **testovaniu v praxi a škálovaniu overených riešení**. Ďalšie príklady zmienených SI nájdete nižšie v tabuľke 7.

Tabuľka 7: Príklady z praxe podľa oblasti zamerania

Oblasť	Príklady SI
Zamestnanosť a inklúzia	Profesia Lab (zamestnávajúce ZP/neurodiverzita), Up pre ženy (podporuje zamestnanosť rómskych žien), Regionálna analýza NEET a partnerstvá pre mladých v PSK
Vzdelávanie a klíma v škole	Traumorešpektujúci prístup, Školský podporný tím (ŠPT), Akadémia veľkých diel (kritické myslenie/vzťahy), MyMachine (STEM, zručnosti), Nová metodika práce so žiakmi, Zo školy do života, Záruka pre mladých
Sociálne služby a prístupnosť	Podpora samostatného bývania, Univerzálne navrhovanie/Design for all (architektúra/prístupnosť), Tvorba so zrozumiteľným/ľahko čitateľným jazykom, Zavedenie centier včasnej intervencie (CVI), Housing First, Silvergon a neformálni opatrovatelia
Zdravotníctvo a prevencia	Tatra akadémia (sexualita ZP)
Komunitná práca a posilňovanie	Cesta von/Omamy, Rozvoj sebaobhajovacích (advokačných) skupín, Šanca pre mladých (komunitná práca), Film/návrat ku koreňom žitia (generačné prepojenia)
Rodová rovnosť	Ženský algoritmus (IT sektor), Aj ty v IT
Medzisektorová/systémová	Od perinky (platforma pre raný detský vývin), Mapa sociálnych inovátorov (Nadácia Pontis)

Analýza zdôvodnenia, prečo ide o SI

Táto analýza sa zameriava na hlbšie pochopenie vnímania pojmu SI zo strany respondentov. Jadrom tejto sekcie bola otázka: *Uvedte, prečo si myslíte, že ide o SI?* Odpovede umožnili identifikovať kľúčové charakteristiky a atribúty, ktoré podľa odborníkov robia z konkrétnej iniciatívy sociálnu inováciu s dôrazom na spoluprácu viacerých odborníkov a systémový presah. Tabuľka 8 nižšie uvádza dôvody, prečo respondenti považovali konkrétne príklady za SI.

Tabuľka 8: Príklady z praxe podľa oblasti zamerania

Faktor	Konkrétne prejavy v odpovediach
Systémovosť a komplexnosť	Riešenie problému prebieha systémovo a komplexne (napr. Profesia Lab, Up pre ženy, ŠPT, Univerzálne navrhovanie).
Zapojenie viacerých aktérov	Prejavuje sa v spolupráci a zapojení viacerých odborníkov/sektorov (napr. podnikateľský sektor rieši sociálny problém; prepojenie SŠ/VŠ/trhu; architekti a sociálni pracovníci; Platforma).
Zameranie na zraniteľné skupiny/novú potrebu	Iniciatívy sú zamerané na zraniteľné skupiny (napr. ZP, autizmus, rómske ženy) alebo riešia zanedbaný problém (napr. regionálna analýza NEET a partnerstvá pre mladých v PSK; nízka zamestnanosť rómskych žien).
Zmena v postojoch/klíme	Dochádza k zmene klímy (napr. zmena klímy v škole – Traumorešpekt; zmena postoja k deťom/problémom) a k znižovaniu spoločenských bariér a obáv (napr. u zamestnávateľov).
Nová metóda/funkcia/prístup	Zavádza sa nová metodika/prístup (napr. Traumorešpekt, PPS, Univerzálny dizajn) alebo nová rola/funkcia v systéme (napr. ŠPT).

Analýza riešených problémov a prínosov

Táto sekcia sa venuje vplyvu identifikovaných SI. Cieľom bolo zistiť, aké konkrétne problémy sa iniciatívy snažili riešiť a aký mali reálny prínos v praxi, s ohľadom na skutočné riešenie identifikovaných potrieb. Položené otázky boli: *Môžete nám opísať, akú konkrétnu potrebu alebo problém sa táto inovácia snažila vyriešiť? Aký bol jej hlavný prínos? Ako sa prejavil v praxi? Podarilo sa vďaka tejto inovácii identifikovanú potrebu skutočne vyriešiť? Ak áno, ako?* Respondenti analyzovali problémy, potreby a prínosy svojich vlastných projektov alebo príkladov, ktoré poznali.

Tabuľka 9: Analýza príkladov z praxe

Inovácia (príklad)	Problém/potreba	Hlavný prínos (prejav v praxi)
Profesia Lab	Extrémne nízka zamestnateľnosť ľudí so ZP/neurodiverzitou (až 90 % nezamestnanosť pri autizme).	- konkrétni zamestnaní ľudia - zníženie bariér u zamestnávateľov - kompletný cyklus SI (pilotovanie a inštitucionalizácia)
Traumorešpekt/ŠPT	Reakcia na správanie detí, zameranie sa na symptóm, nie na príčinu. Nedostatočná podpora pre vedenie školy.	- zmena prístupu/klímy v škole - šírenie na iné sektory (sociálna oblasť, zdravotníctvo) - vytvorenie podpory pre vedenie školy (ŠPT)

Up pre ženy	Extrémne nízka participácia rómskych žien (len 14 %) a rodová nerovnosť na trhu práce.	• 30 % aktivácia na trhu práce • vnútorné posilnenie žien • zmena zmysľovania rodín (poľavenie patriarchálnej kontroly) • advokácia/vplyv na donora/EÚ
Akadémia veľkých diel	Nízke čítanie s porozumením, polarizácia, slabé kritické myslenie.	• zlepšenie medziľudských vzťahov a atmosféry na škole • redefinícia vzťahov (študent-učiteľ-rodíč) • hlbší spoločenský dialóg
Univerzálny dizajn/Lahko čitateľný jazyk	Neprístupnosť fyzického prostredia, služieb a informácií (informačná nezrozumiteľnosť) pre ZP, seniorov atď.	• legislatívne ukotvenie (štandardy kvality, zákon) • vznik univerzálne použiteľných stavieb (trvalá udržateľnosť) • riešenie informačnej bariéry v praxi (zmluvy, informácie pre pacientov)

Škálovanie a inštitucionalizácia

Záverečná tabuľka skúma dlhodobú udržateľnosť a systémový vplyv úspešných SI. Kľúčovou otázkou bolo: *Ak ide o pilotný projekt, aké opatrenia alebo systémy boli zavedené do praxe na základe jeho úspechu? Aké kroky nasledovali po jeho ukončení?* Táto analýza odhalila, akým spôsobom sa pilotné projekty snažili prejsť do fázy inštitucionalizácie, legislatívneho ukotvenia alebo škálovania, a aké prekážky pretrvávajú (napr. stabilita financovania).

Tabuľka 10: Analýza príkladov z praxe so zameraním na škálovateľnosť

Inovácia (príklad)	Status/pokračovanie	Opatrenia/systémy zavedené na základe úspechu
Profesia Lab	Úspešný pilot, v procese inštitucionalizácie/rozširovania (3. rok).	Bol zavedený každoročný nábor, vyškolená kohorta facilitátorov/koučov, urobená validácia dotazníka (štúdia) a exportované know-how do zahraničia.
Traumorešpekt	Začiatok, medzinárodné skúsenosti sú dôležité.	Práca na nadstavbe vzdelávania.
Up pre ženy	Úspešný pilot, škálovanie (ďalších 120 žien) vďaka eurofondom a súkromným zdrojom.	Zmena financovania (donor): Nórske fondy vytvorili špecifickú oblasť pre inklúziu rómskych žien, advokácia u EÚ. Pretrváva však problém zabezpečenia stabilného financovania (financovanie nenadväzuje, čo spôsobuje stratu odborníkov).
Univerzálny dizajn/Lahko čitateľný jazyk	Systémové riešenia, legislatívne ukotvenie.	Štandardy boli legislatívne ukotvené v zákone o sociálnych službách a štandardoch kvality. Stali sa tak povinným kritériom pre financovanie investičných projektov z Plánu obnovy/P SK.

