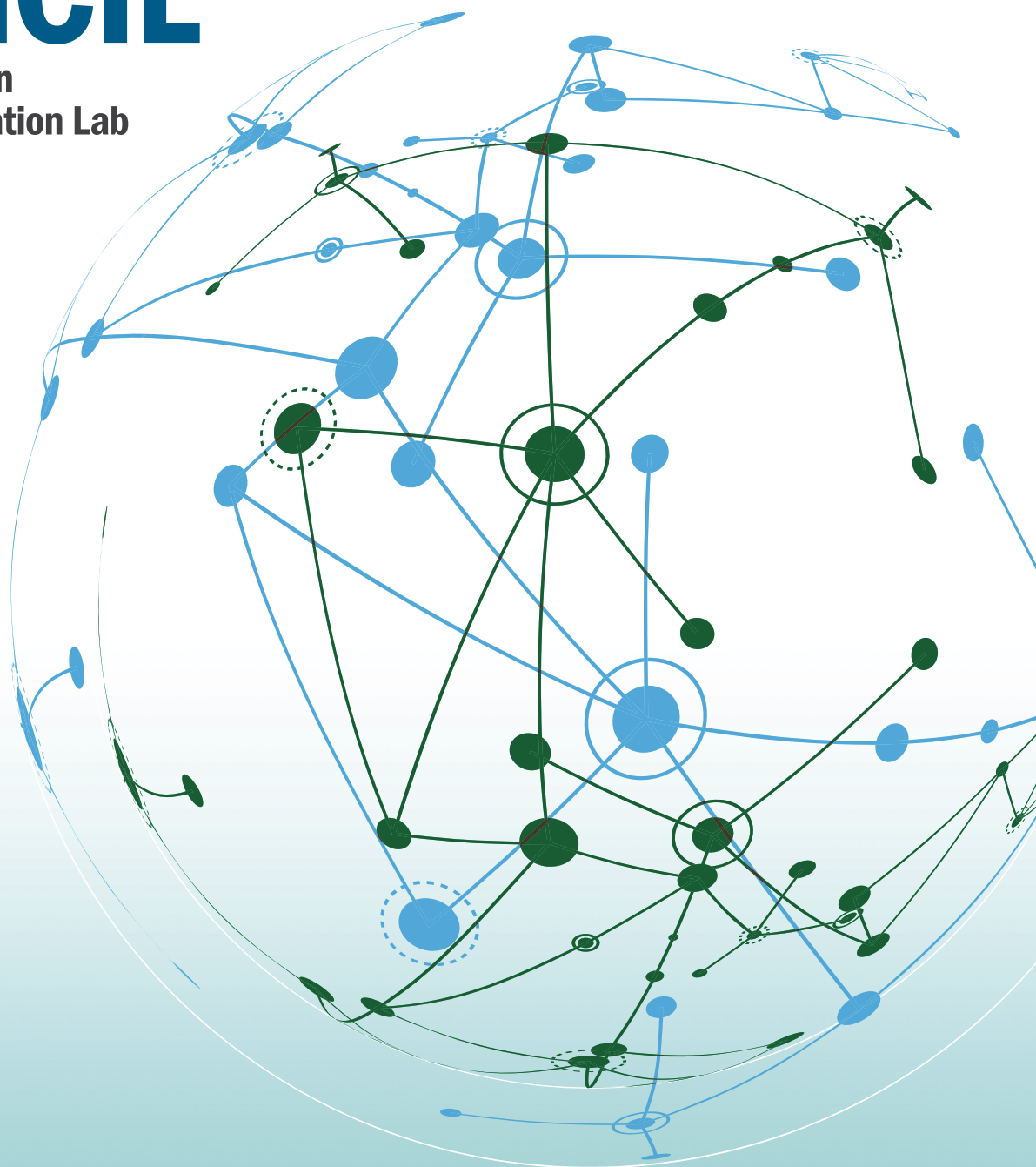


Socialinių inovacijų modelio perkėlimo į Lietuvą studija Cokido atvejis

PEncIL

Pan European
Social Innovation Lab



Vilnius, 2022

TURINYS

Naudojamų sutrumpinimų sąrašas / 2

Įvadas / 3

Summary / 4

1. Socialinių inovacijų plėtros (scaling) procesas / 6
2. Pasirinkto socialinės inovacijos modelio aprašymas / 10
3. Modelio diegimas Lietuvoje / 12
 - 3.1. Preliminarus darbų planas / 12
 - 3.2. Esamos situacijos analizė / 12
 - 3.3. Modelio diegimo procesas / 13
 - 3.4. Modelio perkėlimas ir planuojami kaštai / 14
4. Išvados ir rekomendacijos / 15
5. Šaltiniai / 16

Naudojamų sutrumpinimų sąrašas

ESFA – Europos socialinio fondo agentūra

SADM – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija

SI – Socialinė inovacija



ĮVADAS

Tyrimo ataskaita apima vieną iš Europos socialinio fondo agentūros (toliau – ESFA) Lietuvoje įgyvendinamo H2020 projekto „PEnCIL“ veiklų. Šios veiklos tikslas – įvertinti pasirinkto užsienio partnerių projekto socialinių inovacijų modelio perkėlimo galimybes Lietuvoje ir parengti modelio perkėlimo scenarijus/projektą. Iš pasiūlytų socialinių inovacijų ESFA išsirinko neformalaus vaikų popamokinės priežiūros centro modelį, kuris buvo sukurtas ir sėkmingai taikomas Belgijoje – *Cokido*. Nuo gegužės mėn. modelio diegimo proceso metu vyko nuolatinės nuotolinės konsultacijos su *Cokido* modelio atstove Eefje De Stuyverij ir PEnCIL projekto vietiniu ekspertu iš Belgijos – Tomas de Groot.

Tyrimo eigoje buvo planuojamos šios veiklos: ekspertinių susitikimų rezultatų apibendrinimas ir vertinimas, siūlomo išbandyti Lietuvoje belgų projekto *Cokido* pristatymas, situacijos analizė ir vertinimas, teisinės aplinkos tikrinimas, Lietuvoje taikomų neformalaus vaikų ugdymo ir priežiūros praktikų, patirties vertinimas, tokių paslaugų teikimo reglamentavimas, pasiūlymų dėl modelio adaptavimo ir sklaidos parengimas, finansinės paramos priemonių modelio diegimui paieška ir analizė.

Tyrimo metu naudojamosi kitų šalių patirtimi ją adaptuojant ir pritaikant Lietuvos sąlygomis.

Remiantis tyrimo ataskaita ir išvadamis bus parengtos rekomendacijos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai bei ESFA dėl modelio perkėlimo ir adaptavimo Lietuvoje bei socialinių inovacijų perkėlimo proceso tobulinimo ir išteklių gausinimo.

SUMMARY

Summary of the report covers PEnCIL project activities related to potential transfer (scaling) of an innovative model of childcare from Belgium to Lithuania.

The purpose of this activity is to assess the possibilities of transferring the social innovation model of the chosen project's foreign partners in Lithuania and to prepare scenarios/projects for the transfer of the model. Among the proposed social innovations, ESFA chose the model of an informal after-school care center for children, which was developed and successfully applied in Belgium – Cokido. From May during the model implementation process, there were constant remote consultations with Cokido model representative Eefje De Stuyverij and PEnCIL project's local expert from Belgium – Tomas de Groote.

