



Hodnotiaca správa výzvy: Sociálne inovácie v dobrovoľníctve pri podpore sociálneho začlenenia

Vypracovala: doc. PhDr. Alžbeta Brozmanová Gregorová, PhD., univ. prof. Univerzita Mateja Bela a Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií¹

Spracované pre Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny a Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti



¹ Pri spracovaní hodnotenia bola využitá umelá inteligencia, najmä pri tvorbe tabuliek a sumarizácii zistení

Obsah

Úvod	3
Základné informácie o podporených projektoch.....	3
Zameranie hlavných aktivít projektov	3
Typy dobrovoľníckych programov	4
Škálovacie stratégie využité v projektoch.....	4
Výstupy podporených projektov.....	5
Plnenie hlavných kvantitatívnych indikátorov	5
Sumarizácia najčastejších výstupov podporených projektov	6
Zhodnotenie výstupov z pohľadu sociálnych inovácií	7
Kvalitatívne zmeny (výsledky), ktoré projekty priniesli	7
Mechanizmy zmeny: čo v projektoch reálne fungovalo	11
Zhodnotenie výsledkov z pohľadu sociálnych inovácií	13
Silné miesta	13
Rezervy a limity.....	14
Výzvy a slabé miesta projektov z pohľadu organizácií.....	15
Sumarizácia, závery a odporúčania	18
Odporúčania pre rozvoj dobrovoľníckych programov a sociálnych inovácií	20
Odporúčania pre meranie dopadu	21
Odporúčania pre dizajn výzvy a systém podpory	21

Úvod

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky v spolupráci s Úradom splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rozvoj občianskej spoločnosti vyhlásilo v roku 2025 výzvu na predkladanie žiadostí o poskytnutie finančného príspevku na projekty zamerané na podporu sociálnych inovácií s názvom *Sociálne inovácie v dobrovoľníctve pri podpore sociálneho začlenenia* (ďalej len „výzva“). Výzva bola realizovaná v súlade s opatrením č. 3.5.1.2 Akčného plánu Národnej stratégie výskumu, vývoja a inovácií 2030 a zároveň reflektovala priority stratégie SK RIS3 2021+ v oblasti sociálnych inovácií a multidisciplinárneho prístupu.

Hlavným cieľom výzvy bolo podporiť rozvoj sociálnych inovácií reagujúcich na aktuálne spoločenské problémy a potreby, s osobitným dôrazom na podporu sociálneho začlenenia prostredníctvom dobrovoľníckych programov. Výzva bola zameraná najmä na škálovanie (šírenie) už existujúcich, overených a dlhodobo realizovaných dobrovoľníckych programov, čím sa usilovala posilniť ich dosah, stabilitu a systémový význam.

Predkladaná hodnotiacia správa prináša analýzu výstupov a čiastočne aj prínosov podporených projektov, a to na základe záverečných správ predložených zapojenými organizáciami. Hodnotenie sa zameriava najmä na charakter a typológiu dosiahnutých výstupov, mieru naplnenia stanovených cieľov a identifikáciu prvkov sociálnych inovácií v realizovaných aktivitách.

Správa bola vypracovaná doc. PhDr. Alžbetou Brozmanovou Gregorovou, PhD. z Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici v spolupráci s Platformou dobrovoľníckych centier a organizácií. Vychádza z kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy dostupných údajov zo záverečných správ projektov, pričom reflektuje aj širší kontext rozvoja dobrovoľníctva a sociálnych inovácií na Slovensku.

Cieľom správy je poskytnúť systematický prehľad o tom, aké typy výstupov podporené projekty generovali, akým spôsobom prispievali k podpore sociálnych inovácií a aké sú ich hlavné silné stránky a limity. Zistenia správy môžu zároveň slúžiť ako podklad pre ďalšie nastavovanie verejných politík a podporných mechanizmov v oblasti dobrovoľníctva a sociálnych inovácií.

Základné informácie o podporených projektoch

V rámci výzvy bolo podporených spolu **53 projektov/organizácií**, ktoré boli analyzované na základe ich tematického zamerania, typu dobrovoľníckeho programu a využitých škálovacích stratégií.

Zameranie hlavných aktivít projektov

Tabuľka 1: Rozdelenie projektov podľa typu hlavnej aktivity

Typ hlavnej aktivity	Počet projektov
Podpora rozvoja, implementácie a hodnotenia overených dobrovoľníckych programov na Slovensku	51
Prenos overených dobrovoľníckych programov zo zahraničia na Slovensko	2
Spolu	53

Z údajov vyplýva jednoznačná dominancia projektov zameraných na **rozvoj a škálovanie existujúcich domáчих programov (51 z 53 projektov)**. Prenos zahraničných modelov bol zastúpený len minimálne (2 projekty). To naznačuje, že výzva bola v praxi využitá predovšetkým na posilňovanie existujúcich

riešení v slovenskom prostredí a rozširovanie už overených modelov. Z pohľadu sociálnych inovácií ide o orientáciu na „**deepening a scaling**“ **existujúcich prístupov**, nie na import alebo adaptáciu nových modelov zo zahraničia. To môže byť silná stránka (kontextualizácia), ale zároveň limit (nižšia miera diverzifikácie inovačných zdrojov).

Typy dobrovoľníckych programov

Tabuľka 2: Rozdelenie projektov podľa typu dobrovoľníckeho programu

Typ dobrovoľníckeho programu	Počet projektov
Programy zapájajúce znevýhodnené skupiny ako dobrovoľníkov	17
Individuálny model (1:1) mimo organizácie (napr. v domácnosti prijímateľa)	12
Individuálny model (1:1) v rámci organizácie	5
Skupinové programy v rámci organizácie	19
Spolu	53

Najviac zastúpené boli **skupinové programy (19 projektov)** a **programy zapájajúce znevýhodnené osoby ako dobrovoľníkov (17 projektov)**. Silne zastúpené sú aj individuálne modely (spolu 17 projektov), pričom sú výrazne mimo organizácie (12) viac ako v organizácii (5).

Z pohľadu sociálnych inovácií sú významné najmä dva momenty:

1. Posun od pasívneho prijímateľa k aktívnemu aktérovi. Relatívne vysoký podiel programov, kde sú znevýhodnené osoby **samé dobrovoľníkmi**, naznačuje dôraz na participáciu a prekonávanie tradičného modelu „pomáhajúci – prijímateľ“.

2. Kombinácia individualizovaných a komunitných prístupov. Súčasná existencia individuálnych (1:1) modelov a skupinových aktivít ukazuje, že projekty kombinovali hlbokú individuálnu podporu (napr. mentoring) a komunitné a vzťahové intervencie. To je typický znak sociálnych inovácií orientovaných na sociálne začlenenie.

Škálovacie stratégie využité v projektoch

Tabuľka 3: Rozdelenie projektov podľa škálovacej stratégie

Škálovacia stratégia	Počet projektov
Lokalizovaný rast	24
Lokalizovaný rast + vetvenie	12
Vetvenie	9
Lokalizovaný rast + otvorené šírenie vedomostí	4
Lokalizovaný rast + pričlenenie	2
Otvorené šírenie vedomostí + vetvenie	1
Pričlenenie	1
Spolu	53

Najčastejšou stratégiou bol jednoznačne **lokalizovaný rast (24 projektov)**, spolu s jeho kombináciami (najmä s vetvením).

Ak zoskupíme stratégie, dostaneme tento obraz:

- Lokalizovaný rast (samostatne alebo v kombináciách): **42 projektov**
- Vetvenie (samostatne alebo v kombináciách): **22 projektov**
- Otvorené šírenie vedomostí: **len 6 projektov (v kombináciách)**
- Pričlenenie: marginálne zastúpené

Dominancia lokalizovaného rastu naznačuje, že projekty sa najčastejšie rozvíjali rozširovaním existujúcich aktivít v rovnakom alebo podobnom prostredí a posilňovaním kapacít v rámci jednej organizácie alebo lokality. To znamená, že škálovanie malo skôr charakter „**robiť viac toho istého na viacerých miestach**“, než zásadnej transformácie systému.

Relatívne slabé je otvorené šírenie, na čo poukazuje nízke zastúpenie stratégií typu open knowledge sharing a systematické šírenie metodík. To naznačuje, že prenos poznatkov medzi organizáciami nebol dominantným mechanizmom škálovania, **inovácie zostávali často viazané na konkrétnych realizátorov**.

Minimálne využitie stratégie pričlenenia (embedding) naznačuje, že projekty sa len v malej miere integrovali do verejných politík alebo inštitucionálnych rámcov, potenciál systémovej zmeny ostáva skôr nevyužitý.

Výstupy podporených projektov

Plnenie hlavných kvantitatívnych indikátorov

Tabuľka 4: Porovnanie plánovaných a dosiahnutých hodnôt

Indikátor	Plánovaná hodnota	Skutočná hodnota	Plnenie (%)
Počet zapojených dobrovoľníkov	1 491	1 737	116,5 %
Počet odpracovaných hodín dobrovoľníkmi	72 394	84 308	116,5 %
Počet prijímateľov – právnické osoby	388	701	180,7 %
Počet prijímateľov – fyzické osoby	189 951	383 559	201,9 %
Ekonomická hodnota dobrovoľníckej práce (€)	439 630	545 201	124,0 %

Všetky sledované indikátory boli prekročené, čo poukazuje na vysokú realizačnú kapacitu podporených projektov. Mierne prekročenie sa týka vstupov (počet dobrovoľníkov a odpracovaných hodín – cca 116 %), zatiaľ čo výrazne vyššie plnenie bolo dosiahnuté pri indikátoroch dosahu, najmä pri počte prijímateľov (až 180–202 %).