Regionálna analýza NEET a partnerstvá pre mladých v PSK	Prebieha.	Založenie Regionálneho partnerstva (REPA) a následné schválenie akčného plánu. V čase písania tejto analýzy sa čaká na meškajúce nadväzné finančné krytie aktivít.
---	-----------	--

Záver z analýzy okruhu 2 (doplnenie údajov z dotazníka prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov) boli smerované na vnímanie pojmu SI, príklady praxe, zadefinovanie potrieb, ako aj konkrétnych prínosov. Hlavné zistenia sú:

- **Potvrdenie kľúčových atribútov SI:** podľa respondentov pološtruktúrovaných rozhovorov je SI charakterizovaná predovšetkým **systémovým/komplexným prístupom, medzisektorovou spolupracou** (cross-sectoral/cross-disciplinary) a **zameraním na zraniteľné skupiny**.
- **Rôznorodosť sektorov s aplikáciou SI:** príklady pokrývajú širokú škálu potrieb: zamestnanosť, vzdelávanie, sociálne služby, prístupnosť a boj proti sociálnej polarizácii.
- **Dôležitosť zmeny postojov cieľových skupín:** viaceré príklady (Traumorešpekt, Profesia Lab, Akadémia veľkých diel, Univerzálny dizajn) zdôrazňujú, že hlavný prínos nie je len v konkrétnych číslach, ale v **zмене klímy/postojov** u cieľovej skupiny, zamestnávateľov, rodín a profesionálov.
- **Škálovanie a inštitucionalizácia inovácií je kľúčová:** úspešné inovácie prechádzajú do fázy **inštitucionalizácie** (legislatívne ukotvenie) alebo **škálovania/exportu know-how**. Najväčšou systémovou prekážkou v tejto fáze je **nestabilita a udržateľnosť financovania**.
- **Inovácie môžu vzniknúť všade:** príklady pochádzajú tak od komerčných firiem so sociálnym aspektom, ako aj od neziskových organizácií a iniciatív s medzinárodným kontextom/inšpiráciou. Podľa respondentov SI nie sú záležitosťou jedného sektora, čo zdôrazňuje potrebu systémovej podpory dostupnej pre všetkých aktérov.

4.3. Bariéry tvorby a realizácie SI

Táto podkapitola spája výsledky dotazníkového prieskumu (kapitola 3) so zisteniami z pološtruktúrovaných rozhovorov. Kapitola 3 potvrdila, že najväčšími prekážkami pre tvorbu a zavádzanie SI sú financie, administratíva/byrokracia, nedostatok kapacít, slabá podpora zo strany verejných inštitúcií a obmedzená spolupráca. Rozhovory tieto bariéry potvrdzujú, a zároveň rozširujú – najmä v dvoch smeroch: a) ako konkrétne tieto bariéry vyzerajú v praxi pri implementovaní a škálovaní a b) že bariérou nie je len nedostatok zdrojov, ale aj spôsob, akým sa so zmenou zaobchádza v systéme.

Nasledujúce časti sú rozdelené podľa typov bariér, pričom každá z nich nadväzuje na výsledky kapitoly 3 a dopĺňa ich o nové vrstvy z rozhovorov.

Finančné bariéry a udržateľnosť

V kapitole 3 respondenti označili financovanie ako najväčšiu bariéru pre rozvoj SI. Rozhovory tento obraz potvrdzujú, ale posúvajú ťažisko od nedostatku zdrojov k ich nestabilite. **Sociálne inovácie nebrzdí najviac len to, koľko prostriedkov je k dispozícii, ale aj ako sú v čase rozložené.**

Kľúčovým problémom je slabá nadväznosť financovania. Tímy vybudované počas projektu sa po jeho skončení často rozpadnú, pretože medzi jednou výzvou a ďalšou vzniká niekoľkomesačné až viac než ročné vákuum. V praxi to znamená, že tímy a partnerstvá, ktoré sa v regióne vyprofilovali a začali fungovať ako koordinovaná sieť aktérov, zostanú po skončení financovania buď v udržiavacom režime bez zdrojov – ak ide o väčšie organizácie, alebo úplne zaniknú, lebo ľudia odídu za stabilnejšou prácou.

Často tak v praxi dochádza k nemožnosti pokračovať v činnostiach, ktoré už preukázali efekt, no nestihli sa ešte etablovať v rámci existujúcich systémov. Ďalším aspektom tohto problému je ale aj jednozdrojovosť financovania. To znamená, že nevznikajú SI s financovaním z rôznych zdrojov, častokrát sú odkázané na granty od štátu alebo firiem, ale nie sú v dlhodobom partnerskom spolufinancovaní, ktoré by znížilo riziko náhlej straty financovania.

S tým súvisí aj krátkodobosť dostupných nástrojov. **Granty trvajúce jeden až dva roky nepostačujú na pokrytie celého inovačného cyklu:** identifikovať problém, vytvoriť riešenie, overiť ho v teréne, upraviť, rozšíriť do viacerých prostredí a implementovať do bežnej prevádzky. V takto nastavenom prostredí sa inovácie stávajú čerešničkou na torte – niečím navyše a nie bežnou súčasťou práce organizácie. Medzi jednotlivými výzvami alebo programovými obdobiami tak v praxi organizácie prechádzajú do režimu prežitia, v ktorom je prioritou udržať základné služby, nie rozvíjať nové prístupy.

Finančná bariéra má aj technickú rovinu – **malé tímy majú veľmi obmedzenú schopnosť samostatne financovať aktivity, keď platby z verejných schém chodia neskoro alebo len po ukončení projektových aktivít**, ktoré si vyžadujú vlastný kapitál. Pre menších aktérov predstavuje oneskorená úhrada oprávnených nákladov existenčné riziko. Podobne ako rigidné limity oprávnenosti nákladov (napr. schémy typu de minimis), ktoré vôbec nereflektujú fungovanie organizácií, ktoré nie sú primárne ekonomickými subjektmi, ale nositeľmi verejnoprospešnej služby.

Prepojením týchto momentov vzniká vzorec: systém financovania nefiltruje podľa kvality riešenia, ale podľa odolnosti cash-flow a projektového aparátu. Výsledkom je, že menší a často inovačne najodvážnejší aktéri nedokážu udržať tempo – a to nie preto, že by nemali vplyv, ale preto, že nedokážu prežiť medzi výzvami a jednozdrojovo nastaveným financovaním činnosti.

Administratívne a procesné bariéry

Kapitola 3 identifikovala administratívnu záťaž ako jednu z prekážok implementácie SI. Rozhovory potvrdzujú, že ide o zásadnú prekážku, no zároveň ukazujú, že **problém byrokracie nie je len kvantitatívny, ale aj kvalitatívny**. Pravidlá výziev sú často nastavené tak, akoby inovácie boli fixné produkty, nie živý proces učenia sa.

Prvou zložkou tejto bariéry je extrémne náročná príprava žiadostí. **Respondenti uviedli, že príprava na podanie žiadosti v rámci výzvy je práca na plný úväzok a len ťažko sa robí popri inej činnosti**. Takáto miera záťaže zasiahne každý typ organizácie, no pre malú organizáciu je táto bariéra často neprekonateľná. To koreluje s nízkou mierou zapájania sa do výziev MPSVR SR zistenou dotazníkovým prieskumom (32 %). Často ide o neplatenú, nepokrytú činnosť, ktorá sa robí nad rámec alebo na úkor bežnej práce s cieľovou skupinou.

Druhou zložkou je nízka flexibilita implementácie. Projektové žiadosti vyžadujú konkrétny implementačný plán, bez možnosti jeho neskoršej adaptácie na zistenia počas implementácie. Ak sa počas realizácie ukáže, že určitá aktivita nefunguje, alebo že potreba v teréne je mierne iná, procesné pravidlá často nedovoľujú rýchlu zmenu plánov. Zmeny sú možné len cez zdĺhavé zmenové konania, ktoré môžu trvať mesiace. To znamená, že organizácie sú tlačené dokončiť projekt podľa pôvodného plánu, aj keď už vedľa, že časť plánovaných krokov sa minie účelu.