In the course of the research, the following activities were planned: summarization and evaluation of the results of expert meetings, presentation of the proposed Belgian project Cokido to be tested in Lithuania, analysis and evaluation of the situation, analysis of the legal environment, assessment of the experience of informal child education and care practices applied in Lithuania, regulation of the provision of such services, preparation of proposals for the adaptation and dissemination of the model, search and analysis of financial support measures for the implementation of the model.

During the research, the experiences of other countries were used, adapting it to Lithuanian conditions. Based on the research report and conclusions, recommendations have been prepared for the Ministry of Social Security and Labour and the ESFA regarding the transfer and adaptation of the model in Lithuania and the improvement of the transfer process of social innovations and the increase of resources.

During the process of 6 months the expert has conducted situation analysis of day-care centers for children in Lithuania, legal analysis and submitted several applications under the AID programme (Alternative Investment Detector) managed by ESFA for funding piloting of the model.

Cokido is a bottom-up solution for parents seeking affordable childcare. By connecting families who live in the same neighbourhoods, Cokido enables to install participative childcare. This solution has been developed in Belgium, where hundreds of families report positive impact of using the solution.

The Cokido solution brings parents together by means of a very accessible app, enabling participative childcare for kids aged 3–12 years old in school holidays, Wednesday afternoon and weekends, or whenever the need for participative childcare comes up.

The model is simple: by becoming part of a group, each parent takes up 1 day on 5 the care for the kids of 5 families. In this way, a week is easily covered, and kids can play together in a trusted environment. Parents only pay a small membership fee to become part of Cokido. The Cokido groups are very inclusive. The connection between participants is 'being a parent'.

The Cokido solution has an impact on different topics:

- Both parents and children get more resilient, learning from each other's educational styles and finding trust in new ways of parenting. Children in poverty experiencing different styles get a broader look at life and realize that their life can be different from the one they see at home.
- In the Horizon 2020 project, a great impact on gender equality has been measured. Mothers who have a trusted community for their children are more at ease to look for jobs and education.
- Independent studies have shown that the need for trusted childcare is one of the big issues trying to activate migrant women or (single)mothers in general as employee.

Some milestones of Cokido:

- 2016: launch of pilot Cokido groups in Belgium
- 2018: start of Horizon 2020 programme to explore the model in Belgium, Italy, Greece and Hungary

- 2019: start of Together We Coop, the cooperative that provides franchises and hosts the materials and app, piloting with B2B concept in Belgium
- 2020: over 1.600 families participating in Belgium, start of international franchise model, increasing amount of families in Belgium through partnership with family association Gezinsbond, Dealing with the Corona urgency: Cokido as a solution for small groups during lockdown
- Goal by 2024: 33.000 families in different countries

Based on the analysis of the situation and activities related with transferring social innovation model to Lithuania following conclusions have been drawn:

- The transfer and adaptation of social innovations requires adequate preparation, infrastructure, a motivated adaptor of the innovation and financial resources. During the course of the project, it became clear that the transfer of the Cokido model during the PEnCIL project was not possible due to the lack of support instruments. On the other hand, accredited children's day care centers were not motivated and interested in adapting the model, as their experience so far has shown that families using the services of children's day care centers in most cases do not participate in day-care center activities and do not show a desire to join the educational process.
- For the development and scaling of social innovations, it is necessary to plan separate support instruments that would include not only financial support, but also the upgrading of human resources. New instruments and measures financed by EU support are needed for the transfer and adaptation of social innovation models.

The transfer of the Cokido model did not happen during the course of the project due to several reasons:

1. the duration of the project was insufficient to properly assess and transfer the selected social innovation;
2. the existing system of children's day-care centers covers the basic needs of children after-school care;
3. there is no flexible financial support mechanism for the piloting and implementation of the model. The support of ESFA's own Alternative Investment Detector (AID) instrument has many limitations that are unfavourable for the transfer of social innovations: for example, impact on the target group is required and it is linked with limited amount of support. September 2022 the last AID call was held. If successful, the AID-supported project was to be completed by March 2023 that was also unrealistic considering existing shortcomings and challenges in transfer experience from Belgium;
4. during the course of the project, there was not enough time to find a suitable and motivated "carrier" for the transfer of the model – an organization that would like to test Cokido in Lithuania;
5. during the preparation of the study, it was not possible to assess whether the existing social, economic and demographic differences between Lithuania and Belgium do not prevent the transfer of the model. Additional attention should be paid to this in the future.

Recommendations have been drafted based on the findings of the whole process of scaling:

- Scaling and transferring social innovation requires appropriate coordination and financial instruments. In the future, this could become one of the activities of the National Social Innovation Competence Center. The center could analyse and support the transfer of social innovation models, or it could itself undertake the piloting and adaptation of the models.
- It would be appropriate to have a separate support instrument from ESF+ for the transfer of social innovations, which would allow applicants to experiment and test transferable SI models in search of a suitable solution. The results of such a measure should be aimed at possible benefits in the transfer of social innovations (more efficient use of budget funds, increase of social capital, creation of new partnerships, significant social impact, etc.). Further stages of SI implementation require not only subsidies, but also various EU-supported financial instruments and mechanisms (loans, guarantees, social impact bonds) adapted to the capabilities of non-governmental organizations, public institutions and social businesses and reflecting their needs.
- Overall, ESF+ programming must be carried out reflecting the SI process, its phasing and different components, which are briefly described in the first part of this report.

1. SOCIALINIŲ INOVACIJŲ PLĖTROS (SCALING) PROCESAS

Per pastaruosius dešimt metų viešojo sektoriaus susidomėjimas socialinėmis inovacijomis, kaip galimu socialinių ir kitų problemų sprendimo įrankiu, ženkliai išaugo ir įvairiomis formomis buvo integruotas į politikos įgyvendinimo priemonių rinkinį. Naujam programavimo laikotarpyje Europos Komisija ESF+ programos prioritetizavo socialines inovacijas ir skyrė atitinkamus finansinius išteklius, bei sukūrė pagrindus SI kompetencijų sistemai, paskatindama nacionalinių SI kompetencijų centrų įkūrimą, bei skirdama lėšas Europinio SI kompetencijų centro įkūrimui 2022 metais. Tenka pripažinti, kad Lietuvoje socialinių inovacijų tema yra nauja, todėl PEnCIL projekto įgyvendinimas laikytinas svarbiu žingsniu formuluojant socialinių inovacijų politiką bei priemones, taip pat mobilizuojant suinteresuotas puses ir pateikiant siūlymus dėl SI sistemos kūrimo.

Tyrimo metu naudojamas Europos socialinio fondo plus (ESF+) reglamente (2021/1057) pateiktas socialinių inovacijų apibrėžimas:

Socialinė inovacija – tai veikla, kurios tikslai ir priemonės yra socialiniai, visų pirma, tokia veikla, kuri yra susijusi su naujų idėjų, susijusių su produktais, paslaugomis, praktika, ir modeliais, kurios kartu tenkina socialinius poreikius ir kuria naujus socialinius santykius ar bendradarbiavimą tarp viešųjų, pilietinės visuomenės ar privačiųjų organizacijų, kūrimu ir įgyvendinimu, tokiu būdu teikiant naudą visuomenei ir skatinant jos gebėjimą veikti. (originalas angl.: *Social innovation means an activity, that is social both as to its ends and its means and in particular an activity which relates to the development and implementation of new ideas concerning products, services, practices and models, that simultaneously meets social needs and creates new social relationships or collaborations between public, civil society or private organisations, thereby benefiting society and boosting its capacity to act.*)

Socialinių inovacijų plėtros/perkėlimo sąvokos apibrėžimas lietuvių kalboje nėra nusistovėjęs. Šioje ataskaitoje angl. sąvoka *scaling* verčiama, kaip plėtra, perkėlimas ir mastelio keitimas. Naujausia ir išsamiausia socialinių inovacijų mastelio keitimo sistema remiasi penkiais skirtingais, bet tarpusavyje susijusiais mastelio keitimo aspektais.