Tento rozdiel naznačuje, že projekty boli obzvlášť úspešné v rozširovaní aktivít na väčší počet prijímateľov, pričom rast kapacít (dobrovoľníci, hodiny) bol relatívne stabilný. Inými slovami, išlo skôr o efektívne škálovanie existujúcich aktivít než o zásadné navýšovanie zdrojov.

Ekonomická hodnota dobrovoľníckej práce bola taktiež prekročená (124 %), čo potvrdzuje reálny nárast objemu realizovaných aktivít.

Zároveň však platí, že tieto indikátory zachytávajú predovšetkým rozsah realizácie (počet zapojených osôb a aktivít). Pre komplexnejšie zhodnotenie je však potrebné analyzovať aj štruktúru a charakter ďalších výstupov, ktoré projekty generovali.

Sumarizácia najčastejších výstupov podporených projektov

Z analýzy výstupov podporených projektov vyplýva, že projekty najčastejšie prinášali výstupy v oblasti **rozvoja dobrovoľníckych kapacít, realizácie priamych aktivít s cieľovými skupinami, tvorby metodických materiálov, budovania partnerstiev a priebežného hodnotenia zmien**. Tieto výstupy ukazujú, že podporené projekty neprispievali len k zabezpečeniu jednotlivých služieb či aktivít, ale vo viacerých prípadoch vytvárali aj predpoklady pre vznik a rozvoj sociálnych inovácií.

Najčastejším typom výstupov boli **výstupy zamerané na rozvoj dobrovoľníkov a dobrovoľníckych programov**. Išlo najmä o nábor nových dobrovoľníkov, ich školenie, uzatváranie dobrovoľníckych zmlúv, organizovanie supervíznych, intervíznych a podporných stretnutí, ako aj mentoring a priebežné sprevádzanie dobrovoľníckych tímov. Táto oblasť sa vyskytovala naprieč veľkou časťou projektov a predstavuje významný príspevok k podpore sociálnych inovácií, pretože posilňuje ľudské zdroje, bez ktorých nie je možné rozvíjať nové formy pomoci, participácie a komunitnej spolupráce. Projekty tak často nevytvárali iba jednorazový výkon, ale budovali kapacitu ľudí, ktorí môžu inovatívne aktivity ďalej rozvíjať aj po skončení projektu.

Druhou veľmi častou skupinou výstupov boli **priame aktivity realizované s cieľovými skupinami**. Išlo o prácu so seniormi, deťmi a mladými ľuďmi, pacientmi, rodinami, ľuďmi so znevýhodnením či osobami v náročnej sociálnej situácii. Výstupy sa prejavovali napríklad v počte stretnutí, mentoringových a doučovacích aktivít, komunitných podujatí, nemocničných programov, podporných skupín, konzultácií či distribúcie materiálnej a potravinovej pomoci. V kontexte sociálnych inovácií je dôležité, že mnohé projekty neostali pri pasívnom poskytovaní pomoci, ale pracovali cez aktívne zapájanie účastníkov, pravidelné kontakty, medzigeneračné prepájanie alebo budovanie vzťahových sietí. Inovativnosť sa tak prejavovala najmä v spôsobe organizácie pomoci a v hľadaní nových foriem práce s konkrétnymi cieľovými skupinami.

Výraznou oblasťou výstupov boli aj **metodické, vzdelávacie a publikačné výstupy**. Viaceré projekty vytvorili metodiky, manuály, pracovné listy, príručky, školiace materiály, elektronické publikácie alebo iné využiteľné nástroje pre ďalšiu prax. Tieto výstupy sú z pohľadu podpory sociálnych inovácií mimoriadne dôležité, pretože presahujú rámec jednej realizácie projektu. Kým samotná aktivita môže mať lokálny a časovo ohraničený charakter, metodika alebo manuál predstavujú výstup, ktorý možno ďalej používať, upravovať, šíriť a prenášať do iných organizácií, komunit alebo regiónov. Práve v tomto možno vidieť jeden z najsilnejších inovačných prvkov podporených projektov – snahu pretaviť skúsenosť z praxe do podoby prenositeľného know-how.

Častým výstupom bolo tiež **budovanie a rozširovanie spolupráce medzi aktérmi**. V projektoch sa objavovali partnerstvá medzi školami, univerzitami, neziskovými organizáciami, charitami, komunitnými centrami, zariadeniami sociálnych služieb či miestnymi aktérmi. Niektoré projekty uvádzali vznik nových farských charít, rozvoj dobrovoľníckych skupín, zapojenie nových miest a okresov alebo nadviazanie nových partnerstiev. Z pohľadu sociálnych inovácií je tento typ výstupov obzvlášť významný, pretože sociálna inovácia zriedka vzniká izolovane. Často sa rozvíja práve tam, kde dochádza k prepájaniu sektorov, k zdieľaniu zdrojov a k vytváraniu nových modelov spolupráce medzi aktérmi, ktorí predtým spolupracovali len obmedzene alebo vôbec.

Osobitnú skupinu tvorili **výstupy zamerané na reflexiu, evaluáciu a zachytávanie zmeny**. Projekty využívali dotazníky, sebahodnotenia, rozhovory, fokusové skupiny, testy, kvalitatívne hodnotenia spoločenskej zmeny. Hoci v celkovom súbore stále prevládali skôr kvantitatívne výkonové ukazovatele, prítomnosť týchto evaluačných nástrojov je dôležitá. Naznačuje totiž, že časť projektov sa neusilovala merať len počet aktivít či účastníkov, ale snažila sa zachytiť aj to, ako účastníci vnímajú prínos projektu, či došlo k rozvoju ich kompetencií a či program priniesol určitú spoločenskú zmenu. Pre

podporu sociálnych inovácií je to významné, pretože bez reflexie a hodnotenia je ťažké určiť, ktoré nové prístupy sú skutočne účinné a hodné ďalšieho rozvoja.

Zhodnotenie výstupov z pohľadu sociálnych inovácií

Ak sa na tieto výstupy pozrieme v celku, možno povedať, že podporené projekty najčastejšie prispievali k podpore sociálnych inovácií v štyroch hlavných rovinách. Po prvé, **posilňovali ľudské kapacity**, najmä dobrovoľníkov, koordinátorov a komunitných aktérov. Po druhé, **vytvárali a testovali nové formy práce s cieľovými skupinami**, často založené na pravidelnosti, vzťahovosti, participácii a prepájaní generácií. Po tretie, **pretvárali praktickú skúsenosť do metodických a prenositeľných výstupov**, čím zvyšovali šancu na udržateľnosť a šírenie inovatívnych prístupov. Po štvrté, **budovali spoluprácu a sieťovanie**, čo je nevyhnutná podmienka toho, aby sa sociálne inovácie mohli rozvíjať aj za hranicou jednotlivého projektu.

Celkovo teda možno uzavrieť, že najčastejšie výstupy projektov neboli iba v rovine „počtu zrealizovaných aktivít“, ale najmä v rovine **budovania kapacít, metodík, partnerstiev a nových spôsobov práce s ľuďmi a komunitami**. Práve tieto typy výstupov predstavujú najvýraznejší príspevok podporených projektov k sociálnym inováciám, keďže vytvárajú podmienky pre dlhodobejšiu zmenu, rozšírenie osvedčených modelov a posilnenie schopnosti komunít reagovať na sociálne potreby novými spôsobmi.

Kvalitatívne zmeny (výsledky), ktoré projekty priniesli

Analýza záverečných správ ukazuje, že podporené projekty priniesli kvalitatívne zmeny predovšetkým na štyroch úrovniach: **na úrovni jednotlivca, vo vzťahoch medzi ľuďmi, na úrovni komunít a čiastočne aj na úrovni organizácií a systémov podpory**. Najpresvedčivejšie sú doložené zmeny na individuálnej a vzťahovej úrovni; komunitné a systémové efekty sa objavujú tiež, ale bývajú menej presne zachytené.

Tabuľka 5: Kódovacia matica: kvalitatívne zmeny, cieľové skupiny a spôsoby merania

Úroveň zmeny	Kategória zmeny	Typické prejavy v správach	U koho sa meralo	Najčastejšie metódy merania
Individuálna	Psychická pohoda a osamelosť	menej osamelosti, viac pokoja, vyššia životná spokojnosť, pocit bezpečia	seniori, prijímatelia pomoci, hospitalizované deti, dobrovoľníci	dotazníky, retrospektívne dotazníky, rozhovory
Individuálna	Sebadôvera a zmysluplnosť	pocit užitočnosti, sebahodnota, odvaha, motivácia, aktívnejšia rola	seniori-dobrovoľníci, mladí dobrovoľníci, prijímatelia	dotazníky, sebahodnotenie, hĺbkové rozhovory
Individuálna	Rozvoj kompetencií	komunikačné, sociálne, digitálne, pedagogické, environmentálne zručnosti	dobrovoľníci, seniori, deti a mládež	pred–po dotazníky, škály, pozorovanie, rozhovory
Vzťahová	Dôvera a bezpečný vzťah	bezpečný dospelý, opora, stabilný kontakt, dôverný vzťah	deti v mentoringu, hospitalizované deti, ľudia bez domova, cudzinci	rozhovory, dotazníky, pozorovanie
Vzťahová	Medzigeneračné vzťahy	rešpekt medzi generáciami, odbúravanie stereotypov, nové väzby	seniori, deti, mladí dobrovoľníci	dotazníky, rozhovory, spätná väzba pedagógov/koordinátorov
Komunitná	Sociálna súdržnosť a participácia	viac spolupráce, viac kontaktov, väčšia citlivosť komunity, lokálne siete podpory	komunita, prijímatelia, dobrovoľníci, partneri	kvalitatívne opisy, rozhovory, pozorovanie, prevádzkové údaje
Komunitná	Dostupnosť a adresnosť pomoci	jednoduchší prístup k pomoci, orientácia v systéme, viac výdajných miest, viac kontaktov	prijímatelia pomoci, verejnosť, partneri	dotazníky, rozhovory, prevádzkové štatistiky
Organizačná	Kvalita programu a modelu	metodiky, mentoring, systematickejší model práce, replikovateľnosť	organizácie, koordinátori, dobrovoľníci	dotazníky koordinátorov, reflexie, interné hodnotenia
Systémová	Zmena obrazu cieľovej skupiny / verejného postoja	senior ako zdroj, dôstojnejšia pomoc, citlivejšia verejnosť	verejnosť, komunita, partneri	kampane, spätná väzba, mediálne výstupy, kvalitatívne opisy