Tretou zložkou je slabá operatívna podpora zo strany verejných inštitúcií. Organizácie pri príprave projektov a počas ich priebehu častokrát potrebujú dodatočnú podporu týkajúcu sa ich špecifických situácií. Formálne existujú príručky, ale chýba niekto, kto by bol dostupný, kompetentný a vedel poradiť v kontexte konkrétnej cieľovej skupiny alebo typu služby. Pridáva sa aj pomalosť vyhodnocovania, ktorá posúva rozhodnutia o dlhé mesiace, čím ešte viac zvyšuje neistotu a spája administratívnu bariéru s finančnou.

Ďalšou štvrtou zložkou je **dôvera v samotný proces**. Skúsenosť s verejnými výzvami častokrát odrádza žiadateľov od ďalšej účasti na štátnych schémach podpory. Žiadosti sa hodnotia veľmi dlho

a s nejasným výsledkom. Existuje aj miera nedôvery, že pri hodnotení sa nerozumie špecifikám cieľovej skupiny (napr. špecifickým potrebám ľudí na spektre autizmu). Rozhodnutia komisií taktiež nie sú vždy čitateľné pre žiadateľov. Tieto dôvody vedú k tomu, že menšie tímy jednoducho prestanú veriť, že sa oplatí vstúpiť do výzvy. To je kritické – ak aktéri s vysokou expertízou a dôverou v teréne z procesu odídu, potenciál pre rozvoj SI klesne.

Takto pochopená administratívna bariéra sa manifestuje v rôznych častiach inovačného cyklu. Vo výsledku tak občas inovačná špirála pripomína skôr slučku pre menšie tímy. Tento nesúlad výrazne znižuje schopnosť preniesť úspešný pilot do ďalšej úrovne.

Systémové a koncepcné bariéry

Kapitola 3 upozornila na to, že spolupráca medzi aktérmi a politická podpora SI nie sú dostatočné. Rozhovory potvrdzujú, že **problém nie je iba v objeme podpory, ale aj v samotnom nastavení vzťahov medzi aktérmi a v nejasnom vlastníctve inovácií.**

Prvým faktorom je nízke a nejednotné povedomie o tom, čo sa vlastne považuje za SI. Mnohé organizácie robia obsahovo nové veci, preukazujú vplyv a vedia ho pomenovať, ale samé seba nevnímajú ako nositeľa SI. V teréne stále existuje automatická asociácia medzi SI a sociálne vylúčenými skupinami, na ktoré je vnímanie SI limitované. Tento rozdiel v jazyku znamená, že na úrovni verejných politik sa SI ľahko redukuje buď na technologické riešenia, alebo na úzko chápané témy. **Výsledkom je, že niektoré formy práce nie sú rozpoznávané ako SI, pričom sú systémovo dôležité.** Ide o komunitné programy, mentoring v školách, prepojovanie rodín so službami, podpora riaditeľov škôl, či premostenie ľudí so špecifickými potrebami na trh práce.

Druhým aspektom je rezistencia voči zmene. Inovácia býva prijímaná defenzívne, najmä v oblasti verejnej správy. Zmena je vnímaná skôr ako faktor prinášajúci neistotu, než zjednodušenie práce. Ak sa táto rezistencia nepodchytí, inovácia zostáva dočasná (v prípade SI financovanej čisto z verejných zdrojov) alebo okrajová a nešíri sa do systému.

Tretím faktorom je nejasný spôsob inštitucionalizácie – prechod od pilotného projektu k bežnej praxi. Z rozhovorov vyplýva, že hlavnými tvorcami SI sú MNO, čo je vysvetlené ich priamym kontaktom s dotknutými skupinami, multidisciplinárnym zložením tímov a vysokou mierou organizačnej flexibility. Tieto SI vytvorené zdola sa po úspešnom testovaní snažia MNO presadiť na systémovú úroveň, v čom sú ich prirodzenými partnermi organizácie verejnej a štátnej správy. Stáva sa však, že verejná inštitúcia prevezme nápad alebo metodiku od menšieho nositeľa bez reálneho partnerstva, bez odborného sprevádzania a bez toho, aby zabezpečila kvalitu a vernosť pôvodného prístupu. Pre pôvodného aktéra to znamená dvojité stratu – stráca kontrolu nad obsahom a zároveň nie je finančne ani symbolicky uznaný za partnera pri zavádzaní. Pre systém to znamená oslabenú verziu riešenia a v konečnom dôsledku nižší účinok. Tento jav často vzniká kvôli nesprávnemu a príliš limitujúcemu nastaveniu výziev a programov, ktoré vylučuje istý typ organizácií ako partnerov pre verejný sektor.

Tieto systémové bariéry spolu tvoria spoločenské prostredie, v ktorom sa SI len ťažko stávajú súčasťou bežnej praxe. Nie je jasné, kto ich vlastní, kto ich prenáša, kto za ne nesie zodpovednosť po skončení projektu a kto sa stará o to, aby sa nedevalvovali na formálny výstup.

Bariéry ľudských kapacít a rozvoja

Kapitola 3 identifikovala nedostatok ľudských kapacít ako opakujúcu sa slabinu systému. **Rozhovory túto bariéru potvrdzujú, ale výrazne ju konkretizujú.** Kapacitný problém nie je len o nízkom počte ľudí. Je to aj problém typu práce, ktorú títo ľudia majú vykonávať.

Prvá rovina sa týka malých organizácií. Najmä menšie organizácie nemajú vyhradených ľudí na písanie projektov, na komunikáciu s partnermi, na PR a prezentáciu výsledkov, na meranie vplyvu alebo udržiavanie siete kontaktov. Tieto činnosti sa potom robia mimo pracovného času, často dlhodobo bez nároku na odmenu. To prirodzene vedie k vyčerpaniu a aj k tomu, že organizácia sa po prvej skúsenosti už neprihlási do ďalšej výzvy na predkladanie projektov na finančnú podporu.

Druhá rovina sa zakladá na prílišnej odkázanosti SI na jednotlivých lídrov a líderky. **Školy, sociálne služby a samosprávy často stoja na jednotlivcoch** – riaditeľoch škôl, sociálnych pracovníkoch, koordinátoroch, ktorí sú personifikovanými nositeľmi zmeny. **Títo ľudia sú súčasne najcennejším aj najkrehkejším zdrojom.** Vysoká miera vyhorenia, pocit osamelosti v rozhodovaní a slabé nástupníctvo znamenajú, že aj tam, kde inovácia preukázateľne funguje, je jej budúcnosť naviazaná na jedného až dvoch konkrétnych ľudí. Keď odídu, končí sa aj inovácia.

Tretia rovina je na úrovni nastavenia hodnotenia výkonu. Zamestnanci univerzít a častí verejnej správy často vykonávajú typ práce so závislosťou od alokačného kľúča ich financujúcich organizácií. **Univerzity deklarujú záujem podieľať sa na SI, ale systém hodnotenia výkonu je dlhodobo postavený na počte publikácií.** Spolupráca s praxou, podpora komunit či transfer riešení sa síce považujú za dobrú vec, ale nemajú rovnakú váhu pri hodnotení výkonu, a teda ani pri financovaní. Výsledkom je, že akademické prostredie sa do inovačného ekosystému nezapája v miere, v akej by mohlo. Nie preto, že by nechcelo, ale preto, že je odmeňované za niečo iné. Respondenti a respondentky konkrétne uvádzali tzv. tretiu misiu univerzít – ich prínos pre spoločnosť, ako predpoklad na vyššiu mieru angažovanosti so SI.

Spolu tieto vrstvy tvoria zistenie, že kapacity nie sú len kvantitatívnym problémom (nedostatok ľudí), ale predovšetkým kvalitatívnym problémom – MNO zápasia s kumuláciou rôznych funkcií. Špecialisti (napr. sociálni pracovníci) sú často nútení vykonávať aj funkcie, na ktoré nemajú expertízu (napr. projektový manažment, písanie SI), a táto práca nie je dostatočne uznaná, ani systémovo podporená. To vedie k preťaženiu kľúčových aktérov a znižuje možnosť rozvíjať hlbokú špecializáciu v kľúčových oblastiach, ako sú sociálne inovácie.

Bariéry spoločenskej klímy a dôvery

Kapitola 3 upozornila na nedostatok politickej podpory SI. Rozhovory túto tému rozvíjajú smerom k celkovej klíme dôvery medzi občianskymi aktérmi a verejnými inštitúciami.