Paramos gavėjų auginimas (*Scaling Out – Beneficiaries*): Inovacijos išplėtimas ir (arba) jos atkartojimas ir pritaikymas įvairiuose kontekstuose. Dėl to ji turi daugiau naudos gavėjų.

Sisteminiai pokyčiai (*Scaling Up – Systems*): Keisti institucijų politiką, reglamentus, įstatymus, darbo santykius, išteklių šrautus ir praktiką taip, kad būtų galima padidinti (o ne pakenkti) naujovių našumą ir plėtrą.

Organizacinės kultūros pokyčiai (*Scaling Deep – Culture*): Žmonių, organizacijos, sistemos ar bendruomenės „širdžių ir protų“ keitimas (pvz., pasakojimo, vertybių, įsitikinimų ir tapatybių požiūriu), kad socialinių inovacijų idėja būtų palaikoma ir įterpta į kultūrinį DNR.

Naujų sprendimų diegimas (*Scaling Scree – New Innovation*): Skatinti, įteisinti ir puoselėti kitas idėjas ir inovacijas, kurios siekia tų pačių rezultatų kaip ir originali naujovė, tačiau skirtingais būdais.

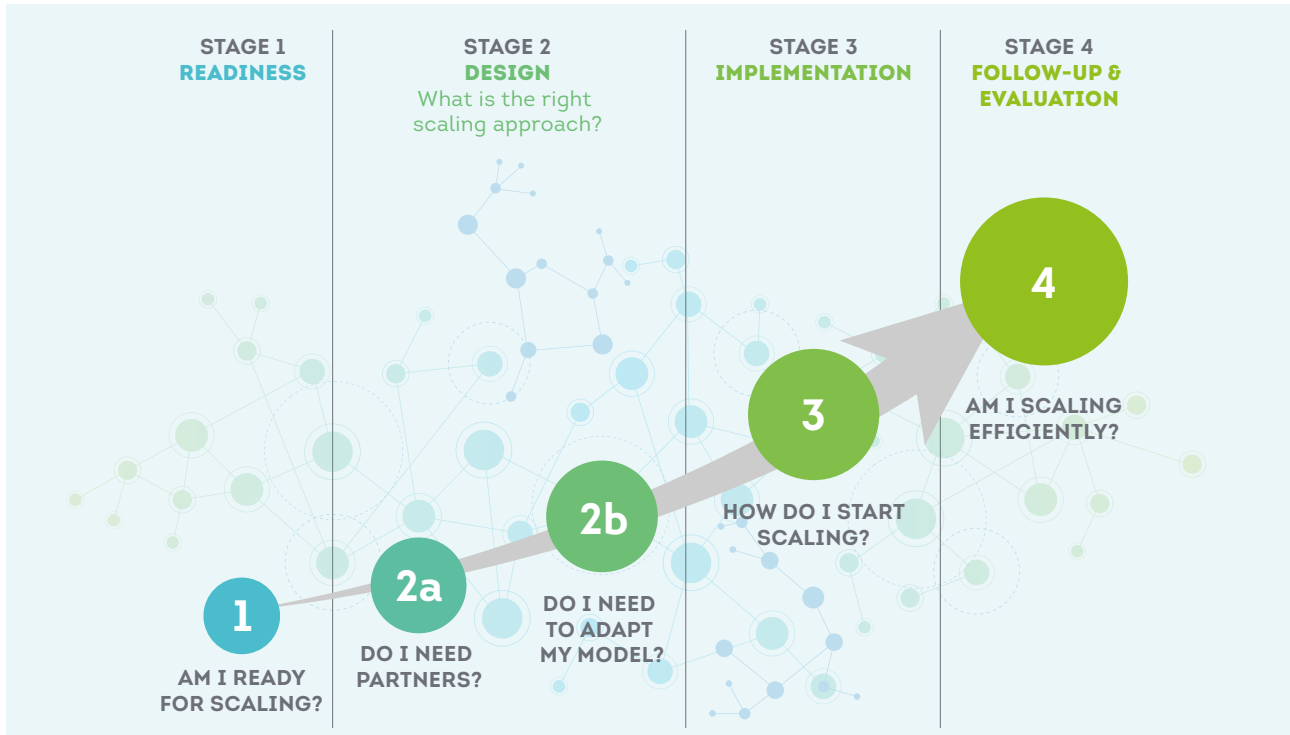
Gebėjimų keistis ir augti stiprinimas (*Scaling Infrastructure – Capacity*): Sistemos ar bendruomenės pajėgumų didinimas, siekiant išplėsti darbą naudojant tokius įrankius kaip kapitalas, duomenys, talentai, žinios, tinklai.

Inovacijų perkėlimo sąvoka sulaukia daug dėmesio tiek socialinių inovacijų literatūroje ir inkubatoriuose bei greitintuvuose. Remiantis prieinamais šaltiniais bei jų analize galime padaryti daug išvalgų:

- Galutinis mastelio keitimo tikslas yra padidinti inovatoriaus iniciatyvos socialinį poveikį.
- Mastelio didinimas pasiekiamas siūlant papildomas paslaugas ar produktus esamiems naudos gavėjams, pasiekiant daugiau naudos gavėjų dabartinėje rinkoje arba iki plečiantis į naujas rinkas.
- Mastelio keitimas nebūtinai reiškia paties inovatoriaus personalo didinimą ir (arba) pajamas; mastelį taip pat galima pasiekti kuriant naujas partnerystes.
- Idealiu atveju mastelio padidinimas pasiekiamas nedidinant išteklių ir išlaidų tokiais pat tempais kaip ir socialinio poveikio padidėjimas.

- Kaip kuriais atvejais bent minimalaus mastelio pasiekimas yra būtina sąlyga norint vykdyti veiklą efektyviai ir ekonomiškai, tai yra gaunant pakankamai pajamų ir pelno, kuris padengtų fiksuotus kaštus.
- Didinant mastelį, socialinis inovatorius neturi atitrūkti nuo savo socialinės misijos.
- Mastelio keitimas turėtų būti atliekamas tik po to, kai koncepcija pasiteisino savo šalies rinkoje.
- Mastelio keitimas yra nuolatinis procesas, o ne galutinė būseną.

Remdamiesi šiomis išvalgomis, perkeltiant socialines inovacijas galima turėti omenyje keturis etapus: pasirėngimas, projektavimas, įgyvendinimas ir tolesni veiksmai bei įvertinimas. (Benisi metodas, pav. Nr. 1):



Pav. 1. BENISI Scaling Journey

Kalbant apie mastelio keitimą ir inovacijų perkėlimą yra tikslinga trumpai apžvelgti kitus socialinių inovacijų proceso etapus.

Socialinių inovacijų procesas susideda iš šešių vienas po kito sekančių etapų, nukreiptų į socialinio iššūčio sprendimą (pav. 2). Remiantis Murray'umi (5), SI proceso etapai susideda iš užuominų, įkvėpimo ir diagnozės, pasiūlymų ir idėjų, bandomųjų versijų kūrimo ir bandymo įgyvendinti inovaciją, išlaikymo, plėtos ir sisteminio pasikeitimo. Toliau kiekvienas etapas pristatomas detaliau.