Zmeny na individuálnej úrovni: od osamelosti a pasivity k zmysluplnosti, istote a aktivite

Najčastejšie deklarovanou zmenou je **zlepšenie psychosociálneho prežívania** zapojených osôb. To sa týka najmä seniorov, prijímateľov pomoci, hospitalizovaných detí a v mnohých prípadoch aj

samotných dobrovoľníkov. V správach sa opakovane objavujú formulácie o znížení osamelosti, väčšej psychickej pohode, raste sebadôvery a pocitu zmysluplnosti.

Pri programoch zapájajúcich seniorov ako dobrovoľníkov sa zmena popisuje veľmi výrazne. Jedna zo správ uvádza, že seniori *„prestali vystupovať výlučne v role prijímateľov pomoci a začali sa vnímať ako užitoční, aktívni a potrební členovia komunity“*. Inde sa hovorí o *„transformácii seniorov z pasívnych dôchodcov na aktívnych mentorov“* a o tom, že senior *„nie je záťaž, ale zdroj múdrosti“*. Tieto výroky nie sú len rétorické. Naprieč správami sa opakujú podobné znaky zmeny: zvýšenie sebadôvery, väčší pocit spoločenského uznania, zníženie osamelosti a väčšia ochota zotrvať v dobrovoľníctve.

Podobný vzorec sa ukazuje aj pri mladých dobrovoľníkoch a mladých ľuďoch zo znevýhodneného prostredia. V jednom projekte sa uvádza, že dobrovoľníci *„sa zlepšili v komunikácii, v oblasti prípravy a realizácie aktivít, v kooperácii, v oblasti hodnotenia a riešenia náročných situácií“* a zároveň u nich *„nastal nárast dôvery vo vlastné schopnosti“*. V inom projekte sa uvádza, že mladí dobrovoľníci *„sa cítia lepšie pripravení viesť deti a mladých ľudí a reflektovať spoločenské témy, ktoré presahujú rámec skautingu“*. To znamená, že zmena neprebíhala len na úrovni technickej kompetencie, ale aj na úrovni identity a spoločenskej roly.

Veľmi výrazné sú aj zmeny u prijímateľov pri programoch 1 : 1. Pri práci s deťmi sa opakovane objavujú výroky o tom, že sa deti *„necítia samé, majú niekoho blízkeho, cítia sa bezpečne, majú oporu“*, že sa u nich zlepšilo *„duševné zdravie, sebadôvera, správanie, vzťahy, komunikácia, emočná regulácia“*. V prípade mentoringových programov bolo jadrom zmeny vytvorenie bezpečného vzťahu. Jedna správa hovorí priamo o *„transformácii dieťaťa z pasívneho prijímateľa inštitucionálnej pomoci na aktívny a sebaistý subjekt vlastného rozvoja“*.

Pri hospitalizovaných deťoch a pacientoch sa opakovane objavuje motív zmiernenia psychickej záťaže. Správy uvádzajú, že dobrovoľnícka prítomnosť v nemocnici viedla k tomu, že sa deti cítili *„menej osamelo, pokojnejšie a mali pocit, že na náročnú situáciu nie sú samé“*, pričom hudba a sprevádzanie vytvárali *„bezpečný priestor na rozhovor, vyjadrenie emócií alebo zotrvanie v tichej prítomnosti druhého človeka“*. Tu je zmena pomerne jasne definovaná: nie odstránenie choroby, ale zlepšenie prežívania a kvality pobytu v nemocnici.

Významným typom individuálnej zmeny bol aj **rozvoj konkrétnych kompetencií**. V digitálne orientovaných projektoch sa uvádzalo, že seniori začali využívať *„objednávanie k lekárovi, video hovory, eZdravie, vyhľadávanie spojov“*, pričom sa *„zvýšila informovanosť o kybernetických hrozbách a spôsobe ochrany“*. V environmentálnych projektoch sa zmena popisuje ako *„hlbšie porozumenie environmentálnym témam“*, *„posun v postojoch k spotrebe“* a *„väčšia schopnosť vysvetľovať tieto témy verejnosti a uplatňovať ich v každodennom živote“*. V doučovacích programoch sa zasa objavuje nárast motivácie detí k učeniu, zníženie vyhýbania sa školským úlohám a zlepšenie prospechu.

Z analytického hľadiska možno povedať, že na individuálnej úrovni projekty prinášali najmä tieto typy zmien:

- zníženie osamelosti a psychickej záťaže,
- zvýšenie pocitu prijatia, bezpečia a zmysluplnosti,
- rast sebadôvery a sebaúčinnosti,
- rozvoj sociálnych, komunikačných, pedagogických, digitálnych či environmentálnych kompetencií,
- prechod od pasívnej roly k aktívnejšiemu zapojeniu.

Práve táto rovina je v správach najbohatšie opísaná a najčastejšie doložená aj konkrétnymi výrokmami. Na individuálnej úrovni teda ide o kombináciu stabilizácie (well-being), posilnenia (self-efficacy) a rozvoja (skills).

Zmeny na vzťahovej úrovni: dôvera, medzigeneračné väzby a nové typy kontaktu

Druhou veľmi silnou rovinou kvalitatívnej zmeny sú **vzťahy**. Dobrovoľnícke programy často nefungovali len ako poskytovanie služby, ale aj ako vytváranie dôveryhodného vzťahu, opakovaného kontaktu a nových sociálnych väzieb.

Najviditeľnejšie je to v medzigeneračných projektoch. Tam sa opakovane uvádza „*zlepšenie medzigeneračných vzťahov*“, „*odbúranie stereotypov medzi generáciami*“, „*vzájomný rešpekt a prirodzená spolupráca*“. V programe Čítankovo sa zmena u detí a škôl popisuje cez „*rozvoj prirodzeného medzigeneračného porozumenia*“, kým u seniorov cez „*zniženie sociálnej izolácie, zvýšenie osobnej a občianskej aktivizácie, posilnenie subjektívnej pohody a pocitu užitočnosti*“. V inom projekte sa uvádza, že mladí dobrovoľníci „*už nevnímajú seniorov ako záťaž, ale ako studnicu múdrosti a inšpirácie*“.

V programoch 1 : 1 je jadrom zmeny samotný vzťah. Pri deťoch v krízových centrách sa ukazuje, že „*vytvorenie bezpečného vzťahu s mentorom priamo aktivuje vnútornú motiváciu dieťaťa*“. Pri ľuďoch bez domova správa uvádza, že vzťah s dobrovoľníkom im pomáhal „*cítiť sa rešpektovaní a prijatí, obnoviť dôveru v ľudí, znížiť pocit hanby a stigmy a zažiť pozitívnu sociálnu interakciu bez hodnotenia*“. V jednej správe sa dokonca objavuje aj neočakávaný výstup, že niektorí klienti po ukončení projektu prešli do samostatného bývania. Hoci to nemožno jednoducho pripísať len programu, je to dôležitý signál, že kvalita vzťahovej podpory môže presiahnuť pôvodné očakávania.

Pri cudzincoch a odídencoch sa vzťahová zmena spájala s integráciou. Správy uvádzajú, že účastníci „*sa cítili menej osamelo a postupne sa začali vnímať ako súčasť spoločnosti*“, získali „*reálne kontakty, na ktoré sa môžu obrátiť*“, a ich potreby sa postupne posúvali „*od úvodnej orientácie v novom prostredí k témam kariérneho rozvoja, odborného vzdelávania a spolupráce so slovenskými rovesníkmi*“. To je dôležitý dôkaz, že vzťah s dobrovoľníkom neplnil iba funkciu emocionálnej opory, ale aj mosta do spoločnosti.

Pri tejto rovine zmien je dôležité, že nejde iba o individualizovaný benefit. Vzťahová rovina ukazuje, že dobrovoľníctvo vytvára **nové väzby tam, kde predtým chýbali alebo boli oslabené**, a tým má významný sociálno-integračný rozmer.

Zmeny na komunitnej úrovni: posilnenie súdržnosti, nových sietí a lokálnej citlivosti

Na komunitnej úrovni sa kvalitatívna zmena prejavuje predovšetkým v tom, že projekty **zvyšovali lokálnu súdržnosť, viditeľnosť pomoci a ochotu komunity reagovať na problémy zvnútra**. Táto rovina je v správach menej presne meraná, ale opakuje sa vo veľkom množstve príkladov. V projektoch z marginalizovaných komunít sa uvádza, že pomoc prestala byť vnímaná ako externý zásah a stala sa „*prirodzenou súčasťou komunitného života*“. Pri práci v MRK sa opisuje, že projekt posilnil „*miestne vzťahy, dôveru a schopnosť komunity riešiť problémy zvnútra, nie výlučne prostredníctvom externých zásahov*“. Osobitne dôležitý je tu moment, že do aktivít boli zapojení ľudia priamo z komunity, ktorí fungovali ako „*vnútorný most*“ medzi organizáciou a miestnym prostredím.