Najskôr je tu otázka obrazu a vnímania občianskeho sektora. Viacerí respondenti opisujú, že v posledných rokoch silnie negatívny naratív voči mimovládny organizáciám, ktoré sú v niektorých častiach verejnej správy a politického diskurzu vykresľované skôr ako oponent či ohrozenie, než ako partner. **Toto nie je iba symbolická otázka reputácie.** Má to priamy vplyv na prístup k spolupráci, otvorenosti úradov a ochotu preberať riešenia zvonku.

Spoločenská klíma a dôvera tak nie sú mäkké bariéry. Naopak, v praxi určujú, či sa vôbec nájde partner na druhej strane, s ktorým možno seriózne hovoriť o škálovaní, o prenose alebo o prevzatí služby do bežnej prevádzky.

Zhrnutie

Z porovnania kapitoly 3 a rozhovorov vyplýva, že SI na Slovensku narážajú na päť vzájomne previazaných druhov bariér: finančnú nestabilitu, administratívnu a procesnú krehkosť, systémovú neukotvenosť inovácií, vyčerpané ľudské kapacity a napätú klímu dôvery medzi aktérmi. Kým kapitola 3 pomenúva bariéry zhora – financie, ľudské zdroje, byrokráciu, spoluprácu a podporu zo strany štátu, rozhovory ukazujú ako tieto bariéry konkrétne pôsobia zdola – kde presne sa cyklus pretrhne, prečo sa

pilot nepreklopí do systému a ako sa z dobrých riešení stávajú izolované ostrovy namiesto nového štandardu.

4.4. Príležitosti pre rozvoj ekosystému SI

Táto podkapitola popisuje príležitosti, ktoré sa otvárajú práve tam, kde dnes inovačné projekty zápasia. Podkapitola je preto koncipovaná na báze bariér identifikovaných v kapitole 3, doplnených o informácie z pološtruktúrovaných rozhovorov z predchádzajúcej podkapitoly. Kapitola 3 ukázala, že hlavné problémy systému (financovanie, byrokracia, spolupráca, ľudské zdroje, politická podpora) sa nemenia. Rozhovory k tomu dopĺňajú mechanizmy, v ktorých sa účinky týchto bariér materializujú (diskontinuita medzi výzvami, rigidná implementácia, slabá inštitucionalizačná dráha, vyčerpanie ľudí, rezistencia prijímateľov). V roku 2025 tak jasne zaznieva požiadavka na stabilizáciu systému podpory a vyjasnenie inštitucionalizačnej dráhy SI.

Každá podkapitola má jednotnú štruktúru – najprv v krátkosti nadväzuje na kvalitatívne zistenia, následne predstaví príležitosti identifikované v rozhovoroch, a nakoniec popisuje prínos odporúčaní podľa respondentov.

Finančné bariéry – dlhodobé a flexibilné financovanie

Kapitola 3 potvrdila, že financovanie je vnímané ako nedostatočné. Rozhovory to upresňujú: nie je problém len objem zdrojov, ale najmä plynulosť a dĺžka projektov (dlhý čas medzi zverejnenými nadväzujúcimi výzvami, krátke projekty neobsiahnu celý inovačný cyklus) a likvidita menších aktérov (oneskorené platby, obmedzená schopnosť financovať prechodné obdobia).

Príležitosti:

- **Viacročné granty (tri – päť rokov) a/alebo základná inštitucionálna podpora** pre nositeľov overených riešení. Nastaviť míľniky vplyvu a priebežné hodnotenie namiesto ročného resetu.
- **Preklenovacie mechanizmy** medzi programovými obdobiami (rolling mikrogramtov pre udržanie jadra tímu, čiastočné predfinancovanie, zálohové platby).
- **Štandardizovaná flexibilita rozpočtov** – vopred definované rozpätia presunov (napr. $\pm 15 - 20$ % na hlavné položky), skrátené lehoty a jasný protokol pre rýchle zmeny.
- **Stratifikácia podpory podľa veľkosti a zrelosti organizácie** (mikrogramt – pilot – škálovanie – inštitucionalizácia, s primeranou administratívou a podávaním správ).
- **Alternatívne formy financovania** – napríklad „social impact bonds“ zamerané na konkrétne ukazovatele úspešného dodania služieb, čím poskytujú flexibilnejší prístup k implementácii, viaczdrojové financovanie SI.

Stabilné a spoľahlivé financovanie by pomohlo (najmä menším) organizáciám napredovať od prvotných testovaní k škálovaniu a zároveň by udržalo siete projektových partnerstiev a tímov, na ktorých by sa do budúcnosti mohlo stavať. V projektoch typu holistická podpora žien z marginalizovaných komunít sa potvrdzuje, že výsledky dozrievajú v 24- až 36-mesačnom horizonte; kratšie granty nútia voliť menšie ambície a prerušujú trajektóriu škálovania. Systém doplnený o preklenovacie mechanizmy by taktiež uľahčil život menším organizáciám a znížil úroveň existenčného stresu. Tímy by si tak nemuseli vyberať medzi budovaním SI a zháňaním financií, alebo odchodom do stabilnejších povolání.

Administratívne a procesné bariéry – zjednodušenie vstupu a flexibilná implementácia

Kapitola 3 zdôraznila prílišné administratívne zaťaženie aktérov spojené s dlhými lehotami procesných rozhodnutí. Rozhovory prinášajú dve spresnenia: neplatená, kapacitne náročná príprava žiadostí a rigidné pravidlá v implementácii, ktoré bránia adaptácii podľa zistení z terénu.

Príležitosti:

- **Širšie zavádzanie dvojkolových výziev** – stavať na úspešnom príklade dvojkolových výziev MPSVR SR, ktoré v prvom kole pripomienkujú projektový zámer pred vstupom do ostrej výzvy v druhom kole.
- **Zníženie počtu príloh a zjednodušené rozpočty** – štandardné sadzby, zjednodušené vykazovanie nákladov, menej kategórií, racionálne požiadavky na prílohy.
- **Umožnenie priebežnej adaptácie projektu** – povolené rozpätia úprav aktivít a rozpočtu, zrýchlené mechanizmy na žiadosti o zmenu, dôraz na dosahované výsledky a kvalitu.
- **Proaktívna podpora a poradenstvo** – okrem príručiek aj individuálne konzultácie a doménová expertíza (typ žiadateľa alebo konkrétna téma), zavedenie podpory pre prvožiadateľov.

Zavedenie dvojkolových výziev môže zvýšiť úroveň úspešnosti. Možnosť flexibilne reagovať na zistené zmeny oproti predpokladom by zas pomohla presunúť dôraz na výsledky, nielen plnenie plánu. Integrácia princípov prístupnosti a ľahko čitateľného jazyka priamo do výziev a zmlúv môže znížiť chybovosť a urýchľuje adopciu. Pri projektoch pre ľudí so špecifickým potrebami, napr. na spektre, je rozhodujúce, aby hodnotitelia rozumeli špecifikám cieľových skupín, inak prepadnú relevantné návrhy a celý mechanizmus sa javí nedôveryhodne.

Systémové a koncepčné bariéry – príležitosť pre inštitucionalizačný dizajn

Prieskumy označili spoluprácu, politickú podporu a regulácie za pretrvávajúce slabiny. Rozhovory vysvetľujú, prečo pilot často neprejde do systému – chýba definovaný budúci vlastník, mapa integrácie do noriem/procedúr, rozpočet na bežný režim a ochrana kvality pri prenose najmä podporou preberania riešenia v partnerstve s nositeľom SI. Kým v roku 2021 bol záujem o podporu v oblasti usmernení k definícii a kritériám najnižší spomedzi ostatných druhov podpory (iba 75 % respondentov chcelo takýto druh podpory), v rozhovoroch z roku 2025 opakovane zaznievala potreba o vyjasnení pojmov. Dôležitosť chápania pojmu sa totiž môže odzrkadliť na vnímaní práce samotných sociálnych inovátorov a ich úlohy v systéme.