Užuominos (angl. *prompts*), įkvėpimas ir diagnozė. Visų naujovių pradžia – pradinė idėja, kurią, anot autorių, skatina praktiniai patyrimai, konkretūs įvykiai, veiksniai ar nauji įrodymai, išryškinantys socialinį ir naujovių poreikį. Veiksniai gali būti tokie: ekonominė krizė, viešųjų išlaidų mažinimas, prasti socialiniai rezultatai, strategijos nebuvimas, technologinė pažanga. Šiame etape reikia tinkamai diagnozuoti problemą ir suformuluoti klausimą taip, kad vėliau būtų galima pašalinti ne tik problemos simptomus, bet ir pagrindines priežastis. Tinkamas klausimo apibrėžimas yra sėkmės garantas ieškant tinkamo sprendimo.

Pasiūlymai ir idėjos. Tai idėjų generavimo, svarstymo, plėtojimo etapas. Tinkamo klausimo formulavimas glaudžiai susijęs su tinkamo atsakymo atradimu. Tinkamo ir teisingo pasiūlymo ar idėjos pasirinkimas yra tolesnių SI etapų sėkmės garantas. Tai jungia pirmąjį ir antrąjį SI kūrimo proceso etapus. Pasiūlymų ir idėjų etapas yra grįstas kūrybiškumu ir įvairiais naujų idėjų generavimo metodais. Anot autorių, inovacijos vystymo ir kūrimo procesas yra toks pat svarbus, kaip ir pati inovacija, kadangi procesas turės didelę įtaką kokio tipo inovacija bus sukurta. Taip pat inovacijos sėkmė itin priklauso nuo to, kokios interesų grupės (vartotojai, naudos gavėjai, inovacijos teikėjai, kūrėjai, plėtotojai) bus įtrauktos nuo pat proceso pradžios.

Bandomųjų versijų kūrimas ir bandymai įgyvendinti inovaciją. Tai idėjos praktinis išbandymas per prototipavimą, oficialaus bandomosios versijos paleidimą ar atsitiktinių imčių kontroliuojamus bandymus. Šis procesas yra itin svarbus, kadangi inovacija iteracijos būdu čia įgauna galutinį pavidalą. SI veikėjai, dažniausiai socialinės organizacijos ir antreprenieriai, neretai tikisi be ilgų formalių testavimų ar gilinimosi pasiekti norimą socialinį pokytį. Tai yra tapę šiuolaikine socialinių inovacijų plėtros praktika.

Išlaikymas (angl. *sustaining*). Šiame etape inovacija tampa kasdienine praktika, su nustatytais finansiniais pajamų šaltiniais, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos ar organizacijų tvarumą. Autorių teigimu, tik nedidelė dalis inovacijų pereina iš trečiojo etapo į ketvirtąjį – tik pakankamai efektyvios ir rentabilios inovacijos yra pasirenkamos. Kitos idėjos ar idėjų grupės gali būti nepriimtos dėl didelės idėjų konkurencijos ir alternatyvių kelių. Remiant ir išlaikant per daug, nors ir labai gerų idėjų, gali sumažinti prieinamumą prie potencialių resursų geriausioms idėjoms. Viešajame sektoriuje idėjos tvarumas yra pasiekiamas per idėjos integravimą į biudžeto procesus, tačiau neretai stebima praktika yra atskirų įmonių ar organizacijų steigimas, siekiant pereiti nuo bandomųjų versijų ir prototipų. Šiame etape iškyla daugiausia įtampos, kadangi bet kuri veikla išskirtinai nukreipta į socialinių problemų sprendimą per maksimalią inovacijų plėtrą viršija turimus organizacinius finansinius resursus ir interesus. Dauguma socialinių iniciatyvų turi išlikti atviros ir linkusios bendradarbiauti, bei tuo pat metu finansiškai sveikos. Už viešojo sektoriaus ribų inovacijų išlaikymas apima šešis pagrindinius aspektus:

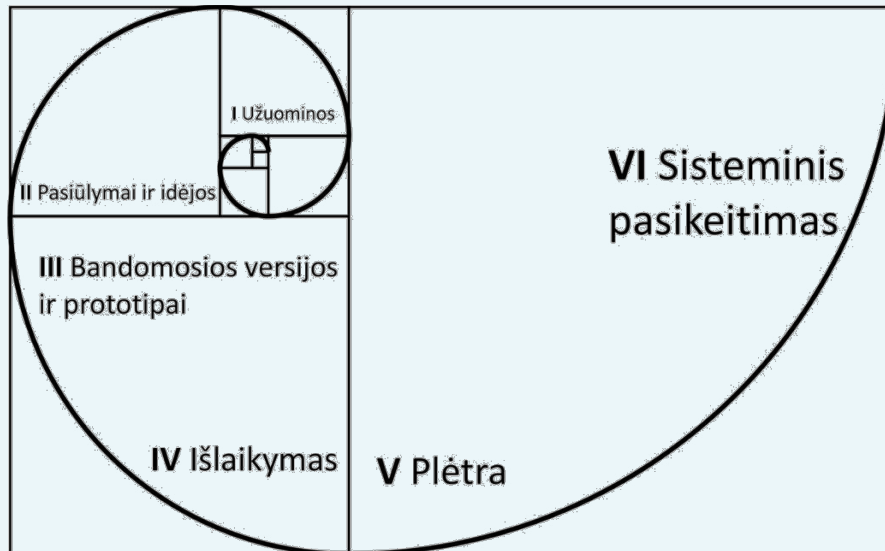
- verslo modelis, kuris kuriamas paraleliai esamai inovacinei idėjai ir apibrėžiantis kokiais būdais tvarumas gali būti pasiekiamas;
- valdymo modelis, kuriame pateiktas aiškus kontrolės ir atskaitomybės žemėlapis bei apsauginės intelektinės nuosavybės priemonės;
- finansų šaltiniai: trumpalaikis pradinis kapitalas, ilgalaikiai pajamų šaltiniai ir sprendimai jiems generuoti;
- tinklaveikos ir komunikacijos modelis, skirtas komunikaciniam kapitalui plėsti;
- personalo komplektavimo modelis, neretai nukreiptas į savanorystę;
- veikimo/veiklos vykdymo sistemų plėtros planas, apimantis valdymo informaciją, atskaitomybės ir finansų, informacinių technologijų, tiekimo grandinės ir rizikos valdymo sistemas.

Inovacijos plėtra. Inovacijos augimo idėja ir plėtros strategijos gali būti labai įvairios – pradedant organizacijos augimu, produkto ar paslaugos licencijavimu ir franšizėmis, baigiant pritaikymu kitose srityse. Emuliacija ir kopijavimas, taip pat atlieka svarbų vaidmenį skleidžiant inovacinę idėją ar praktiką. Šiame etape itin svarbi yra tiek paklausa, tiek pasiūla, ekonominiai rinkos dėsniai ir politinis palaikymas tam, kad socialinės inovacijos idėja įgautų organišką augimą ir pripažinimą.