Vo farských a komunitných programoch sa komunitný efekt prejavuje cez vyššiu dostupnosť pomoci, lepšiu orientáciu v systéme podpory a väčší pocit, že „*niekomu na človeku záleží*“. V niektorých správach sa objavuje aj zmena smerom k lokálnej mobilizácii: „*Evidujeme väčší záujem aj zo strany kňazov, ktorí túžia zakladať farské charity, pretože vidia v tom prínos pre celú farnosť*“. To ukazuje, že dobrovoľnícke programy niekedy nevedli len k pomoci klientom, ale aj k širšiemu kultúrnemu posunu vnímania dobrovoľníctva.

Osobitným príkladom komunitnej zmeny je Hlinený dukát. Táto zmena neobmedzuje sa len na pomoc jednotlivcom v núdzi. Správa uvádza, že „70,6 % respondentov uviedlo, že vďaka projektu nemusia žobrať o jedlo“, čo je podstatný kvalitatívny posun v oblasti dôstojnosti a verejného priestoru. Zároveň „78 % darcov uvádza pozitívny dopad projektu a až 60 % darovalo dukát osobne osobe v núdzi“, čo naznačuje aj zmenu správania verejnosti smerom k adresnejšej a dôstojnejšej pomoci. Tu sa už dobrovoľníctvo nestáva iba službou, ale súčasťou nového komunitného mechanizmu pomoci.

Na komunitnej úrovni sa teda zmeny prejavovali najmä:

- vo vyššej dostupnosti pomoci,
- v budovaní neformálnych sietí podpory,
- v scitlivovaní komunity na potreby zraniteľných skupín,
- v zmene miestnej kultúry pomoci a solidarity.

Zmeny na úrovni organizácií a programov: profesionalizácia a replikovateľnosť

Štvrtá rovina, ktorá je pre hodnotenie sociálnych inovácií zvlášť dôležitá, je zmena na úrovni samotných organizácií a modelov práce. Vo viacerých správach sa ukazuje, že projekt nepriniesol len aktivitu, ale aj **nový alebo kvalitnejší spôsob organizovania dobrovoľníctva**.

Niektoré správy hovoria o tom, že program sa „posunul od intuitívneho fungovania k systematickému a reflektovanému modelu založenému na metodike, mentoringu a hodnotení“. Inde sa uvádza, že vznikli „funkčný a prenosný model“ alebo „mentorský systém, metodické materiály a overené pilotné aktivity“ a stali sa súčasťou dlhodobej stratégie organizácie. Pri projektoch zameraných na inklúziu sa zdôrazňuje posun „od náhodných alebo jednorazových aktivít k inkluzívnym aktivitám, ktoré systematicky rozvíjajú sociálne, komunikačné a sebaregulačné zručnosti detí“.

V tejto rovine je zaujímavé, že dobrovoľníctvo sa v niektorých organizáciách mení z doplnku na **nosný organizačný model intervencie**. To je dôležitý znak sociálnej inovácie: nie je to len viac dobrovoľníkov, ale kvalitnejšie usporiadanie vzťahov, rolí, podpory a metodiky

Mechanizmy zmeny: čo v projektoch reálne fungovalo

Analýza dát zo záverečných správ umožňuje ísť nad rámec popisu výsledkov a identifikovať **opakujúce sa mechanizmy, prostredníctvom ktorých zmena vznikala**. Zmena sa v projektoch neobjavovala náhodne, ale bola sprostredkovaná relatívne konzistentnými procesmi, ktoré sa opakovali naprieč rôznymi cieľovými skupinami a typmi intervencií.

Dlhodobý vzťah ako kľúčový mechanizmus zmeny

Najkonzistentnejším a najvýraznejším mechanizmom naprieč projektmi bol **dlhodobý, pravidelný a dôveryhodný vzťah** medzi dobrovoľníkom a účastníkom programu.

Tento mechanizmus sa najčastejšie realizoval prostredníctvom:

- modelu 1 : 1 (mentor – dieťa, dobrovoľník – klient),
- pravidelných stretnutí,
- opakovaného osobného kontaktu,
- postupného budovania dôvery.

V správach sa opakovane objavujú formulácie, ktoré potvrdzujú, že práve vzťah bol nositeľom zmeny. Napríklad:

- „vytvorenie bezpečného vzťahu s mentorom priamo aktivuje vnútornú motiváciu dieťaťa“
- „pravidelný kontakt s dobrovoľníkom prispieva k subjektívnemu zmierneniu osamelosti“

- „klienti sa cítili rešpektovaní a prijatí, čo obnovilo ich dôveru v ľudí“

V prípade hospitalizovaných detí sa zdôrazňuje, že zmena nebola spôsobená samotnou aktivitou, ale „prítomnosťou druhého človeka, ktorý vytváral bezpečný priestor“. Podobne pri senioroch je efekt pripisovaný nie jednorazovej aktivite, ale „pravidelnému kontaktu, ktorý prinášal pocit, že sú potrební a že na nich niekomu záleží“.

Možno konštatovať, že nejde o „programový efekt“, ale o vzťahový efekt. Intenzita a kontinuita kontaktu sú kľúčové premenné, pričom tento mechanizmus je prítomný naprieč veľmi rôznymi typmi projektov. **Dlhodobý vzťah** je možné označiť za **centrálny mechanizmus sociálnej zmeny v dobrovoľníctve**.

Dobrovoľník ako „most“ (bridging function)

Druhým výrazným mechanizmom je špecifická rola dobrovoľníka ako **prostredníka medzi rôznymi sociálnymi svetmi**.

Z dát vyplýva, že dobrovoľníci fungovali ako:

- most medzi jednotlivcom a inštitúciami (napr. pomoc pri orientácii v systéme),
- most medzi generáciami (mladí – seniori),
- most medzi marginalizovanou skupinou a komunitou,
- most medzi formálnou a neformálnou pomocou.

V správach sa to objavuje implicitne, napríklad:

- „peer dobrovoľníci budú istejší pri sprevádzaní rodín v komplikovaných situáciách“
- „dobrovoľníci pomáhali prijímateľom orientovať sa v možnostiach podpory“
- „vznikli prepojenia medzi farnosťami, školami a komunitnými aktérmi“
- „účastníci získali kontakty, na ktoré sa môžu obrátiť“

V projektoch s cudzincami je tento mechanizmus obzvlášť viditeľný: dobrovoľník prepája jednotlivca s komunitou, pomáha prekladať sociálne normy a vytvára vstupný bod do spoločnosti.

Vnímanie dobrovoľníctva ako mostu medzi rôznymi svetmi možno v teoretickej rovine označiť ako „**bridging social capital**“. Ide o ďalší z kľúčových mechanizmov sociálnej zmeny, ktorý však správy takmer nikdy explicitne nepojmenúvajú. Tento mechanizmus má pritom potenciál vysvetliť, prečo dobrovoľníctvo funguje aj tam, kde formálne služby zlyhávajú. Inými slovami: dobrovoľník nie je len poskytovateľ služby, ale aj **sociálny prepojovací článok**.

Skúsenostné učenie a reflexia

Tretím mechanizmom je **učenie sa prostredníctvom skúsenosti**, ktoré je často podporené reflexiou, mentoringom alebo facilitovanými stretnutiami.

Tento mechanizmus sa objavuje najmä:

- pri práci s mládežou,
- v rozvojových programoch pre dobrovoľníkov,
- v peer programoch,
- v environmentálnych a vzdelávacích projektoch.

Z dát vyplýva, že zmena postojov a správania nevznikala cez informácie, ale cez skúsenosť:

- „dobrovoľníci si osvojili nové zručnosti pri práci s deťmi a mladými“
- „zmenili svoje vnímanie seniorov smerom k pozitívnejšiemu a rešpektujúcemu“
- „viac premýšľajú nad svojimi rozhodnutiami a konaním“

Dôležitú úlohu zohrávali: zážitkové aktivity, reálne situácie (napr. sprevádzanie klientov), pravidelné stretnutia a zdieľanie skúseností a mentoring. Dobrovoľnícke projekty sú účinné najmä tam, kde účastníci **zažijú inú realitu, nie len o nej počujú**.

Normalizácia nových sociálnych rolí

Štvrtým, veľmi dôležitým mechanizmom je postupná **zmena sociálnych rolí a ich normalizácia**.

Naprieč projektmi sa objavuje posun:

- senior → mentor / aktívny dobrovoľník,
- mladý človek → aktér zmeny,
- klient → partner / spoluaktér,
- dobrovoľník → kompetentný facilitátor, nie „pomocník“.