Príležitosti:

- **Inštitucionalizačný dizajn už v projekte** – každá sociálna inovácia by mala už v projektovej fáze obsahovať plán, ako sa po ukončení pilotu zapojí do bežnej praxe. To znamená, že teória zmeny má byť doplnená okrem iného o konkrétne kroky, zodpovedných partnerov a systém merania vplyvu. Súčasťou projektu by mohol byť aj určený budúci vlastník riešenia na strane verejnej správy a rámcový rozpočet jeho prevádzky. Tým sa z pilotného projektu stáva riešenie pripravené na inštitucionalizáciu.
- **Povinnosť partnerstva pri prenose SI do verejných organizácií** – prechod z pilotnej fázy do systému by sa mal uskutočňovať v úzkej spolupráci medzi nositeľom inovácie a verejnou organizáciou, ktorá ju preberá. Zavedenie povinného partnerstva so supervíziou nositeľa a kvalifikačnými požiadavkami na prijímateľa by predstavovalo posun od praxe jednoduchého preberania nápadov k modelu založenému na spolupráci a zdieľanej zodpovednosti za kvalitu riešenia. Nositelia SI by tak boli rešpektovaným partnerom pri systematizácii SI.

- **Efektívna komunikácia využívajúca existujúce siete** – informácie o možnostiach podpory aj o význame SI by sa mali šíriť prostredníctvom existujúcich odborných a projektových sietí. Takýto prístup umožní organický prenos poznatkov medzi aktérmi, ktorí už majú vybudovanú dôveru a odborné zázemie. Projekty a programy zamerané na budovanie partnerstiev, napríklad s krajskými inovačnými agentúrami, môžu byť efektívnym nástrojom na zapojenie nových organizácií a posilňovanie systémových väzieb v ekosystéme.
- **Zapojenie akademického sektora (tretou misiou k praxi)** – univerzity môžu zohrávať významnú úlohu ako laboratória spoločenského vplyvu, ktoré prepájajú výskum s praxou. Ich účasť v konzorciách spolu s mimovládnyimi organizáciami a samosprávami by umožnila kvalitnejšie škálovanie overených modelov a systematický zber dát o vplyve. Dôležitou podmienkou bude úprava hodnotenia akademického výkonu, aby sa spoločenský vplyv a spolupráca s praxou hodnotili rovnocenne s publikačnou činnosťou. Univerzity totiž v praxi uprednostnia aktivity, za ktoré budú finančne ohodnotené Ministerstvom školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR. Takto zapojené univerzity by posilnili regionálne partnerstvá a podporili profesionalizáciu ekosystému sociálnych inovácií.

Inovácie, ktoré sa zakotvili do štandardov kvality (napr. prístupnosť informácií), prestali byť projektami a stali sa normou. To ukazuje, že najväčšou príležitosťou nie je len financovať pilot, ale pripraviť jeho trajektóriu do systému. Vyjasnenia tohto procesu a jeho predpokladov tak umožnia prípravu na strane systémových aktérov už počas realizácie projektu. Ak budú jednotliví aktéri chápať svoju pozíciu v systéme, bude ich prepojenie jednoduchšie a efektívnejšie. SI sa skladajú z viacerých etáp a krokov, na ktoré sú v rôznej miere najlepšie pripravené rôzne organizácie ako stredné školy, univerzity, samosprávy alebo MNO. Každá organizácia má inú odbornosť v rámci činností, ktoré vykonáva. Lepšie prepojenie aktérov chápujúcich svoju rolu v systéme SI by tak uľahčilo priebeh inovačnej špirály. Na záver, univerzity môžu byť akcelerátormi prenosu SI a budovania zručností (meranie vplyvu, kalibrácia metodík, tréningy), no v súčasnosti sú systémovo ohodnotené za výkon v oblasti akademických publikácií.

Ľudské kapacity – príležitosť pre vrstvenie podpory

Nedostatok ľudských zdrojov sa v roku 2025 výrazne spája s potrebou špecifických zručností (meranie vplyvu, dizajn služieb, riadenie partnerstiev). Z rozhovorov vyplýva, že najviac chýba financovaná nadstavba: PR/komunikácia, tréning prijímateľov, meranie vplyvu a komunitné učenie – činnosti, bez ktorých sa pilot ťažko prenáša. Zároveň sa často spomína profesionálne vyhovenie a neúmerný stres fungovania v nejasných podmienkach a s nepravidelnou podporou.

Príležitosti:

- **Zviditeľnenie a financovanie neviditeľnej práce** ako napríklad písanie projektových žiadostí – respondenti vnímajú PR, manažment či prípravu žiadostí ako nefinancované aktivity, hoci ich možno pokryť z existujúcej 40 % paušálnej platby. Problém je v nízkej informovanosti a nejasnej interpretácii pravidiel. Priestor na zlepšenie je v jasnejšej komunikácii (napr. krátky prehľad „na čo možno použiť paušál“) a zahrnutí týchto tém do školení pre žiadateľov.
- **Mentoring a technická asistencia ako štandard pri vstupe menších tímov** – rozhovory opisujú, že bez sprievodu prvotnými krokmi pri žiadaní podpory od štátu sa kapacity určené na tvorbu projektu a projektovej žiadosti mihajú na hľadanie cesty systémom.
- **Stratifikované nároky** – ľahšie podávanie správ a dôraz na výsledky pre menšie projekty z pohľadu financovania a súčasne vyššie nároky na hodnotenie pre tie väčšie organizácie/projekty.

Po zavedení jasnej komunikácie o možnostiach využitia paušálnych platieb sa odstráni neistota okolo financovania tzv. neviditeľnej práce, ako je PR, manažment či meranie vplyvu. Mentoring a technická

asistencia pomôžu menším tímom orientovať sa v procese a posilnia ich schopnosť úspešne žiadať o podporu. Zavedenie stratifikovaných nárokov prinesie primeranú administratívnu záťaž podľa veľkosti projektu a väčší dôraz na skutočné výsledky, nie na administratívne kapacity. Tým sa zníži aj miera stresu spôsobená žiadaním o podporu a projektové tímy tak budú mať viac priestoru na rozvoj obsahu a kvality inovatívnych služieb.

Spoločenská klíma a dôvera: príležitosť pre investíciu do prijímateľov zmeny a pozitívny naratív založený na existujúcich výsledkoch a spolupráciach

Popri tvrdých prekážkach (financie, byrokratické prekážky pri žiadaní o podporu) sa v dotazníkoch a rozhovoroch často spomínali aj mäkké faktory ako spolupráca, sieťovanie, či politická podpora. Analýza výsledkov rozhovorov poukazuje, že rezistencia vo verejnom sektore pramení najmä z preťaženia a neistoty. Nové postupy sa často javia ako ďalšia administratíva a záťaž. Zároveň sa stupňuje tvorba negatívneho obrazu o MNO. To v praxi často znamená, že MNO nie sú vnímané ako partner na spoluprácu.

Príležitosti:

- **Investícia do prijímateľov zmeny (školy, zariadenia, úrady)** – čas na prípravu, sandbox na bezpečné skúšanie, mikro-podpory pre prvé pracoviská, peer-learning a supervízia – to premieňa obavy na spoluvlastníctvo.
- **Rovnocenné partnerstvá medzi štátom/VÚC a MNO namiesto hierarchií** – spoločné ciele a zdieľaná zodpovednosť zvyšujú kvalitu prenosu a legitimizujú nositeľov riešení.
- **Férový naratív budujúci spoločenskú dôveru** – posilniť pozitívne vnímanie MNO ako nositeľov SI, na ktorých často stojí poskytovanie služieb v teréne, ako aj proces SI.

Hlavným dielom skladačky sú ľudia. Dôvera medzi aktérmi zmeny je kľúčová pre úspech akýchkoľvek projektov SI. V celospoločenskom naratíve, ktorý túto dôveru nepodkopáva, ale naopak buduje, sa bude ľahšie zavádzať SI na udržateľnej báze. Budovanie dôvery medzi aktérmi je najefektívnejšie pomocou priamej skúsenosti alebo aspoň komunikácie pozitívnych výsledkov. Príkladom je napríklad téma neurodiverzity, kde sa dôvera výrazne zvyšovala tam, kde mala druhá strana (HR, učelia, úradníci) možnosť zažiť prvé kroky a vidieť malý, rýchly úspech. Podobne v inkluzívnych komunitných programoch platí, že viditeľnosť výsledkov je najlepšou PR komunikáciou.

