OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

IMPLEMENTACE PODPORY SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

Samostatná příloha Závěrečné zprávy č. 6

Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Tato zpráva je výstupem ze zakázky "Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ" financované z projektu technické spolupráce OP LZZ "Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OP LZZ 2008-2015" (číslo projektu CZ.1.04/6.1.00/09.00016).



esf evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MPSV

Zpráva určena pro:

Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí

Odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu

Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha 2

Zprávu předkládá:

Navreme Boheme, s.r.o.

U Smaltovny 25

170 00 Praha 7

Evaluační tým a převažující zapojení:

Mgr. Jakub Štogr (vedoucí týmu; řešení evaluačního úkolu 3, 4, 6 a 7)

Mgr. Martin Dobeš (řešení evaluačního úkolu 5)

Doc. Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D. (odborná garantka, řešení evaluačních úkolů 1, 2, 3, 4 a 7)

Ing. Ivana Sládková (řešení evaluačních úkolů 3, 4 a 7)

Mgr. Petra Štogrová Jedličková, Ph.D. (odborná supervize použitých metod)

Mgr. Anna Tůmová (práce se zdroji a zpracování dat)

Autor této samostatné přílohy zejména:

Doc. Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D.

Verze dokumentu: č. 2 (finální) ze dne 28. 11. 2012

Obsah

KONTEXT **5**

ÚVOD **5**

1 VÝCHODISKA A POSTUP IMPLEMENTACE **5**

1.1 VÝCHODISKA IMPLEMENTACE 5
1.2 POSTUP ZAVEDENÍ SYSTÉMU PODPORY 8
1.2.1 Úvodní poznámky (A-E) *8*
1.2.2 Kroky a nástroje implementace (1-60) *9*

2 POJETÍ A DILEMATA IMPLEMENTACE **16**

2.1 POJETÍ A ZÁBĚR IMPLEMENTACE 16
2.1.1 Přístupy k podpoře inovací *16*
2.1.2 Záběr podpory a role MPSV v národním inovačním systému *17*
2.2 DILEMATA IMPLEMENTACE PODPORY 18
2.2.1 Inovační kapacita poskytovatele *18*
2.2.2 Podpora inovací při averzi vůči riziku *20*

3 REALIZACE PODPORY INOVACÍ **21**

3.1 INSTITUCIONÁLNÍ NASTAVENÍ 21
3.1.1 Externí vs. interní implementační kapacita *21*
3.1.2 Horizontální vs. specifická inovační podpora *22*
3.2 PROJEKTOVÉ NASTAVENÍ 24

4 PODPORA KAPACIT PRO SOCIÁLNÍ INOVACE **27**

4.1 PLATFORMA PRO INOVAČNÍ NABÍDKU 27
4.2 ZDROJE A EXPERIMENTACE PRO INOVAČNÍ POPTÁVKU 29
4.3 KAPACITY PRO SOCIÁLNÍ INOVACE 31

5 SOCIÁLNÍ INOVACE – ZÁKLADNÍ POJMY **34**

5.1 INOVAČNÍ SYSTÉM A JEHO SLOŽKY 34
5.1.1 Dodatek: Institucionální sektory a sociální inovace *37*
5.2 VYMEZENÍ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ 39
5.2.1 Dodatek: Příklady vymezení sociálních inovací *41*
5.2.2 Dodatek: Vymezení pro účely dalšího programovacího období 2014+ *43*
5.3 INOVAČNÍ CYKLUS (FÁZE INOVACÍ) 43
5.3.1 Model inovačního procesu *44*
5.3.2 Dynamika sociálních inovací *48*
5.3.3 Inovace podle typu fází *49*
5.4 HODNOCENÍ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ 53
5.4.1 Inovační charakteristiky projektů *53*
5.4.2 Hodnocení sociálního impaktu *56*
5.4.3 Hodnocení jako proces učení *59*
5.4.4 Dodatek: Příklady metod hodnocení impaktu sociálních inovací *66*

6 KONTEXT PODPORY SOCIÁLNÍCH INOVACÍ **68**

6.1 HODNOCENÍ INOVAČNÍ VÝKONNOSTI 68
6.2 PODPORA A PŘEKÁŽKY SOCIÁLNÍCH INOVACÍ 72
6.2.1 Nástroje podpory *72*

6.2.2 Překážky sociálních inovací 74
6.2.3 Priority podpory sociálních inovací 75
6.3 RÁMEC PRO TEMATICKÉ PRIORITY 76
6.3.1 Podpora inovací a sociálních inovací v EU 76
6.3.2 Pojetí podpory inovací v ČR 80
6.3.3 Oborové priority sociálních inovací 82
6.3.4 Dodatek: Témata výzkumu sociálních inovací (Vídeňská deklarace 2011) 83
6.3.5 Dodatek: Témata podle závěrů expertního panelu v ČR 85
6.4 ZDROJE, ORGANIZACE, SÍTĚ 86