Tento mechanizmus je explicitne zachytený vo viacerých výrokochoch:

- „seniori prestali byť vnímaní ako pasívni prijímatelia a stali sa aktívnymi členmi komunity“
- „dobrovoľníci dokázali samostatne rozhodovať a riešiť situácie bez podpory pracovníkov“
- „klienti prešli od pasivity k iniciatíve v komunikácii“

V projektoch s ľuďmi bez domova sa uvádza, že klienti:

- „prestali vystupovať ako objekty pomoci a začali sa zapájať ako aktívni účastníci“

V projektoch so seniormi:

- „vznikli pozitívne vzory spolupráce medzi generáciami, kde seniori odovzdávajú skúsenosti a mladí prinášajú digitálne zručnosti“

V tomto prípade ide o kľúčový kvalitatívny posun, pričom nejde len o zmenu správania, ale o **zmenu identity a spoločenskej pozície**. Tento mechanizmus má najbližšie k jadru sociálnej inovácie. Práve tu dochádza k najhlbšej zmene: mení sa to, **kým človek v systéme je**, nie len čo robí.

Z analýzy vyplýva, že úspech projektov nie je primárne daný typom aktivity, ale tým, **aké mechanizmy aktivujú**. Najmä dlhodobý vzťah a rola dobrovoľníka ako mosta sa ukazujú ako kľúčové faktory, ktoré vysvetľujú, prečo dobrovoľnícke programy dokážu prinášať zmenu aj v komplexných sociálnych situáciách.

Zároveň platí, že tieto mechanizmy predstavujú významný, no zatiaľ len čiastočne využitý potenciál pre rozvoj sociálnych inovácií — najmä ak by boli lepšie konceptualizované, merané a systematicky rozvíjané.

Zhodnotenie výsledkov z pohľadu sociálnych inovácií

Z pohľadu podpory sociálnych inovácií prostredníctvom dobrovoľníctva tieto projekty priniesli viac než len tradičné dobrovoľnícke aktivity. Ich prínos spočíva najmä v tom, že **dobrovoľníctvo využívajú ako mechanizmus sociálnej zmeny**, nie iba ako bezplatný ľudský zdroj.

Silné miesta

Najsilnejším prvkom je, že projekty prinášajú **nové alebo posilnené vzťahové modely pomoci**.

Modely 1 : 1, peer podpora, medzigeneračné tímy, sprevádzané dobrovoľníctvo či prepájanie prijímateľov s komunitou predstavujú inovatívne riešenia najmä tam, kde formálne služby nestačia alebo nie sú vzťahovo saturované. Inovácia tu nespočíva v technológii, ale v novom usporiadaní sociálnych rolí a vzťahov.

Druhým silným miestom je **transformácia rolí cieľových skupín**. Seniori sa stávajú mentormi, ľudia zo znevýhodnených skupín sa stávajú dobrovoľníkmi, prijímatelia pomoci sa posúvajú k aktívnejšej účasti. Tento posun od pasivity k participácii je jadrom sociálnej inovácie, lebo narúša tradičné hierarchie pomáhajúci – prijímateľ.

Tretím silným miestom je **prepájanie sektorov a lokálnych aktérov**. Viaceré programy vytvárajú funkčné mosty medzi školami, komunitnými centrami, samosprávami, charitami, zdravotníckymi zariadeniami a dobrovoľníkmi. V niektorých prípadoch sa tieto väzby pretavili do metodík, príručiek alebo modelov, ktoré môžu byť ďalej prenášané.

Štvrtou silnou stránkou je, že mnohé projekty zjavne **reagujú na aktuálne spoločenské problémy veľmi citlivo a adaptívne**: osamelosť seniorov, integrácia cudzincov, vzdelávacia nerovnosť, digitálna gramotnosť, dôstojná pomoc ľuďom v núdzi, psychosociálna podpora detí v nemocnici. Z tohto pohľadu ide o dobre ukotvené sociálne inovácie, ktoré sú blízko reálnym potrebám.

Rezervy a limity

Najväčšou rezervou nie je ani tak samotná realizácia programov, ale **spôsob dokazovania ich zmeny**. Väčšina projektov pracuje s ex post hodnotením, sebahodnotením a retrospektívnym opisom zmeny. To znamená, že projekty vedia pomerne presvedčivo ukázať, že účastníci **vnímajú pozitívnu zmenu**, ale menej presvedčivo dokazujú, že projekt túto zmenu **spôsobil** a že má dlhodobý charakter.

Druhou rezervou je, že **najlepšie zdokumentované sú zmeny na individuálnej a vzťahovej úrovni, zatiaľ čo komunitná a systémová zmena je často skôr deklarovaná ako preukázaná**. Projekty hovoria o posilnení komunity, o zmene postojov verejnosti či o vyššej citlivosti prostredia, ale tieto tvrdenia sú často slabšie operacionalizované a menej podložené dátami.

Treťou rezervou je **nerovnomerná kvalita merania**. Vedľa projektov, ktoré využili post-test dizajn, štandardizované nástroje alebo kvantifikované ukazovatele, sú projekty, ktoré sa opierajú najmä o voľné výpovede, opis koordinátora alebo nešpecifikovanú spätnú väzbu. To sťažuje porovnateľnosť medzi projektmi.

Štvrtým limitom je, že časť projektov síce vytvorila metodiky a modely, ale len v menšej miere je doložené, či sa tieto inovácie skutočne prenášajú, ukotvujú a prežívajú po skončení projektu. Inými slovami, **potenciál škálovania je prítomný, ale dôkaz o jeho naplnení je slabší**.

Tabuľka 6: Zmeny a sila dôkazov

Typ kvalitatívnej zmeny	Typické skupiny	Sila dôkazov
Zníženie osamelosti a izolácie	seniori, prijímatelia pomoci, hospitalizované deti	vysoká
Zvýšenie psychickej pohody	seniori, pacienti, deti, dobrovoľníci	vysoká
Rast sebadôvery a zmysluplnosti	dobrovoľníci, seniori, mladí zo znevýhodneného prostredia	vysoká
Rozvoj kompetencií	dobrovoľníci, deti, seniori	stredná až vysoká
Vznik dôveryhodných vzťahov	deti v mentoringu, klienti 1:1, cudzinci	vysoká
Medzigeneračné porozumenie	seniori, deti, mladí dobrovoľníci	vysoká
Posilnenie komunitných väzieb	komunity, farnosti, MRK, lokálni partneri	stredná

Zmena verejných postojov a dôstojnosti pomoci	verejnosť, ľudia v núdzi	stredná
Organizačná a metodická inovácia	organizácie, koordinátori	stredná
Systémový dopad	širší systém služieb, politika, región	nízka

Výzvy a slabé miesta projektov z pohľadu organizácií

Popri prevažne pozitívnych výsledkoch priniesli záverečné správy aj dôležitú reflexiu limitov, ktoré organizácie v priebehu realizácie projektov identifikovali. Táto analýza ukazuje nielen to, čo projekty dokázali, ale aj to, **kde narážali na hranice svojich kapacít, nastavenia výzvy a samotnej povahy dobrovoľníckych intervencií**. Pri bližšej analýze sa ukazuje, že slabé miesta sa koncentrujú do niekoľkých opakujúcich sa oblastí: do personálnej a kapacitnej náročnosti programov, do otázky kontinuity dobrovoľníckeho vzťahu, do špecifických limitov práce so zraniteľnými skupinami, do problémov škálovania a koordinácie a napokon do metodologických slabín merania.

Jednou z najčastejšie pomenovaných výziev bola **časová a kapacitná náročnosť realizácie dobrovoľníckych programov**. Organizácie opakovane konštatujú, že kvalitné dobrovoľnícke programy, najmä tie založené na pravidelnom sprevádzaní, mentoringu, supervízii alebo práci s deťmi a zraniteľnými skupinami, si vyžadujú podstatne viac času a odbornej koordinácie, než sa môže na prvý pohľad zdať. V správach sa objavujú formulácie o „*limitovaných personálnych a finančných kapacitách*“, o „*náročnosti na čas mentora a pracovníkov*“, ale aj o tom, že „*kapacitná a personálna náročnosť programu*“ rástla s počtom účastníkov. Viaceré organizácie upozorňujú, že koordinácia dobrovoľníkov bola personálne náročná najmä v menších lokalitách alebo v prostredí nízkoprahových služieb. V niektorých prípadoch sa dokonca uvádza, že obmedzené personálne kapacity sa prejavili aj v minimálnej publicite projektu, hoci o zapojenie bol záujem.

S tým úzko súvisí druhá výrazná oblasť, a to **časová dostupnosť a fluktuácia dobrovoľníkov**. Najmä projekty pracujúce so študentmi a mladými ľuďmi opakovane upozorňujú na to, že skúškové obdobia, prázdniny, pracovné povinnosti či zmeny rozvrhu dočasne narušovali kontinuitu zapojenia. Správy hovoria o „*časovej diskontinuite*“, o tom, že „*časové možnosti dobrovoľníkov boli limitované najmä počas skúškových období*“, alebo že „*časová dostupnosť dobrovoľníkov, najmä v kontexte školských a pracovných povinností*“, patrila k hlavným výzvam. Tento problém nie je len organizačný. V programoch založených na vzťahu, najmä v modeli 1 : 1, má fluktuácia dobrovoľníkov priamy dopad na cieľové skupiny. V jednej zo správ sa explicitne uvádza, že fluktuácia mentorov môže u detí z krízových centier „*prehĺbiť pocit opustenia*“, a preto je potrebné sústrediť sa na dlhodobé udržanie mentorov. Pri senioroch v zariadeniach sa zas narušenie kontinuity návštev spájalo s neistotou a oslabením efektu pravidelného kontaktu.