Zhrnutie podkapitoly

Rozhovory potvrdili, že kľúčovou podmienkou rozvoja ekosystému sociálnych inovácií je stabilita, flexibilita a dôvera medzi aktérmi.

Financovanie sa musí posunúť od krátkodobých projektov k viacročným a plynulejším formám finančnej podpory, doplneným o mechanizmy na preklopenie období medzi dostupnou podporou od štátu – napríklad mikrogranty alebo zálohové platby na udržanie tímov. Hlavnou podmienkou je však dlhodobý finančný rámec, na ktorý sa dá spoľahnúť. Procesy nastavovania grantových výziev a následné procesy súvisiace s realizáciou projektov je potrebné zjednodušiť, sprístupniť a umožniť priebežné úpravy podľa vývoja v teréne. Dobrým príkladom sa ukázali skúsenosti s dvojkoľovými výzvami MPSVR SR. Aj keď je zavedenie inovácie do systému až posledným krokom, je potrebné sa mu venovať už od počiatku projektu. Systémové riešenia by preto mali už v projektovej fáze obsahovať plán pre inštitucionalizáciu, jasné vlastníctvo a partnerstvá zabezpečujúce kvalitu pri prenose – podobne ako pri zavádzaní štandardov hodnotenia kvality sociálnej práce a štandardov prístupnosti v architektúre.

Ľudské kapacity si vyžadujú cielenejšiu podporu. Je potrebné jasnejšie a praktickejšie komunikovať, že v rámci projektov možno financovať aj tzv. neviditeľnú prácu – napríklad PR, manažment či meranie vplyvu. Zároveň treba posilniť mentoring a prispôbiť požiadavky kapacity žiadateľov a veľkosti

projektu. Spoločenská klíma a dôvera medzi verejným a občianskym sektorom sú predpokladom úspešného škálovania inovácií, čo potvrdili skúsenosti z oblastí ako inklúzia alebo neurodiverzita, kde spolupráca priniesla merateľné zlepšenie. Ak sa tieto prvky stanú súčasťou štandardných podporných mechanizmov, ekosystém SI získa predpoklady na dlhodobú stabilitu a efektívny prenos overených riešení do praxe.

5. Záver a odporúčania

Táto kapitola predstavuje zhrnutie hlavných poznatkov z porovnávacej analýzy vývoja sociálnych inovácií na Slovensku medzi rokmi 2021 a 2025. V skratke uvedie, ako sa zmenilo vnímanie, povedomie a prax v oblasti sociálnych inovácií, a na aké trendy poukazujú kvantitatívne aj kvalitatívne údaje.

5.1. Kľúčové zistenia a trendy

Porovnávacia správa analyzovala dynamiku vývoja vnímania, povedomia a ekosystému SI na Slovensku s hlavným zameraním na porovnanie kľúčových údajov z rokov 2021 a 2025 a syntézu kvalitatívnych poznatkov z rozhovorov s kľúčovými aktérmi. Na základe získaných poznatkov môžeme tvrdiť, že ekosystém sa z počiatočnej fázy individuálnych riešení posunul k systémovejšiemu vnímaniu praktickej implementácie a dopytu po systémovej podpore. Kľúčové zistenia a trendy silne syntetizovali kvantitatívne posuny s kvalitatívnymi zisteniami o bariérach. Analýza pološtruktúrovaných rozhovorov s aktérmi z MNO potvrdila, že hoci je tento sektor hlavným zdrojom inovácií „zdola“, jeho potenciál je systematicky brzdený súborom administratívnych, štrukturálnych, finančných a spoločenských prekážok.

Analýza kvantitatívnych údajov a kvalitatívnych zistení z rozhovorov identifikovala kľúčové posuny a pretrvávajúce štrukturálne prekážky:

1. Profesionálna evolúcia a ukotvenie SI v praxi

- **Posun od teórie k strategickej implementácii:** vnímanie SI sa posunulo k **širšiemu, komplexnému poňatiu** ako systémove riešenie spoločenských problémov naprieč sektormi. To je podporené výrazným nárastom profesionálneho zapojenia v téme SI z **56,3 % (2021) na 77 % (2025)**. Pre aktérov, MNO, sa SI stala „**DNA organizácie**“ a nie len projektom.
- **Dôraz na merateľnú systémovú zmenu:** kľúčoví aktéri chápu SI ako proces s fázami **pilotovania, škálovania a inštitucionalizácie** (zaradenie do štandardného portfólia služieb). Hlavný prínos inovácií je vnímaný v **zmene postojov a systémovej zmene klímy**, no aktérov v teréne začína viac zaujímať aj meranie sociálneho vplyvu a jeho kvantifikácia.
- **Povedomie o nefinančnej podpore:** rastúce povedomie o nefinančnej podpore (mentoring, akcelératory) signalizuje dopyt aktérov v teréne po **profesionalizácii podpory**. Žiadatelia niekedy potrebujú profesionálnu konzultáciu k špecifikám, ktoré vo výzve neboli pomenované. Podpora by tak mala ísť nad rámec metodických príručiek. Zaznamenali sme taktiež záujem o budovanie zručností aktérov (meranie vplyvu, *design thinking*).

2. Pretrvávajúce štrukturálne bariéry a kríza dôvery

Napriek rastúcej angažovanosti MPSVR SR pretrvávajú a prehlbujú sa systémove prekážky, ktoré MNO definujú ako **prepojený reťazec** diskontinuity a rigidity:

- **Diskontinuita financovania ako kritická bariéra:** absolútne najväčšou prekážkou je **krátkodobosť grantov** (jeden – dva roky) a **diskontinuita** financovania, ktorá vedie k strate know-how, rozpadu tímov a odchodu odborníkov. V týchto podmienkach SI nedokážu prekonať počiatočnú fázu a etablovať sa na úroveň udržateľnej služby.

- **Administratívna likvidácia kapacity:** vysoká a neflexibilná administratívna náročnosť projektov filtruje menšie, inovatívne MNO, ktoré nemajú kapacity a ani dostatočné finančné krytie na administratívne kapacity pri svojej bežnej činnosti. **Rigidné pravidlá implementácie** neumožňujú kľúčovú flexibilitu pre úpravu kurzu v pilotnej fáze, čím sa uprednostňuje byrokratické dodržiavanie plánu pred kvalitou a vplyvom.
- **Spoločenská rezistencia a kríza dôvery: nedostatok politickej podpory (86 %) a rezistencia voči zmenám** vo verejnom sektore, kombinovaná s **negatívnym naratívom voči MNO** šíreným politikmi, vytvára **nedôveru** a frustráciu. Úspešné inovácie uviaznu na úrovni pilotných projektov, pretože chýba vôľa a mapa integrácie do štandardnej prevádzky (inštitucionalizácia).
- **Neadresné meranie výkonu:** súčasný systém hodnotenia výkonu nie je nastavený na odmeňovanie SI. Napríklad univerzity sú finančne hodnotené primárne na základe publikačného výkonu, čo brzdí prepojenie univerzít s praxou a oslabuje ich potenciál pre akceleráciu inovácií.

3. Informačný deficit a nízka miera inštitucionalizácie

Respondenti sa k informáciám o podporných mechanizmoch stavali na základe ich potrieb – ak informáciu potrebujú na získanie podpory, zistia si ju, avšak nebudú si ju dohľadávať zbytočne. Tento prístup vysvetľuje zistenie, že o PV SI vedelo v roku 2025 len **14 %**. Ďalším príkladom je, že takmer všetci respondenti v druhej fáze uviedli, že vedia o existencii definície SI, no jej 7 charakteristík by si museli opäť naštudovať. Horším zistením je, že len 62 % respondentov vedelo o výzvach vyhlásených MPSVR SR, a že len 51 % z nich sa do nich zapojilo. Vzniká tak situácia, v ktorej hlavným dôvodom nízkeho povedomia o SI a systéme podpory je komplexnosť témy samotnej, kým dôvodom nízkeho zapájania sa do schém podpory je **komplexnosť procesov**.