Kontext

Návrh implementace podpory sociálních inovací byl vytvořen jako samostatná příloha Závěrečné zprávy v rámci realizace zakázky *Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ*. Cílem této zakázky bylo průběžné hodnocení (mid-term evaluace) podpory inovativních činností z OP LZZ a následné hodnocení (ex-post evaluace) podpory inovativnosti z CIP EQUAL. Závěry studie odpovídají zejména na otázku, do jaké míry jsou z OP LZZ podporovány inovace s potenciálem pozitivní změny, a hodnotí podmínky pro jejich vznik a uplatnění. Evaluace dále poskytuje doporučení pro podporu inovativních aktivit v OP LZZ a ESF pro příští, příp. současné programovacím období. Tento výstup je určen primárně řídícímu orgánu OP LZZ pro implementaci v programovacím období 2014+, příp. pro pilotní otestování a započetí kroků ještě v období současném. Dílčí analýzy, na kterých staví tento návrh, jsou součástí Závěrečné zprávy, příp. její technické části.

Úvod

K implementaci podpory sociálních inovací je možno v principu přistupovat na třech úrovních, a to inovačního systému (inovační nabídky a poptávky), inovačních cyklu (fází inovačního procesu) a tematického (oborového) zaměření. Kompetentní implementace musí zahrnovat všechny tři úrovně. Struktura předkládaného textu se věnuje prvním dvěma úrovním, specifika tematického zaměření je nutno formulovat individuálně pro jednotlivá zadání inovační poptávky. Text je rozdělen do tří částí. První část obsahuje východiska implementace podpory sociálních inovací systémového a strategického charakteru s důrazem na její kompetenci a význam jejích principů, tj. co a proč je při implementaci důležité, a dále doporučený postup zavedení systému implementace v jednotlivých krocích v budoucím programovém období (kapitola 1). Druhá část podrobněji rozvádí možné přístupy k naplnění principů implementace a jejich doporučená nastavení (kapitoly 2, 3 a 4). Třetí část zahrnuje klíčové pojmy tématu sociálních inovací a jejich strategický a regulatorní kontext v podobě známé v době vytvoření dokumentu, tj. v srpnu 2012 (kapitoly 5 a 6).

1 Východiska a postup implementace

Východiska představují úvod do problematiky a seznamují se samotným **významem implementace** prováděné s vysokými nároky na odbornou kompetenci a s kontextem implementace z hlediska pojetí inovační výkonnosti a její podpory a možných úrovní realizace (1.1). Druhá část úvodní kapitoly představuje doporučené kroky **přípravy a zavedení systému** implementace podpory sociálních inovací v budoucím programovém období. Tato doporučení vycházejí ze stávající úrovně poznání konceptu sociálních inovací a jeho programových a projektových aplikací na mezinárodní úrovni a dále ze skutečnosti zatímního deficitu domácích inovačních kapacit na straně nabídky i poptávky (1.2).

1.1 Východiska implementace

Sociální inovace mají zásadní význam pro ekonomický a sociální rozvoj a tedy společenský blahobyt a zároveň zásadně závisejí na vnější (veřejné) podpoře. Samotné postupy implementace této podpory nemohou vytvořit inovaci jako takovou. Mohou k ní ale vytvořit podmínky, tedy podpořit výkonnost inovačního systému. Účinná a efektivní implementace podpory vyžaduje odpovídající mix odborné kompetence (expertizy) a osobního proinovačního zaujetí samotných subjektů, které o podpoře rozhodují a které ji realizují.

VÝZNAM KOMPETENTNÍ IMPLEMENTACE	Sociální inovace pro společenský blahobyt	Význam veřejné podpory pro sociální inovace	Problémy implementace podpory inovací	Význam kompetentní implementace