Tretím opakujúcim sa slabým miestom je **psychická náročnosť práce a riziko vyhorenia**. Táto téma sa objavuje najmä pri projektoch v hospiciach, nemocniciach, nízkoprahových zariadeniach, pri práci s traumatizovanými deťmi alebo v prostredí extrémneho sociálneho vylúčenia. Organizácie opakovane uvádzajú, že otváranie osobných tém bolo psychicky náročné pre dobrovoľníkov aj facilitátorov, že pri najaktívnejších dobrovoľníkoch sa objavovali signály únavy a potreba intenzívnejšej podpory, alebo že dobrovoľníci „*narážajú na svoje limity pri práci s hlbokými traumami detí*“. V prostredí hospicu sa objavuje konštatovanie, že najnižšie skóre dosiahli oblasti zvládania stresu a riešenia neočakávaných udalostí, čo naznačuje, že dobrovoľníci sa v krízových situáciách stále cítia menej isto. V zariadeniach pre ľudí bez domova organizácie pomenúvajú záťaž spojenú s úmrtiami klientov, relapsmi alebo traumatickými príbehmi. Napriech týmito správami sa veľmi jasne ukazuje, že **kvalitný dobrovoľnícky program nie je možný bez systematickej odbornej podpory, mentoringu a supervízie**, a že práve táto podporná infraštruktúra predstavuje jednu z najväčších organizačných výziev.

Ďalšou významnou kategóriou slabých miest sú **nerovnomerné kompetencie a pripravenosť dobrovoľníkov**. Viaceré organizácie konštatujú, že nie všetci dobrovoľníci vstupovali do programov s rovnakou mierou pripravenosti na prácu s deťmi zo sociálne znevýhodneného prostredia, s ľuďmi v núdzi alebo s náročnými témami. V niektorých projektoch sa ukázalo, že účastníci síce získali teoretické vedomosti, ale zaostávali v praktickej aplikácii. V environmentálne a digitálne zameraných aktivitách sa napríklad uvádza „nižšia úroveň praktickej implementácie udržateľných aktivít“ a nízka miera istoty pri vysvetľovaní zásad bezpečného správania sa na internete. Inde sa zas konštatuje rozdiel medzi teoretickými znalosťami a sebadôverou pri ich praktickom využití. V seniorských programoch sa objavuje podobný vzorec: nie všetci seniori sa cítili sebavedomo v mentorskom pôsobení, najmä tí s kratšou dobou zapojenia. To naznačuje, že budúce výzvy by mali ešte viac pracovať s rozlíšením medzi náborom dobrovoľníkov a ich reálnou pripravenosťou na výkon roly.

Osobitne silným motívom v reflexii organizácií je **náročnosť práce s rôznorodými a zraniteľnými cieľovými skupinami**. Viaceré správy upozorňujú, že projekty pracovali s mimoriadne heterogénnymi skupinami, ktoré si vyžadovali individualizovaný prístup, menšie skupiny a často aj vyššiu odbornú podporu. Pri senioroch sa opakovane uvádza, že zdravotný stav, únava, hospitalizácie alebo potreba regenerácie narušovali kontinuitu účasti. Pri klientoch s pokročilou demenciou organizácie otvorene konštatujú, že táto skupina si vyžaduje špecifické prístupy presahujúce rámec bežného dobrovoľníckeho kontaktu. Organizácie pôsobiace v prostredí extrémneho sociálneho vylúčenia navyše explicitne upozorňujú, že hlbšie zmeny si vyžadujú dlhší časový horizont, než umožňuje jedno projektové obdobie. V tomto bode sa ukazuje dôležitý nesúlad medzi **časom potrebným na vznik hlbokej sociálnej zmeny a časom, ktorý poskytuje grantové schéma**.

Ďalšia skupina výziev sa týka **logistiky, technického zabezpečenia a regionálnych rozdielov**. V projektoch so seniormi sa objavujú bariéry spojené s dopravou, časom a dostupnosťou aktivít. V digitálnych projektoch sa opakovane vyskytuje problém rozdielnej úrovne digitálnych zručností, nízkej dostupnosti zariadení alebo nutnosti pracovať s každým účastníkom individuálne. V niektorých komunitných a sieťových projektoch sa ukázalo, že pôvodne využívané komunikačné riešenia – napríklad sociálne siete – nedokázali zabezpečiť potrebnú stabilitu a kvalitu komunikácie, a organizácie preto otvorene pomenúvajú potrebu technologického upgradu. Pri Hlinenom dukáte či farských charitách sa zas vyskytujú rozdielne úrovne podpory samospráv, nízka miera zapojenia prevádzok v niektorých mestách a veľké rozdiely medzi lokálnymi kapacitami. To naznačuje, že úspešnosť dobrovoľníckych programov je vo veľkej miere podmienená **lokálnou inštitucionálnou infraštruktúrou a lokálnym vedením**, nie iba kvalitou samotného modelu.

Na to nadväzuje ďalšie výrazné slabé miesto, a to **závislosť programov od kľúčových osôb a lokálnych lídrov**. Viaceré organizácie výslovne uvádzajú, že úspešnosť programu bola výrazne ovplyvnená angažovanosťou koordinátora, mentorov, miestnych lídrov alebo vedúcich farských charít. Táto závislosť predstavuje riziko pre udržateľnosť programu, pretože v prípade ich nedostupnosti alebo preťaženia môže dôjsť k oslabeniu kvality alebo kontinuity aktivít. V jednom prípade sa dokonca uvádza, že slabým miestom je neochota niektorých miestnych kňazov zakladať farské charity, čo vyplýva z ich nedostatočnej informovanosti. Z toho vyplýva, že škálovanie dobrovoľníckych sociálnych inovácií nie je len otázkou metodiky, ale aj **lokálneho líderstva, legitimacy a schopnosti program ukotviť v prostredí**.

Výrazná skupina výziev sa týka aj **slabšieho dosahu niektorých cieľov**, respektíve oblastí, kde sa zmena prejavila menej intenzívne. Organizácie samé upozorňujú, že programy nie vždy rovnako silno vplývali na všetky sledované oblasti. V niektorých prípadoch bol nižší vplyv zaznamenaný na štruktúru dňa a pravidelnosť aktivít, v iných na angažovanosť mimo rámca organizácie, na občiansku aktivizáciu, na hĺbku sociálnych vzťahov alebo na vnútornú motiváciu detí k učeniu. Pri niektorých doučovacích projektoch sa ukázalo, že program posilňuje výkonové a praktické aspekty učenia, ale slabšie pôsobí

na radosť z učenia a záujem. Inde sa ukázalo, že miera samostatnosti detí alebo ich dlhodobá emočná stabilita nedosiahli očakávanú úroveň, čo však organizácie samy interpretujú realisticky ako dlhodobejší proces presahujúci jedno projektové obdobie. Tieto zistenia sú dôležité, pretože ukazujú, že dobrovoľnícke programy síce dokážu stabilizovať, podporovať a motivovať, ale ich vplyv na hlbšie štrukturálne alebo vývinovo náročnejšie zmeny má prirodzené limity.

Najvýraznejší a zároveň naprieč správami najčastejšie pomenovaný okruh slabých miest sa však týka **merania dopadu a metodologických limitov hodnotenia**. Prakticky vo všetkých typoch projektov sa opakuje niekoľko problémov. Prvým je absencia systematického merania pred začiatkom intervencie. Organizácie opakovane uvádzajú, že *„nebolo možné realizovať meranie východiskového stavu pred zapojením do programu“*, často preto, že výzva bola vyhlásená v čase, keď už dobrovoľnícke aktivity prebiehali, alebo preto, že zapájanie účastníkov prebiehalo postupne a flexibilne. Z tohto dôvodu bolo vo veľkej miere potrebné siahnuť po retrospektívnom hodnotení alebo „teste po“, ktorý zachytáva subjektívne vnímanú zmenu, ale neumožňuje presné porovnanie so stavom pred zapojením. Samotné organizácie pritom tento limit pomenúvajú veľmi otvorene: ide o *„subjektívne vnímanú zmenu, nie objektívne porovnanie stavu pred a po“*, výsledky *„nemožno interpretovať ako presné kvantitatívne vyjadrenie rozsahu zmeny“*, ale skôr ako obraz vnímaného prínosu projektu.

Druhým metodologickým problémom je nízka reprezentatívnosť a malá veľkosť výskumných vzoriek. Viaceré správy explicitne uvádzajú, že počet respondentov umožňuje len základnú deskriptívnu analýzu a zistenia nemožno generalizovať. V niektorých programoch boli vzorky veľmi malé, čo sťažuje nielen zovšeobecniteľnosť, ale aj štatistickú významnosť a stabilitu výsledkov. Tretím problémom je dominancia uzavretých škálových otázok a sebahodnotiacich nástrojov, ktoré síce umožňujú jednoduchšie spracovanie, ale obmedzujú priestor pre hlbšie pochopenie významov. Viaceré organizácie samy konštatujú, že im chýbali otvorené otázky, konkrétnejšie nástroje alebo systematickejšie zachytenie využívania materiálov a dôkazov dosahu v praxi.

Štvrtým metodologickým limitom je, že veľká časť hodnotení zachytáva predovšetkým zmenu u dobrovoľníkov, zatiaľ čo zmena u prijímateľov pomoci býva meraná slabšie. Jedna zo správ to pomenúva priamo: *„Najväčšou slabinou vyhodnotenia je, že dôkazy o spoločenskej zmene sú momentálne postavené hlavne na dotazníku dobrovoľníkov... ale slabšie priamo o zmene u prijímateľov“*. Inde sa uvádza, že bolo zisťované iba vnímanie prijímateľov pomoci, bez pohľadu dobrovoľníkov, personálu či koordinátorov, čo obmedzuje komplexnosť interpretácie.