Identifikované bariéry

Financovanie a administratívna náročnosť ako spojené nádoby

Najzásadnejším problémom je prepojenie **diskontinuity financovania s rigidnou administratívou**. Dotačné možnosti sú **veľmi krátkodobé**, čo MNO neumožňuje prejsť náročným procesom pilotovania, škálovania a inštitucionalizácie. Toto **projektové provizórium** vedie k strate vyškolených tímov a k odchodu odborníkov do stabilnejšieho prostredia. Organizácie, ktoré sa snažia o prežitie, navyše nemajú personálne kapacity (časové ani mentálne) venovať sa extrémne **časovo náročnej** príprave komplexných žiadostí, s neistým výsledkom. Systém tak filtruje malé, ale inovatívne organizácie a uprednostňuje byrokratickú silu pred obsahovou kvalitou.

Chýbajúci systémový a kultúrny konsenzus

Pretrvávajú **nízke a nejednotné povedomie** o SI. Kritickejšie však je, že **rezistencia voči zmenám** vo verejnom sektore a **nedôvera** voči MNO bránia úspešným pilotom v prechode do systému. Inovácia často uviazne na hranici medzi projektom a systémom, pretože **chýba mapa integrácie** do existujúcich noriem a procedúr a zabezpečený rozpočet na „bežný režim“. Tento nedostatok politickej vôle a systémového plánovania vedie k tomu, že verejná správa buď inovatívne nápady preberá bez rovnocenného partnerstva, alebo ich odmieta ako nepohodlnú administratívnu záťaž.

Nedostatočné ľudské zdroje a nízka flexibilita

Mimovládny sektor nedisponuje potrebnou infraštruktúrou. Organizáciám chýbajú **ľudské zdroje** na **networking, PR, komunikáciu a meranie vplyvu**. Tieto kľúčové aktivity, nevyhnutné pre šírenie a inštitucionalizáciu inovácií, sú MNO nútené vykonávať vo voľnom čase. Situáciu zhoršuje **rigidné nastavenie pravidiel**, ktoré neumožňuje prispôbiť sa realite terénu. Ak grantová

schéma funguje ako pevný koridor, v ktorom sa zmeny ťažko povoľujú, inovačný proces, ktorého podstatou je učenie sa a úprava kurzu, sa stáva neefektívnym a znižuje sa jeho vplyv.

5.2. Odporúčania pre posilnenie ekosystému sociálnych inovácií

Na prekonanie týchto bariér je nevyhnutný posun od nepravidelnej a reaktívnej projektovej podpory k **stabilnému, systémovému prístupu zastrešujúcemu celý proces SI od pilotovania a testovania, až po prechod udržateľných služieb do praxe**, s dôrazom na **dlhodobosť, flexibilitu a budovanie dôvery**. Odporúčania reflektujú návrhy na základe analýzy údajov a identifikovaných bariér (dlhodobé granty, štandardizovaná flexibilita, zmena naratívu).

Prelomenie bariér je možné v troch hlavných strategických líniiach:

Dlhodobé a flexibilné financovanie: implementovať stabilné, dlhodobé a plynulé financovanie (3 – 5 rokov) a preklenovacie mechanizmy s proaktívnou podporou a štandardizovanou flexibilitou v rozpočte, ktorá umožní rýchle zmeny v inovačnom procese. Sústrediť sa na podporu osvedčených SI, nielen na projektové cykly. Prechod na kontinuálne a flexibilné financovanie:

- **Dlhodobé granty a inštitucionálna podpora:** namiesto ročných až dvojročných výziev na finančnú podporu projektov zaviesť trojročné až päťročné, ktoré umožnia MNO udržať tímy a plánovať škálovanie. Prípadne zaviesť pravidelné financovanie do oblastí. Zaviesť preklenovacie mechanizmy, aby sa medzi programovými obdobiami nestrácalo know-how a personál. Dôležité je taktiež podporiť viacdrogovosť projektov, čím sa zníži riziko náhlej straty financovania.
- **Štandardizovaná flexibilita:** grantové schémy musia obsahovať vopred definované rozpätia zmien a zjednodušené procesy pre „rýchle zmeny“, aby sa uprednostnila kvalita a vplyv pred dogmatickým dodržiavaním pôvodného plánu.
- **Zapojenie univerzít:** podporiť plnenie „tretej misie“ univerzít pomocou ich väčšieho zapojenia do projektov SI. Tomuto cieľu by pomohlo upraviť kritériá hodnotenia univerzít tak, aby sa ich spoločenský vplyv a prepojenie s praxou stali rovnocennými s publikačnou činnosťou.

Kapacitná podpora a partnerstvo: zabezpečiť rovnocenné partnerstvo MNO s verejnou správou a dostupnú, kvalitnú odbornú podporu pri príprave projektov a aktívne zapojenie MNO do inštitucionalizácie overených riešení. Poskytnúť MNO financie a mentoring na rozvoj ľudských zdrojov a externú komunikáciu (komunikácia s odborníkmi, zdieľanie praxe so zahraničnými partnermi). Posilnenie ľudských a administratívnych kapacít:

- **Proaktívna podpora:** zaviesť systém **proaktívnej odbornej a technickej podpory** a mentoringu pri príprave projektov. To zmierni kapacitné obmedzenia MNO a zvýši kvalitu predkladaných návrhov.
- **Financovanie „nadstavby“:** umožniť a financovať v rámci projektov **dostatočné zdroje** na rozvoj kapacít, meranie vplyvu, komunikáciu, PR a sieťovanie. Tieto zložky sú kľúčové pre systémovú zmenu.
- **Podpora pre menšie MNO:** vytvoriť stratifikovaný systém podpory, ktorý zohľadní momentálne kapacity malých organizácií a uvoľní ich od nadmernej byrokracie, aby sa mohli sústrediť na podstatu inovácie.

Systémový a kultúrny posun: zamerať sa na **budovanie dôvery a komunikáciu úspechov** zo strany štátu. Vytvoriť mechanizmy, ktoré aktívne prekonávajú rezistenciu vo verejnom sektore a zabezpečia plynulý prechod úspešných pilotov do štandardnej prevádzky (inštitucionalizácia). Štát by mal začať aktívne poukazovať na dôležitý prínos MNO a financovať aj meranie a komunikáciu vplyvu. Budovanie dôvery a systémová nadväznosť:

- **Rovnocenné partnerstvo:** zmeniť prístup z hierarchického na **partnerský**. Zapájať MNO ako **plnohodnotných realizátorov** (nielen ako zdroje myšlienky a nápadu) do projektov verejnej správy/VÚC.

- **Investícia do prijímateľov zmeny:** prekonať rezistenciu verejného sektora investíciami nielen do MNO, ale aj do **prijímateľov zmien** (školy, úrady) – zabezpečiť im čas na vysvetlenie a priestor bezpečne si „vyskúšať“ nový postup.
- **Aktívna komunikácia štátu:** zmeniť **negatívny naratív** štátu voči MNO a aktívne šíriť príklady dobrej praxe a úspechov sociálnych inovácií v médiách, čím sa zvýši povedomie a dôvera.

5.3. Priestor na diskusiu a budúci výskum

Závery definujú kľúčové výzvy pre diskusiu a výskum, ktoré sú nevyhnutné na prelomenie súčasných systémových bariér.

Navrhované témy pre diskusiu:

1. **Model stabilného a hybridného financovania:** diskusia o zavedení pilotných **hybridných modelov financovania** (napr. *Social Impact Bonds*, dlhodobé rámcové zmluvy na replikáciu overených SI), ktoré prelomia cyklus diskontinuity a zabezpečia dlhodobú finančnú udržateľnosť.
2. **Efektívna debyrokratizácia:** návrh konkrétnych legislatívnych a administratívnych zmien, ktoré znížia **časovú a finančnú náročnosť** administratívneho cyklu projektov SI a uvoľnia kapacity MNO a štátnej správy pre inovačný proces namiesto byrokracie.
3. **Investícia do prijímateľov zmeny:** ako zabezpečiť, aby investície cielili nielen na inovátorov (MNO), ale aj na **prijímateľov zmien** vo verejnom sektore (školy, úrady) – zabezpečiť im tréning, čas na vysvetlenie a priestor bezpečne si „vyskúšať“ nový postup na prekonanie averzie k zmene a vystúpenie zo zabehnutých koľají.
4. **Hĺbková analýza implementácie projektov SI:** zistiť, či obavy z implementácie (byrokracia, kontroly, cash flow) v skutočnosti potvrdili tie organizácie, ktoré sa do výziev zapojili a prečo sa väčšina organizácií nezapojila.
5. **Rámec dôvery a flexibility:** preskúmať možnosti zavedenia „inovačného grantu“ (inšpirovaného 90. rokmi alebo Škandináviou) založeného na **vyššej miere dôvery a flexibility rozpočtu**, kde je primárne zameranie na **dosiahnutý výstup/vplyv**, nie na striktné dodržiavanie pôvodného plánu.
6. **Vzťah –medzi štátom a MNO:** navrhnúť mechanizmy na zlepšenie vzájomnej dôvery a spolupráce. Kľúčové je **vytvorenie rovnocenných a funkčných partnerstiev pre strategické témy, ako sú sociálne inovácie, s cieľom posilniť zdieľané vlastníctvo a inovatívnu spoluprácu (najmä na regionálnej úrovni).**