Egzistuoja akivaizdūs skirtumai tarp rinkos ekonomikos ir socialinių inovacijų sklaidos būdų: rinkos ekonomikoje inovacijos naudą dažniausiai galima nukreipti tik savo organizacijai, nesidalinant. Tuo tarpu socialinėje ekonomikoje inovacija nukreipiama plačiai į išorę, orientuojama į socialines misijas, skatinama plėtra. Anot autorių, dėl šios priežasties, socialinėje ekonomikoje mažiau siekiama organizacinio augimo ir labiau dirbama siekiant plėtoti bendradarbiavimo tinklus. Šio skirtumo rezultatas – socialinių inovacijų plėtra tampa itin kompleksiška, tačiau, kaip ir visų inovacijų, SI plėtra priklauso nuo efektyvios paklausos ir efektyvios pasiūlos sąveikos. Efektyvi paklausa reiškia norą mokėti, o efektyvi pasiūla – įrodymą, jog inovacija yra veiksminga, auganti. Tiek pasiūla, tiek paklausa yra vienodai reikšminga, tačiau neretai pirmenybė yra teikiama vienai arba kitai pusei sustiprinti ir pagrįsti.

Sisteminis pasikeitimas. Sisteminiai pokyčiai apima daugelio elementų sąveiką: socialius judėjimus, verslo modelius, įstatymų ir teisės aktų kūrimą ir pakeitimus, duomenis ir infrastruktūrą bei visiškai naujus mąstymo ir veikimo būdus. Sisteminės inovacijos paprastai apima pokyčius viešajame, privačiajame, dotacijų ekonomikos ir namų ūkio sektoriuose, paprastai per ilgą laiką. Sisteminės inovacijos skiriasi nuo produktų ar paslaugų inovacijų, bei gali būti įvardijamos kaip pagrindiniai sisteminių pokyčių katalizatoriai. Tuo tarpu sisteminiai pokyčiai yra laikomi pagrindiniu ir svarbiausiu socialinių inovacijų tikslu. Sisteminės inovacijos apima konceptų ir mąstysenos pasikeitimus ir dažniausiai apima visus keturis SI sektorių veikėjus. Sisteminės inovacijos yra kompleksiškos savo prigimtimi, todėl sunku apibrėžti konkrečias priemones, kurios galėtų sudaryti sąlygas joms plisti sparčiau. Galima apibendrinti keletą elementų, kurie atspindi sisteminių inovacijų bruožus:

- progresyvių koalicijų, vienijančių skirtingus partnerius, formavimas;
- intensyvūs procesai kuriant bendrus sprendimus ir vizijas;
- pastangos auginti kritinę praktinių pavyzdžių masę;
- naujų teisių sukūrimas;
- profesionalų praktikų, naujų įgūdžių ir požiūrio ugdymas;
- įdiegiami teisiniai ir norminiai nuostatai padedantys diegti pokyčius;
- naujosios sistemos naudos gavėjų įgalinimas.



Pav. 2. Socialinių inovacijų procesas pagal Murray.

2. PASIRINKTO SOCIALINĖS INOVACIJOS MODELIO APRAŠYMAS

Kaip jau buvo minėta, remiantis PEnCIL projekto partnerių iš Belgijos siūlymais ir galvojant apie socialinės inovacijos aktualumą, perkėlimo procesui buvo pasirinktas popamokinio vaikų priežiūros centro modelis – *Cokido*.

Cokido yra neformalių popamokinio 3–12 metų amžiaus vaikų dienos centrų programa įtraukiant jų tėvelius mokyklos atostogų metu, trečiadienio popietę ir savaitgaliais arba kai tik iškyla dalyvaujamosios vaikų priežiūros poreikis. Tai yra nekasdienė veikla. Belgijoje 2016 metais pradėtas taikyti modelis yra paremtas vaikų priežiūros paslaugas besidalinančių tėvų savanorišku tarpusavio bendradarbiavimu ir pasitikėjimu. Modelio kūrėjai ir koordinatoriai suteikia tėvų grupelėms visą reikalingą metodinį palaikymą. Tėvai tarpusavyje koordinuoja ir pasiskirsto darbus naudodami specialiai modeliui sukurtą mobilią aplikaciją. Iš projekte dalyvaujančių tėvų pusės yra įsipareigojimas kartą per savaitę skirti 4 val. grupelės vaikų priežiūrai kartu su dar vienos šeimos atstovu. Tėvų įsitraukimo principas yra toks, kad už vieną praleistą popietę prižiūrint grupelės vaikus suteikiamos 5 dienos vaiko priežiūrai. Paprastai tokią bendrą tėvų grupę sudaro 5–7 šeimos. Labai greitai sustiprėja, auga grupės narių tarpusavio solidarumas, todėl grupės nariai rūpinasi vieni kitais ir įdeda daugiau ar mažiau pastangų pagal savo poreikius ir situacijas. Kartais daugiau laisvo laiko ar kitokį darbo režimą turintys tėvai gali skirti daugiau dienų vaikų priežiūrai.

2020 m. daugiau nei 1 600 šeimų naudoja *Cokido* Belgijoje. Tėvai ne tik skiria savo asmeninį laiką bendrai vaikų priežiūrai, bet ir visi *Cokido* nariai moka kas mėnesinį mokestį, kuris skiriamas modelio išlaikymui ir suteikia galimybę naudotis mobilią programėle vaikų priežiūros koordinavimui bei kita metodine pagalba ir patarimais.

Pagal susitarimą su vietine draudimo bendrove, visi programoje dalyvaujantys vaikai yra apdrausti nuo nelaimingų atsitikimų. Vaikų dienos centrų veikla vykdoma skirtingose erdvėse – savivaldybės, NVO ir privačių įmonių patalpose, taip pat lauke, jei leidžia oro sąlygos.

Cokido grupės yra kuriamos ir darbovietės pagrindu, sutarus su darbdaviu. Darbdaviai suteikia pusę laisvos dienos tėvams, kurie dalyvauja šio modelio veikloje.

Cokido grupės naudojami mokyklų ir bendruomenių patalpomis Belgijoje. Jie moka nedidelį mokestį už energijos sąnaudas. Vaikų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų yra dengiamas per *Cokido* koordinatoriaus susitarimą su nacionaline draudimo bendrove. Tai pagrindinės vietos, kur jie žaidžia su vaikais. Tačiau kai kurios grupės organizuoja išvykas į parką ar veiklas lauke. Grupės, kurios veikia įmonėse, naudojami įmonių suteikiama erdvė. Žaislus ir kitus daiktus tėvai atsineša į grupę patys.

Vaikai atsineša savo šaltus užkandžius ar kitą maistą. Pati grupė nustato savo politiką dėl maisto.

Belgijoje veikia savivaldybėms priklausantys pastovūs vaikų dienos centrai. Jose trūksta vietų. Iš kitos pusės ne visi tėvai nori leisti savo vaikus į vaikų dienos centrus.

Grupės susikūrimo pradžioje tėvams rengiami informaciniai užsiėmimai ir mokymai. Jie taip pat gauna daug įrankių ir dokumentų, kuriais vadovaujasi.

Dauguma grupių šiuo metu yra miestuose. Grupės steigiantys tėvai yra vidurinėsios klasės atstovai, tačiau dažnai prie grupių prisijungia ir ne tokios ekonomiškai stabilios šeimos.

Cokido veikla nuolat plečiasi ir tobulėja.

Papildomą informaciją apie modelio atskirus elementus ir veikimą suteikė *Cokido* įkūrėja ir vadovė Eefje De Stuyverij, su kuria buvo konsultuojamasi viso projekto metu. Jos kontaktinis el. paštas eefje@destuyverij.be

Modelio plėtros apžvalga

2016 m.:

- buvo sukurtos bandomosios *Cokido* grupės Belgijoje.