Piatym problémom je, že časť efektov sa môže prejavovať až s časovým odstupom, a jednorazové meranie po projekte ich nedokáže zachytiť. Organizácie opakovane naznačujú potrebu dlhodobejšieho sledovania dopadu, najmä pri sociálnej integrácii, vnútornej motivácii detí, budovaní vzťahov či využívaní metodických výstupov v praxi.

Tabuľka 7: Prehľad hlavných výziev a slabých miest identifikovaných organizáciami

Oblasť	Typické identifikované problémy
Kapacity a koordinácia	personálna náročnosť, vysoké nároky na mentora/koordinátora, administratívna záťaž, obmedzená publicita
Dobrovoľníci	fluktuácia, časová nedostupnosť, nerovnomerná pripravenosť, riziko vyhorenia, potreba supervízie
Cieľové skupiny	zdravotné obmedzenia, heterogenita skupín, potreba individualizovaného prístupu, nízka kontinuita účasti
Lokálne podmienky	rozdielne kapacity partnerov, závislosť od lokálnych lídrov, nerovnomerná podpora samospráv a inštitúcií

Oblasť	Typické identifikované problémy
Logistika a technické podmienky	doprava, dostupnosť priestorov, obmedzený počet zariadení, technologické bariéry, nedostatočné komunikačné nástroje
Obsah a realizácia aktivít	nižší praktický transfer poznatkov, slabší vplyv na niektoré ciele, potreba jasnejšieho nastavenia očakávaní a rolí
Meranie dopadu	absencia baseline, dominancia retrospektívneho testu po, malé vzorky, nízka porovnateľnosť, slabé zachytenie zmeny u prijímateľov, nedostatok dlhodobého sledovania
Škálovanie a udržateľnosť	závislosť od kľúčových osôb, obmedzené kapacity na rozširovanie, slabšie zachytenie využívania metodík v praxi

Z pohľadu sociálnych inovácií je dôležité, že väčšina identifikovaných slabých miest nie je náhodná, ale úzko súvisí so samotnou povahou inovatívnych dobrovoľníckych intervencií. Práve tie prvky, ktoré robia programy inovatívnymi – nízkoprahovosť, flexibilita, individualizácia, participácia, práca vo vzťahu a v prirodzenom prostredí – sú zároveň menej ľahko štandardizovateľné, ťažšie merateľné a náročnejšie na koordináciu. To znamená, že výzvou do budúcnosti nie je tieto prvky oslabiť, ale vytvoriť pre ne primeranejšie podmienky podpory a evaluácie.

Sumarizácia, závery a odporúčania

Z hľadiska štruktúry podporených projektov možno konštatovať, že výzva podporila najmä:

- **rozvoj a rozširovanie existujúcich dobrovoľníckych programov na Slovensku,**
- **participatívne a inkluzívne modely práce so znevýhodnenými skupinami,**
- **kombináciu individuálnych a komunitných prístupov,**
- **škálovanie prostredníctvom lokalizovaného rastu a organizačného rozširovania.**

Z pohľadu sociálnych inovácií ide najmä o:

- posilňovanie už existujúcich riešení,
- adaptáciu na lokálne podmienky,
- budovanie kapacít a vzťahových sietí.

Naopak, menej zastúpené boli:

- prenosy inovácií zo zahraničia,
- otvorené šírenie know-how,
- systémové ukotvenie inovácií do verejných politík.

To naznačuje, že podporené projekty mali silný potenciál v oblasti **praktickej a komunitnej inovácie**, no slabší v oblasti **systémovej a transformačnej inovácie**.

Všetky sledované indikátory boli prekročené, čo poukazuje na vysokú realizačnú kapacitu podporených projektov.

Ak sa na tieto výstupy pozrieme v celku, možno povedať, že podporené projekty najčastejšie prispievali k podpore sociálnych inovácií v štyroch hlavných rovinách. Po prvé, **posilňovali ľudské kapacity**, najmä dobrovoľníkov, koordinátorov a komunitných aktérov. Po druhé, **vytvárali a testovali nové formy práce s cieľovými skupinami**, často založené na pravidelnosti, vzťahovosti, participácii a prepájaní generácií. Po tretie, **pretvárali praktickú skúsenosť do metodických a prenositeľných výstupov**, čím zvyšovali šancu na udržateľnosť a šírenie inovatívnych prístupov. Po štvrté, **budovali spoluprácu a sieťovanie**, čo je nevyhnutná podmienka toho, aby sa sociálne inovácie mohli rozvíjať aj za hranicou jednotlivého projektu.

Celkovo teda možno uzavrieť, že najčastejšie výstupy projektov neboli iba v rovine „počtu zrealizovaných aktivít“, ale najmä v rovine **budovania kapacít, metodík, partnerstiev a nových**

spôsobov práce s ľuďmi a komunitami. Práve tieto typy výstupov predstavujú najvýraznejší príspevok podporených projektov k sociálnym inováciám, keďže vytvárajú podmienky pre dlhodobejšiu zmenu, rozšírenie osvedčených modelov a posilnenie schopnosti komunit reagovať na sociálne potreby novými spôsobmi.

Podporené projekty priniesli preukázateľné kvalitatívne zmeny najmä v oblasti **psychickej pohody, zníženia osamelosti, rastu sebadôvery, rozvoja kompetencií, budovania dôveryhodných vzťahov a posilnenia medzigeneračného a komunitného prepájania.** Dobrovoľníctvo sa v nich ukazuje ako účinný mechanizmus sociálneho začlenenia, a to nielen pre prijímateľov pomoci, ale aj pre samotných dobrovoľníkov.

Z pohľadu sociálnych inovácií je najvýznamnejšie to, že projekty neostali pri jednorazovej pomoci, ale vo viacerých prípadoch vytvárali **nové sociálne roly, vzťahové modely, miestne siete a metodické rámce,** ktoré majú potenciál presahovať konkrétny projekt. Ich silou je vzťahovosť, participácia a schopnosť reagovať na potreby v prirodzenom prostredí človeka.

Súčasne však platí, že dôkazy o zmene sú najsilnejšie na mikroúrovni a slabšie na úrovni dlhodobého komunitného alebo systémového dopadu. Preto možno uzavrieť, že podporené projekty predstavujú **silný potenciál sociálnych inovácií v dobrovoľníctve,** no pre jeho presvedčivejšie doloženie by bolo potrebné systematickejšie a metodologicky robustnejšie meranie výsledkov a dopadov.

Výzva podporila projekty s vysokým inovačným a vzťahovým potenciálom, ale zároveň do značnej miery preniesla na organizácie požiadavku preukazovať dopad v podmienkach, ktoré na to neboli vždy optimálne nastavené. Opakované konštatovania o nemožnosti realizovať vstupné meranie, o retrospektívnom hodnotení, o kapacitnej náročnosti alebo o potrebe systematickejšieho plánovania merania naznačujú, že slabé miesta nespočívajú iba v jednotlivých projektoch, ale aj v samotnej **architektúre podpory sociálnych inovácií prostredníctvom krátkodobých grantových schém.** Ak má byť tento typ intervencií do budúcnosti nielen podporovaný, ale aj presvedčivejšie vyhodnocovaný, bude potrebné lepšie zosúladiť časovanie výzvy, realističnosť indikátorov, podporu odborného sprevádzania a metodické zázemie pre evaluáciu.

Z pohľadu cieľa výzvy – podporiť sociálne inovácie reagujúce na relevantné spoločenské problémy a podporujúce sociálne začlenenie – možno konštatovať, že projekty tento cieľ naplnili najmä na mikro- a mezoúrovni. Reagovali na konkrétne potreby (osamelosť, sociálne vylúčenie, nedostatok podpory pri vzdelávaní či integrácii) a vytvárali funkčné mechanizmy začlenenia prostredníctvom dobrovoľníctva. Zároveň však ich dopad ostáva limitovaný v rovine dlhodobých a systémových zmien.

Kriticky treba zdôrazniť, že dôkazy o zmene sú najsilnejšie na úrovni individuálnej skúsenosti a slabšie na úrovni komunitného alebo systémového dopadu. Viaceré organizácie explicitne uvádzajú, že meranie bolo založené na retrospektívnom hodnotení („test po“), často bez vstupného merania, čo *„neumožňuje priame porovnanie so stavom pred zapojením do programu“.* V niektorých prípadoch boli dáta zbierané len od jednej skupiny (napr. dobrovoľníkov), pričom *„slabšie sú dôkazy priamo o zmene u prijímateľov“.* Opakovane sa objavujú aj limity malej vzorky, nereprezentatívnosti či závislosti od sebahodnotenia.

Popri metodických limitoch sa naprieč projektmi opakujú aj praktické výzvy, ktoré priamo ovplyvňujú dosah a udržateľnosť inovácií. Ide najmä o nerovnomerné zapojenie dobrovoľníkov, ich časovú dostupnosť a fluktuáciu, riziko vyhorenia, kapacitnú náročnosť koordinácie, ako aj závislosť od kľúčových osôb

Významným slabým miestom je aj oblasť merania dopadu. Organizácie opakovane poukazujú na absenciu systematického zberu dát, nedostatok vstupných meraní, závislosť od retrospektívnych

prístupov a obmedzenú schopnosť zachytiť dlhodobé efekty. V niektorých prípadoch sa ukazuje aj nedostatočné zachytenie intenzity intervencie (napr. frekvencia kontaktu, dĺžka zapojenia), čo výrazne sťažuje interpretáciu výsledkov.