Navrhované témy pre budúci výskum:

1. **Kvantifikácia SROI a politickej vôle:** hĺbkový výskum zameraný na vývoj a testovanie robustného modelu merania spoločenského vplyvu (SROI) a jeho prepojenia na rozhodovací proces prideľovania rozpočtových prostriedkov (analýza, ako sa SROI premieťa do politickej vôle inštitucionalizovať riešenie).
2. **Model inštitucionalizácie SI:** komparatívna štúdia zameraná na mapovanie legislatívnych, rozpočtových a organizačných prekážok pre **zaradenie úspešných SI do štandardnej prevádzky** samospráv a štátnej správy vrátane analýzy vlastníckeho rámca pre know-how MNO.
3. **Preskúmanie potenciálu univerzít:** výskum kvantifikujúci potenciálny prínos a vplyv tretej misie univerzít (zapojenie do SI projektov) na regionálny rozvoj a inovácie, krajské inovačné centrá tvoria medzisektorové inovačné partnerstvá, v ktorých VŠ môžu hrať aktívnu úlohu. Kľúčový však bude spôsob zakomponovania tejto práce do hodnotenia akademického výkonu zo strany štátu, na ktorý je naviazané financovanie univerzít.

Závery kapitoly 5 potvrdzujú, že ekosystém sociálnych inovácií na Slovensku dospel do fázy **profesionálnej implementácie** a **dopytu po merateľnej systémovej zmene**. Analýza dynamiky

ekosystému SI na Slovensku (porovnanie 2021 a 2025) potvrdila **posun od teórie k profesionálnej implementácii** a dopytu po systémovej podpore. Kľúčoví aktéri, najmä z neziskového sektora (MNO), vnímajú SI ako „**DNA organizácie**“ a zameriavajú sa na **merateľnú systémovú zmenu**.

Záver a hlavné posolstvo

Porovnanie vývoja medzi rokmi 2021 a 2025 potvrdzuje, že ekosystém sociálnych inovácií na Slovensku sa posunul z úvodnej fázy definovania do štádia implementácie a systémového zakotvenia. Tento posun je výsledkom cieľavedomej práce MPSVR SR, ktoré vytvorilo základné inštitucionálne piliere – *Poradný výbor pre sociálne inovácie*, *Národné kompetenčné centrum* a nové výzvy na podporu SI. Ich zavedenie predstavuje zásadný krok k vytvoreniu uceleného rámca pre rozvoj a financovanie inovácií so spoločenským vplyvom.

Vnímanie témy sociálnych inovácií sa stabilizovalo a profesionalizovalo. Aktéri naprieč sektormi vnímajú, že podpora už nie je roztrieštená, ale prechádza do systematickej fázy. Spoločenské sektory zatiaľ nie sú do tvorby SI zapojené rovnako. Neziskový sektor sa profiluje ako hlavný nositeľ tvorby sociálnych inovácií, kým úlohou štátu je zabezpečiť kontinuitu, kvalitu a prenos overených riešení do praxe. V rámci multisektorového prístupu sa však ukazuje slabšia prítomnosť univerzitného a podnikateľského prostredia, ktoré by malo byť prirodzenou súčasťou tohto ekosystému. Firemný sektor zostáva zatiaľ na okraji diskusie aj praxe, hoci jeho kapacity, inovačné know-how a spoločenský vplyv predstavujú významný potenciál pre rozvoj udržateľných riešení. Práve jeho systematické zapojenie do tvorby a implementácie SI by malo byť predmetom ďalšieho výskumu a strategickej pozornosti. Zvyšuje sa aj dôraz na meranie vplyvu, zdieľanie skúseností a rozvoj partnerských sietí.

Prekážky, ktoré naďalej pretrvávajú – krátkodobé financovanie, administratívna záťaž a slabá dôvera medzi verejnými a občianskymi inštitúciami – predstavujú výzvu, nie obmedzenie. Práve existujúce iniciatívy a aktívny prístup MPSVR SR dokazujú, že systém podpory sociálnych inovácií má potenciál sa ďalej posilňovať.

Ak sa podarí udržať kontinuitu finančnej a metodologickej podpory, posilniť vzájomnú dôveru a zamerať sa na kvalitu a prenos výsledkov, Slovensko má reálnu príležitosť vybudovať stabilný, dôveryhodný a efektívny systém podpory sociálnych inovácií – systém, v ktorom budú inovácie nielen vznikať, ale budú aj trvalo udržateľné a integrované do bežnej praxe.

Príloha č. 1

Otázky pološtruktúrovaných rozhovorov k porovnávaciemu prieskumu Sociálne inovácie v Slovenskej republike

Úvod respondenta a kontext rozhovoru

- V akej oblasti pôsobíte?
- Ako je táto oblasť prepojená s témou sociálnych inovácií?
- Do akej miery sa vo svojej práci venujete sociálnym inováciám?

Vnímanie pojmu a príklady z praxe

- Máte jasnú predstavu o význame pojmu „sociálna inovácia“?
- Čo považujete za hlavné charakteristiky sociálnej inovácie?
- Zaznamenali ste v poslednej dobe na Slovensku nejaké iniciatívy (príklady dobrej praxe), ktoré by ste označili za sociálnu inováciu?
 - Uvedte, prečo si myslíte, že ide o sociálnu inováciu.
 - Môžete nám opísať, akú konkrétnu potrebu alebo problém sa táto inovácia snažila vyriešiť?
 - Aký bol jej hlavný prínos? Ako sa prejavil v praxi?
 - Podarilo sa vďaka tejto inovácií identifikovanú potrebu skutočne vyriešiť? Ak áno, ako?
 - Ak ide o pilotný projekt, aké opatrenia alebo systémy boli zavedené do praxe na základe jeho úspechu? Alebo aké kroky nasledovali po jeho ukončení?

Podpora a bariéry

- Myslíte si, že na Slovensku je vytvorená dostatočná podpora pre sociálne inovácie?
 - Aký typ podpory by mal byť dostupný na implementáciu sociálnych inovácií?
- Ako vnímate aktivity Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR v oblasti podpory sociálnych inovácií?
 - Väčšina respondentov v dotazníku uviedla, že sa nezapojila do výziev Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR na podporu sociálnych inovácií. Prečo si myslíte, že to tak je?
- Čo pozitívne sa už na Slovensku v oblasti podpory sociálnych inovácií udialo? Na aké iniciatívy sa dá nadviazať?
 - Kto sú lídri v oblasti sociálnych inovácií (ktorý sektor), prečo práve tento a nie iný?
 - Na základe prieskumu bola potreba finančných zdrojov a politickej podpory vnímaná ako najväčšia bariéra. Zaznamenali ste nejaké ďalšie bariéry, s ktorými ste sa stretli pri implementácii sociálnych inovácií?
 - Aké bariéry je potrebné prekonať na ceste k želanému stavu a aké vidíte príležitosti?
 - Prečo si myslíte, že niektorí respondenti považujú sociálnu inováciu za nedôležitú?
 - Ako je možné podľa vás efektívne zvyšovať povedomie o téme sociálnych inovácií?

Potenciál a príležitosti

- V ktorej oblasti vidíte najväčšie príležitosti na implementáciu sociálnych inovácií?
- Poznáte príklad krajiny, v ktorej sa darí sociálnym inováciám? Prečo si myslíte, že tomu tak je?
- Aký typ podpory by mal byť dostupný na implementáciu sociálnych inovácií?