2018 m.:

- programos HORIZON 2020 pradžia, skirta modeliui patikrinti ir plėtoti Belgijoje, Italijoje, Graikijoje ir Vengrijoje.

2019 m.:

- „Together We Coop“ pradžia – modelio franšizės, medžiagos ir programėlės savininkas (įregistruotas, kaip kooperatyvas);
- pilotavimas naudojant B2B koncepciją Belgijoje.

2020 m.:

- daugiau nei 1600 šeimų naudoja *Cokido* Belgijoje;
- sukurta ir pradėta naudoti *Cokido* modelio tarptautinė franšizė;
- per partnerystę su šeimų asociacija Gezinsbond didėjo šeimų skaičius Belgijoje;
- greitas atsakas į COVIDO apribojimus: *Cokido* pasiūlytas kaip sprendimas mažoms grupėms izoliacijos metu.

Cokido sprendimas daro poveikį įvairioms sritims:

- Ir tėvai, ir vaikai tampa atsparesni, mokosi vieni iš kitų ugdytosi stiliaus ir atranda pasitikėjimą naujais auklėjimo būdais. Skirtingose aplinkose gyvenantys vaikai plačiau pažvelgia į gyvenimą ir supranta, kad jų gyvenimas gali skirtis nuo to, kurį jie mato namuose.
- „HORIZON 2020“ projekte buvo nustatytas didelis teigiamas *Cokido* poveikis lyčių lygybei. Mamos, kurios turi patikimą bendruomenę prižiūrinčią jų vaikus, lengviau randa darbą ir siekia išsilavinimo.
- Nepriklausomi tyrimai parodė, kad patikimos vaikų priežiūros paslaugos poreikis yra viena iš didžiausių problemų, siekiant suaktyvinti moteris migrantės arba apskritai (vienišas) motinas kaip galimus darbuotojus ir sugrąžinti jas į darbo rinką.

Remiantis partnerių pateikta informacija, Belgijos šeimų apklausa rodo, kad pagrindinės priežastys tapti *Cokido* nariu tėvams yra šios:

- 1) Vaikų priežiūros įstaigų trūkumas;
- 2) Socialinių ryšių užmezgimo ir palaikymo poreikis į tinklą įtraukiant kitas šeimas ir kaimynus;
- 3) Vaikų priežiūros kokybė: neformali mažos pažįstamos grupės aplinka lyginant su dideliais formaliais vaikų dienos centrais;
- 4) Finansinės priežastys (pasirinkus šį modelį sutaupoma lyginant su tradiciniu mokamu popamokiniu užimtumu (sportas, būreliai ir pan.).

Kuo daugiau šeimų prisijungs, tuo daugiau užsimegs naujų draugysčių ir tuo didesnis bus tėvų ir vaikų, augančių bendruomenėse, atsparumas negerovėms ir socialiniams iššūkiams.

Daugiau informacijos: www.cokido.org

Modelio privalumai ir trūkumai

Didelis modelio privalumas yra jo lankstumas ir įtrauktis, taip pat valstybės/savivaldybės lėšų taupymas, nes didžiausią dalį vaikų priežiūros kaštų dengia patys tėvai.

Prie modelio trūkumų galima būtų priskirti tai, kad programoje dalyvaujantys tėvai turi turėti laisvo laiko savo ir grupelės vaikų priežiūrai. *Cokido* modelis kol kas dar nebuvo adaptuojamas už Belgijos ribų, todėl nėra aišku ar parengta franšizavimo medžiaga ir metodinė pagalba yra pakankama modelio perkėlimui.

3. MODELIO DIEGIMAS LIETUVOJE

Pagrindinis *Cokido* modelio skirtumas nuo Lietuvoje veikiančių akredituotų vaikų dienos centrų yra jo neformalus, savanorišku darbu ir tėvų įsitraukimu besiremiantis statusas. Tai suteikia modelio diegimui Lietuvoje daugiau erdvės eksperimentavimui ir testavimui, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje gali neigiamai įtakoti *Cokido* centrų plėtrą dėl valstybės finansavimo nebuvimo ir konkuravimo su esamu vaikų dienos centrų tinklu. Remiantis Benisi metodologija dėl socialinių inovacijų sklaidos ir perkėlimo, šio projekto metu buvo dirbama pirmoje ir antroje proceso stadijose (pasirengimas, projektavimas).

3.1. Preliminarus darbų planas

SI modelio perkėlimo studija buvo rengiama remiantis preliminarium darbu planu, kuris eigoje buvo šiek tiek pakoreguotas atsižvelgiant į situacijos vertinimą ir gaunamą grįžtamąjį ryšį:

- Siūlomo išbandyti Lietuvoje belgų projekto *Cokido* pristatymas SADM, situacijos analizė ir vertinimas, teisinės aplinkos tikrinimas, Lietuvoje taikomų neformalaus vaikų ugdymo ir priežiūros praktikų, patirties vertinimas, tokių paslaugų teikimo reglamentavimas, techninės užduotys.
- Darbo grupės „Scaling up social innovation“ Konsorciumo partnerių susitikimo metu moderavimas, dalyvavimas mokymuose, SCM2 (ang.k. *PEncIL Consortium Partners Meeting (The (peer) learning, SCM2)*) įvykdymas.
- Pagrindinių suinteresuotųjų pusių identifikavimas, siūlomo išbandyti *Cokido* modelio analizė ir pristatymo lietuvių kalba parengimas vietinėms suinteresuotosioms pusėms.
- Paruošti ir partneriams pristatyti modelio diegimo plėtros modelį ir veiksmų planą, įvertinti reikalingus išteklius, atsižvelgiant į pradiniam etape surinktą informaciją.
- ES paramos planavimas, tinkamų priemonių nustatymas, aprašų rengimas ir derinimas, (pagalba teikiant paraišką AID paramai modelio pilotavimui).
- Komunikacija, tarpininkavimas ir konsultacijų teikimas potencialiam projekto vykdytojui. Susitarimo su potencialiu projekto vykdytoju pasirašymas šios veiklos išbandymui.

Vertinant modelio diegimo ir sklaidos galimybes Lietuvoje, buvo vertinami ir pasirinkti du galimi scenarijai:

- 1) Modelį diegia nevyriausybinė organizacija/viešoji įstaiga dirbanti vaikų priežiūros srityje;
- 2) Modelį diegia konsultantai, kurie suburia tėvų grupes ir vėliau pasirenkamas juridinis asmuo, kuris perima modelio diegimą ir plėtros koordinavimą.

Abiem atvejais buvo ieškomi galimi modelio diegimo partneriai ir finansiniai ištekliai tokiai veiklai paremti.

Abi paraiškos buvo pateiktos viešosios įstaigos Socialinių investicijų fondas vardu su *Cokido* ir NVO vaikams konfederacija (pagrindine šiuo metu veikiančių akredituotus vaikų dienos centrus vienijančia organizacija) kaip socialiniais projektų partneriais.

3.2. Esamos situacijos analizė

Esama situacija buvo vertinama apklausiant vaikų priežiūros sektoriuje dirbančias institucijas ir organizacijas, ekspertus bei analizuojant teisinę reguliacinę aplinką. Studijos rengimo metu didelis dėmesys buvo skirtas esamos vaikų dienos centrų sistemos vertinimui.