Pri syntéze týchto zistení možno konštatovať, že slabé miesta projektov nevypovedajú primárne o ich nízkej kvalite, ale o štrukturálnom napätí medzi ambíciou dosahovať hlbokú sociálnu zmenu a podmienkami, v ktorých sú dobrovoľnícke programy realizované. Organizácie veľmi presne pomenúvajú, že dobrovoľnícke programy postavené na vzťahoch, dôvere, participácii a práci so zraniteľnými skupinami sú náročné na čas, koordináciu, odborné sprevádzanie a kontinuálne financovanie. Ukazuje sa tiež, že najsilnejšie mechanizmy týchto programov – dlhodobý vzťah, flexibilita, individualizácia, lokálne zakotvenie – sú zároveň faktormi, ktoré sťažujú štandardizáciu, škálovanie a presné meranie.

Z toho vyplýva aj kritickejší pohľad na samotnú výzvu. Tá síce podporila projekty s vysokým inovačným a vzťahovým potenciálom, no zároveň na ne preniesla požiadavku preukazovať dopad v podmienkach, ktoré na to neboli optimálne nastavené. Opakované zistenia o nemožnosti realizovať vstupné merania, o kapacitnej náročnosti evaluácie či o potrebe lepšieho metodického zázemia naznačujú, že slabé miesta nie sú len na úrovni projektov, ale aj v dizajne podpory.

Z pohľadu sociálnych inovácií je preto kľúčové uvedomiť si, že problémom nie je nízka kvalita intervencií, ale nesúlad medzi povahou inovatívnych dobrovoľníckych prístupov a spôsobom ich hodnotenia. Budúce výzvy by preto nemali smerovať k väčšej štandardizácii samotných programov, ale k vytvoreniu realistickjších podmienok pre ich podporu a evaluáciu.

Odporúčania pre rozvoj dobrovoľníckych programov a sociálnych inovácií

Na základe analýzy výstupov, mechanizmov zmeny aj identifikovaných slabých miest možno formulovať odporúčania, ktoré smerujú k posilneniu kvality, udržateľnosti a preukázateľnosti dopadu dobrovoľníckych programov.

Na úrovni samotných projektov sa ukazuje, ako kľúčové je systematickejšie pracovať s tým, čo sa v praxi už potvrdilo ako funkčné. Projekty by mali vedome posilňovať mechanizmus dlhodobého vzťahu ako hlavný nástroj zmeny, a to nielen na úrovni implementácie, ale aj na úrovni dizajnu programu. To znamená cielene vytvárať podmienky pre kontinuitu zapojenia dobrovoľníkov, znižovať fluktuáciu a pracovať s motiváciou a podporou tak, aby sa vzťah nestal vedľajším efektom, ale centrálnym prvkom intervencie.

Zároveň je potrebné výraznejšie konceptualizovať a pomenovať to, čo projekty robia implicitne. Rola dobrovoľníka ako „mosta“ medzi skupinami, generáciami či systémami sa ukazuje ako jeden z najsilnejších prvkov, no ostáva analyticky neuchopená. Bez jej explicitného pomenovania sa stráca možnosť jej vedomého rozvoja, prenosu a obhajoby voči donorom či verejným politikám.

Výrazným priestorom na zlepšenie je aj oblasť prípravy dobrovoľníkov. Viaceré zistenia poukazujú na rozdiel medzi teoretickými vedomosťami a praktickou schopnosťou ich aplikovať. To naznačuje potrebu posilniť skúsenostné učenie, modelové situácie a priebežnú reflexiu, najmä v oblastiach, ktoré sú pre dobrovoľníkov náročné (komunikácia, práca s emóciami, krízové situácie, facilitácia učenia). Súčasne je nevyhnutné systematickejšie pracovať s psychohygienou a prevenciou vyhorenia, keďže práve najaktívnejší dobrovoľníci sú najviac ohrození.

Na organizačnej úrovni sa ako kľúčové ukazuje posilnenie kapacít koordinácie. Opakovane sa ukazuje, že kvalita programu je silne závislá od koordinátora alebo lokálnych lídrov. Táto závislosť predstavuje

riziko pre udržateľnosť, preto je vhodné smerovať k väčšej distribúcii kompetencií, budovaniu tímov a zavádzaniu podporných systémov (napr. mentoring, supervízia, buddy modely).

Odporúčania pre meranie dopadu

Najvýraznejšie slabé miesto naprieč projektmi predstavuje oblasť merania dopadu, pričom problém nespočíva len v metodike, ale aj v načasovaní, kapacitách a realistikosti očakávaní.

Základným odporúčaním je plánovať meranie dopadu už vo fáze dizajnu projektu, nie ako dodatočnú aktivitu. Absencia vstupných meraní („pred“) sa opakovane ukazuje ako kľúčový limit, ktorý zásadne oslabuje interpretačnú silu výsledkov. Aj keď v niektorých kontextoch (napr. zdravotníckych zariadeniach alebo na terénnej práci) nie je možné realizovať štandardné pre-post meranie, je potrebné hľadať alternatívne prístupy – napríklad priebežné sledovanie zmien, krátke vstupné mapovania alebo využitie kvalitatívnych dát.

Zároveň je potrebné realisticky pracovať s tým, čo je možné merať. Mnohé projekty sa snažia zachytiť komplexné kvalitatívne zmeny (dôvera, vzťahy, zmena rolí), no používajú na to nástroje, ktoré sú skôr kvantitatívne a povrchové. To vedie k nesúladu medzi charakterom zmeny a spôsobom jej merania. Odporúča sa preto kombinovať jednoduché kvantitatívne indikátory s kvalitnými kvalitatívnymi dátami (prípadové štúdie, naratívy, opakované rozhovory), ktoré lepšie zachytia proces a hĺbku zmeny.

Dôležité je tiež rozšíriť perspektívu merania. V mnohých prípadoch sú dáta zbierané len od jednej skupiny (často dobrovoľníkov), čo vytvára skreslený obraz dopadu. Pre komplexnejšie hodnotenie je potrebné systematicky zapájať aj prijímateľov pomoci, koordinátorov a prípadne ďalších aktérov (napr. školy, zdravotnícky personál, komunita).

Výrazným nedostatkom je aj slabé zachytenie intenzity intervencie – teda toho, ako často, ako dlho a v akej kvalite prebiehal kontakt. Bez týchto údajov je veľmi ťažké interpretovať dosiahnuté zmeny. Do budúca je preto vhodné doplniť meranie o jednoduché, ale systematické sledovanie týchto parametrov.

Odporúčania pre dizajn výzvy a systém podpory

Na základe zistení formulujeme odporúčania, ktoré smerujú k samotnej architektúre výzvy, ktorá v súčasnej podobe vytvára určité napätie medzi tým, čo podporuje, a tým, čo vyžaduje.

V prvom rade je potrebné lepšie **zosúladiť časový rámec projektov s povahou sociálnej zmeny**. Dobrovoľnícke programy založené na vzťahoch a dôvere prirodzene potrebujú dlhší čas na dosiahnutie aj zachytenie dopadu. Krátkodobé grantové cykly preto limitujú nielen samotnú intervenciu, ale aj jej evaluáciu. Do budúca by bolo vhodné uvažovať o viacročných schémach alebo o podpore nadväzujúcich fáz.

Rovnako dôležité je **prehodnotiť nastavenie indikátorov**. Súčasné indikátory často zvýhodňujú kvantitu (počty účastníkov, hodín, aktivít), zatiaľ čo kvalitatívne zmeny ostávajú sekundárne. To vedie k paradoxu, že projekty dosahujú formálne vysoké výkony, no ich najdôležitejšie prínosy nie sú dostatočne zachytené. Indikátory by preto mali lepšie reflektovať povahu sociálnych inovácií – napríklad stabilitu vzťahov, mieru zapojenia, zmenu rolí alebo kvalitu spolupráce.

Kľúčovým odporúčaním je tiež **posilniť metodickú podporu v oblasti evaluácie**. Organizácie opakovane deklarujú, že majú záujem merať dopad kvalitnejšie, no narážajú na nedostatok kapacít a

know-how. Súčasťou výzvy by preto mala byť systematická podpora (školenia, metodiky, konzultácie), prípadne alokované zdroje priamo na evaluáciu.

Z hľadiska sociálnych inovácií by bolo vhodné viac **podporovať aj ich šírenie a systémové ukotvenie**. V súčasnosti projekty často generujú hodnotné know-how, ktoré však ostáva na úrovni jednotlivých organizácií. Výzva by mohla aktívnejšie podporovať zdieľanie, replikáciu a prepájanie s verejnými politikami.

Napokon, dôležité je **realistickejšie nastaviť očakávania voči projektom**. Ak majú byť podporované inovácie založené na flexibilitě, participácii a práci so zraniteľnými skupinami, potom musí byť aj systém ich hodnotenia primerane flexibilný a citlivý k ich povahe. Inak vzniká tlak na formálne vykazovanie výsledkov, ktorý môže deformovať samotnú podstatu intervencií.

Ak to zhrnieme, budúci rozvoj dobrovoľníckych programov ako nástroja sociálnych inovácií nestojí primárne na potrebe „robiť viac“, ale „robiť vedomejšie to, čo funguje“. To znamená posilniť prácu so vzťahom ako jadrom zmeny, lepšie uchopiť a pomenovať mechanizmy, ktoré projekty už využívajú, a zároveň vytvoriť realistickejšie podmienky pre meranie a podporu týchto procesov.

Bez tejto zmeny bude pretrvávajúť paradox: programy budú prinášať reálne a hlboké zmeny, no ich schopnosť tieto zmeny presvedčivo preukázať a rozšíriť ostane obmedzená.