Vaikų dienos centrai Lietuvoje

Atsižvelgiant į teisinės aplinkos vertinimą – vaikų dienos centrų veikla yra reglamentuota ir institucionalizuota, bei sudaro svarbią sudėtinę bendrosios nacionalinės socialinės paramos, švietimo ir ugdymo sistemos dalį.

Ataskaitos rengimo metu Lietuvoje veikė 425 vaikų dienos centrai. Siekiant, kad visuose juose vaikams būtų teikiamos vienodai kokybiškos paslaugos – nesvarbu, ar vaikas gyvena mažame kaimelyje, ar didmiestyje – nuo 2021 metų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojami dienos centrai pradėti akredituoti. Akredituotų centrų veikla finansuojama iš savivaldybių ir valstybės biudžetų.

Keli pagrindiniai reikalavimai: vaikų dienos centre turi būti daugiau nei viena patalpa, kurioje vaikams būtų teikiamos socialinės priežiūros paslaugos ir su vaikais dirbtų bent vienas išsilavinimo kriterijus atitinkantis socialinis darbuotojas ar socialinis pedagogas (nebūtinai visu etatu), centro darbuotojams būtų sudaryta galimybė tobulinti kvalifikaciją.

Vaikų dienos centruose ugdomi kasdieniai vaikų gyvenimo įgūdžiai, pavyzdžiui, mokoma higienos, sveikos gyvensenos, lavinami socialiniai, bendravimo įgūdžiai, teikiama psichologinė pagalba, organizuojamas užimtumas. Dienos centrus lankantys vaikai su darbuotojais kalbasi apie savo sunkumus, išgyvenimus, mokomi pažinti save, spręsti problemas.

Dienos centre vaikai gauna šilto maisto, turiningai praleidžia laisvalaikį, jiems padedama ruošti namų darbus, dalis centrų veikia ir vasaromis – organizuoja įvairias stovyklas ar kitas veiklas.

Žinoma, kiekvienu atveju atsižvelgiama, kokių paslaugų vaikui ir jo šeimai reikia labiausiai, pavyzdžiui, padedama spręsti šeimoje iškilusias problemas, rūpinamasi vaiko teisių apsauga, organizuojama psichologinė pagalba, teikiamos kitos individualios socialinės paslaugos. Svarbią dalį vaikų, lankančių vaikų dienos centrus, sudaro socialinę riziką patiriantys vaikai bei vaikai su negalia.

Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys vaikų dienos centrų veiklą:

- 1) LR Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas, 2007 m. birželio 28 d. Nr. X-1238;
- 2) LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, dėl akredituotos vaikų dienos socialinės priežiūros teikimo reikalavimų ir rekomendacijų patvirtinimo, 2020 m. liepos 10 d. Nr. A1-658.

Minėtais teisės aktais nustatomi minimalūs standartai vaikų dienos centrams, kurie siekia akreditacijos, kaip būtinos sąlygos norint naudotis valstybės ir savivaldybės parama. Teisės aktai įgalina esamiems vaikų dienos centrams savo veikloje pasitelkti savanorius (jei svarstytume mišrų *Cokido* perkėlimo modelį). Vaikų dienos centrų veiklą reglamentuojantys teisės aktai numato tam tikrus minimalius kriterijus dėl socialinio darbuotojo kompetencijos, patalpų ploto, prižiūrimų vaikų skaičiaus tenkančio vienam darbuotojui, centro darbo laiko ir pan. *Cokido* modelį diegiančios tėvų grupės negalėtų tapti akredituotais vaikų dienos centrais, nes savo gretose neturėtų tiek tinkamą kompetenciją turinčių socialinių darbuotojų.

Projekto eigoje buvo bendraujama su pagrindine vaikų dienos centrų vienijančia asociacija – NVO vaikams konfederacija. Konfederacijos misija – įgyvendinti ir pastoviai stebėti kaip vykdoma Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencija Lietuvoje, dirbti vaikų labui.

NVO vaikams konfederacija įsteigta 2005 metais. NVO vaikams konfederacija aktyviai kovoja už fundamentalių vaiko teisių įgyvendinimą Lietuvoje, šiuo metu jungia daugiau nei 70 įvairių nevyriausybinių organizacijų, dirbančių su vaikais ir vaikų labui. Taip pat nuolat stebi ir kaupia informaciją apie valstybės vykdomas vaikų labui skirtas programas ir vaikų teisių užtikrinimą, rengia JT komentarą „Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos įgyvendinimas Lietuvoje“.

Per savo veiklos metus NVO vaikams konfederacija ne tik sutelkė bendrai veiklai pajėgiausias NVO, bet ir pradėjo aktyvią veiklą tiek nacionaliniu, tiek regioniniu lygmenimis, suformavo savo veiklos strategiją, pradėjo derybas dėl bendros veiklos su pagrindinėmis ministerijomis, įtakojančiomis vaiko politiką bei regioninę politiką atstovaujančiomis institucijomis.

NVO skatina nares dalyvauti nacionalinėse ir ES struktūrinių fondų programose, kurių pagalba ne tik įgyvendinamos įvairios edukacinės, švietimo veiklos, bet ir kuriamos bei teikiamos socialinės paslaugos, investuojama ilgam į centrų įrengimą, plėtrą įrangą.

3.3. Modelio diegimo procesas

Modelio diegimo proceso metu vyko nuolatinės nuotolinės konsultacijos su *Cokido* modelio atstove Eefje De Stuyverij ir PEnCIL projekto vietiniu ekspertu iš Belgijos – Tomas de Groote.

Studijos metu vyko susitikimai su NVO vaikai konfederacija (direktorė Elena Urbonienė), pavieniais vaikų dienos centrais ir sektoriaus ekspertais. Vaikų dienos centrų atstovai akcentavo, kad šiuo metu tėvų įsitrau-

kimas į ugdymo procesą yra minimalus, iš dalies atsižvelgiant į tai, kad tradiciškai vaikų dienos centrų paslaugomis naudojasi žemesnes pajamas gaunančios šeimos. Remiantis jų patarimais ir įžvalgomis reikėtų galvoti apie *Cokido* modelio diegimą didžiuosiuose miestuose tarp vidutinės ir aukštesnės pajamas gaunančių tėvų.

Modelio adaptavimui ir pilotavimui Lietuvoje buvo parengtos ir pateiktos dvi paraiškos ES paramai gauti (ESFA, Alternatyvių Investicijų Detektoriaus (AID) priemonei) 2022 m. liepos ir rugsėjo mėn. Tačiau AID reikalavimai projektų vykdytojams ir keliami rodikliai neatitinka *Cokido* modelio adaptavimo ir perkėlimo į Lietuvą poreikių. AID parama siejasi su tikslinių grupių atstovų užimtumo didinimu, o modelio diegimo ir pilotavimo procese tokius reikalavimus sunku įgyvendinti. Paraiškos buvo parengtos bei pateiktos online ir yra saugomos ESFA sistemoje.

SI perkėlimo eiga kelis kartus buvo pristatyta PEnCIL projekto konsorciumo partnerių susitikimuose.

Teikiant pirmą paraišką AID programai, buvo planuojamos tokios modelio perkėlimo veiklos:

- 1) *Cokido* modelio medžiagos vertimas į lietuvių kalbą ir adaptavimas
- 2) Parengto modelio viešinimas
- 3) Pilotinių grupių suradimas ir sukūrimas
- 4) Grupių koordinatorių mokymai
- 5) Praktinis pilotinės veiklos išbandymas 3 mėnesius
- 6) Išvadų ir rekomendacijų dėl modelio plėtros parengimas ir viešas pristatymas
- 7) Tolimesnio modelio diegimo Lietuvoje koordinatoriaus suradimas

Paraiška buvo teikiama dvylikai mėnesių, 54.000 EUR sumai, ją paskirstant *Cokido* eksperto iš Belgijos samdymui, projekto koordinatoriaus darbo užmokesčiui, metodikos adaptavimui, modelio viešinimui, pilotinių šeimų atrankai ir mokymams, pilotinių šeimų finansinėms paskatoms ir pan.

Antra paraiška AID buvo pateikta rugsėjo mėn. 12.000 EUR sumai atsižvelgus į gautas pastabas ir paramos teikimo apribojimus (maks. 1000 eur parama vienam tikslinės grupės atstovui).

Abi paraiškos buvo pateiktos viešosios įstaigos Socialinių investicijų fondas vardu su *Cokido* ir NVO vaikams konfederacija kaip socialiniais projektų partneriais.

Parengta studija bus pristatyta Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai siekiant tobulinti socialinių inovacijų perkėlimo procesą ir sąlygas.

3.4. Modelio perkėlimas ir planuojami kaštai

Studijos rengimo metu nepavyko surasti ir susitarti su galimu modelio diegimo koordinatoriumi – organizacija, kuris sutiktų perimti ir diegti *Cokido* Lietuvoje.

PEnCIL projekto rėmuose buvo parengti preliminarūs *Cokido* modelio perkėlimo ir diegimo kaštai bei terminai. Be to *Cokido* yra parengusi franšizės vadovą norintiems perkelti ir pritaikyti modelį už Belgijos ribų, kuris numato pastovų paslaugos mokestį nuo projekte dalyvaujančių šeimų skaičiaus už informacinį ir metodinį palaikymą, bei belgų sukurtą mobilią aplikaciją.

Modelio savininkai buvo preliminariai paskaičiavę, kad modelio diegimas kitoje šalyje gali kainuoti apie 300.000 Eur trijų metų laikotarpyje. Lėšos būtų skiriamos modelio ir mobilios aplikacijos adaptavimui lietuvių kalba, koordinatoriaus išlaikymui, informacijos sklaidai, socialinių darbuotojų ir metodologų apmokymui, pilotinių tėvų grupių subūrimui ir mokymams, patalpų nuomai ir kitoms einamosioms išlaidoms.

4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Socialinių inovacijų perkėlimas ir pritaikymas reikalauja tinkamo pasiruošimo, infrastruktūros, motyvuoto inovacijos adaptuotojo ir finansinių išteklių. Projekto eigoje paaiškėjo, kad *Cokido* modelio perkėlimas PEnCIL projekto metu neįmanomas dėl paramos instrumentų nebuvimo. Iš kitos pusės akredituoti vaikų dienos centrai nebuvo motyvuoti ir suinteresuoti modelio adaptavimu, kadangi jų ligšiolinė patirtis parodė, kad vaikų dienos centrų paslaugomis besinaudojančios šeimos daugeliu atveju nedalyvauja dienos centro veiklose ir nenoriai prisijungia prie ugdymo proceso.

Socialinių inovacijų plėtrai ir mastelio keitimui reikia suplanuoti atskirus paramos instrumentus, kurie apimtų ne tik finansinę paramą, bet ir žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą.

Reikalingi nauji ES paramos finansuojami instrumentai ir priemonės, skirtos socialinių inovacijų modelių perkėlimui ir adaptavimui.

Cokido modelio perkėlimas projekto eigoje neįvyko dėl kelių priežasčių:

- 1) projekto trukmė buvo nepakankama norint tinkamai įvertinti bei perkelti pasirinktą socialinę inovaciją;
- 2) esama vaikų dienos centrų sistema dengia bazinius vaikų popamokinės priežiūros poreikius;
- 3) modelio pilotavimui ir diegimui nėra lankstaus finansinės paramos mechanizmo. AID priemonės parama turi labai daug apribojimų, kurie yra nepalankūs socialinių inovacijų perkėlimui (poveikis tikslinei grupei ir su tuo susijęs ribotas paramos dydis). 2022 rugsėjo mėn. vyko paskutinis AID šaukimas. Sėkmės atveju AID remiamas projektas turėjo būti baigtas iki 2023 kovo mėn.;
- 4) projekto eigoje trūko laiko surasti tinkamą ir motyvuotą modelio perkėlimo savininką – organizaciją, kuri norėtų išbandyti *Cokido* Lietuvoje;
- 5) studijos rengimo metu nepavyko įvertinti ar egzistuojantys socialiniai, ekonominiai ir demografiniai skirtumai tarp Lietuvos ir Belgijos netrukdo modelio perkėlimui. Tam reiktų skirti papildomą dėmesį ateityje.

Rekomendacijos

Socialinių inovacijų mastelio keitimui ir perkėlimui reikia tinkamo koordinavimo ir finansinių instrumentų. Ateityje tai galėtų tapti viena iš Nacionalinio socialinių inovacijų kompetencijų centro veiklų. Centras galėtų analizuoti ir remti socialinių inovacijų modelių perkėlimą arba pats imtųsi modelių pilotavimo ir adaptavimo.

Tikslinga būtų socialinių inovacijų perkėlimui turėti atskirą paramos priemonę iš ESF+, kuri leistų pareiškėjams eksperimentuoti ir testuoti perkeliamus SI modelius ieškant tinkamo sprendimo. Tokios priemonės rezultatai turėtų būti nukreipti į galimas naudas perkeliant socialines inovacijas (biudžeto lėšų efektyvesnis panaudojimas, socialinio kapitalo didinimas, naujų partnerystės kūrimas, ženklus socialinis poveikis ir pan.). Tolimesniems SI diegimo etapams reikia ne tik subsidijų, bet ir įvairių ES remiamų finansinių instrumentų bei mechanizmų (paskolų, garantijų, socialinio poveikio obligacijų (angl. *bonds*)) pritaikytų nevyriausybių organizacijų, viešųjų įstaigų ir socialinių verslų galimybėms bei atspindinčių jų poreikius.

Apibendrinant, ESF+ programavimas turi būti vykdomas atspindint SI procesą, jo etapus bei skirtingas sudėtinės dalis, kurios trumpai aprašytos šios ataskaitos pirmoje dalyje.

5. ŠALTINIAI

- 1) Scaling-up social innovation, Seven steps for using ESF+, ESF Transnational Cooperation Platform Community of Practice on Social Innovation, European Union, 2022.
- 2) Making it Big, Strategies for Scaling Social Innovations, by Madeleine Gabriel, NESTA, 2014.
- 3) Scaling out, scaling up, scaling deep, Advancing Systemic Scaling Deep: Social Innovation Learning Processes to Support it and the Prepared for the J.W. McConnell Family Foundation and Tamarack Institute by Darcy Riddell and Michele Lee Moore, 2015.
- 4) The BENISI Scaling Guide, Accelerating the Scaling of Social Innovations, BENISI project, 2016.
- 5) Murray, R. Caulier-Grice, J., ir Mulgan, G. (2010) The Open Book of Social Innovation. London, UK: NESTA.
- 6) Thomas B. Lawrence, Graham Dover ir Bryan Gallagher (2014). The Oxford Handbook of Innovation Management. Business and Management, Innovation, Social Issues.