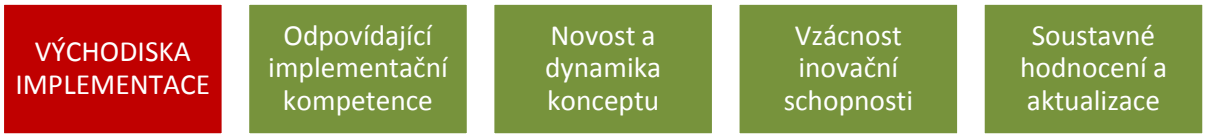
Při zasazení inovační podpory do **širšího kontextu** je konečným cílem hospodářské a sociální politiky na makro úrovni zvýšení společenského blahobytu obyvatel, a to v komplexním pojetí, tj. přesahujícím tradiční omezení na ekonomickou výkonnost (*beyond GDP*). K dispozici je řada alternativních přístupů, které lze rozdělit na snahu o nalezení souhrnného ukazatele nahrazujícího (nebo doplňujícího) HDP nebo o vytvoření skupiny ukazatelů zohledňujících různé aspekty široce pojatého rozvoje (viz např. FP7 Brainpool project, e-Frame Conference, Wikiprogress, OECD Better Life Initiative). V těchto přístupech je věnována (oproti tradičnímu pojetí) soustředěná pozornost ukazatelům kvality života (environmentálně a sociálně udržitelného rozvoje). Komplexní přístup k rozvoji proklamuje také strategie Evropa 2020, která představuje rámec priorit podpory ze strukturálních fondů v programovém období 2014+.

Významným faktorem zvýšení blahobytu je zvýšení **inovační výkonnosti** (zvýšení výkonnosti inovačního systému a jeho složek), viz např. Innovation Union Scoreboard, Global Innovation Index. Pojetí inovační výkonnosti (schopnosti vytvářet inovace) a tím i jejích faktorů se postupně rozšiřuje ve snaze zachytit jejich komplexnost. Od úzkého pojetí inovací v podnikové sféře, resp. ve vazbě na aktivity výzkumu a vývoje (tradiční ukazatele inovačních vstupů a výstupů) se postoupilo k širšímu hodnocení tzv. souhrnné inovační kapacity (inovační průzkumy a složené ukazatele). Stávající přístup zdůrazňuje šíři a různorodost inovačních aktérů, aktivit a jejich vazeb (síťování, otevřené inovace, uživatelsky soustředěné inovace, sociální aspekty inovací, resp. sociální inovace, inovace ve službách, včetně kreativních odvětví, inovace ve veřejném sektoru) a dále význam jejich kontextu pro výkonnost inovačního systému a jeho dynamiku.

KONTEXT IMPLEMENTACE	Široké pojetí blahobytu a jeho zdrojů	Široké pojetí inovační výkonnosti	Široké pojetí inovací (typy a kombinace)	Široké pojetí podpory inovací (inovační politiky)

Inovační výkonnost je schopnost **vytvářet inovace**, tj. oproti stávajícím řešením nové a lepší výstupy, které přinášejí užitek. Inovace vytvářejí (resp. se na vytváření podílejí) inovační aktéři z jednotlivých institucionálních sektorů a jejich kombinace. Inovace jsou odlišovány na **tradiční** (technické, resp. podnikové) a **sociální inovace** a jejich kombinace (hranice jsou různě zřetelné). Podpora sociálních inovací dosud ve většině zemí není součástí (mainstreamové) **inovační politiky**, kde převažuje tendence podpory tradičních technických inovací spojených s výzkumem a vývojem. V méně vyspělých zemích ani dílčí podpora dosud nezahrnuje sociální inovace.

Význam **implementační kompetence** je zásadní, protože podpora sociálních inovací je spojena s řadou omezení a výzev, a to zejména: (1) koncept sociálních inovací je nový, jeho poznání nedostatečné a obsahově proměnlivé (neusazené), (2) podporu inovací provázejí mnohá dilemata, která z podstaty nejsou obecně řešitelná a vyžadují kvalifikovaná ad hoc rozhodnutí. Tato omezení a výzvy představují **východiska implementace**, která je třeba si uvědomovat a respektovat je při nastavení konkrétních parametrů podpory.



(1) Nástroje podpory inovací a postupy při jejich uplatnění jsou k dispozici a předkládaný text z nich vychází. Rozhodujícím faktorem úspěchu je ale **kvalifikovaná schopnost tohoto uplatnění**, tedy hlubší a soustavně rozvíjená znalost problematiky inovací, komplexní přístup k jejich podpoře, který je integrální součástí dlouhodobé rozvojové strategie organizace a jí spravované agendy (včetně jejího širšího národního rámce). V neposlední řadě je faktorem úspěchu osobní nasazení při prosazování podpory inovací a inovací samotných. Toto nasazení je důležité vždy, ale zejména v organizacích, kde je z jejich podstaty averze vůči novosti zvláště silná. Podpora výkonnosti inovačního systému může být různě intenzivní (aktivistická) a různě široká, měla by ale být vždy cílená, koncepční a soustavná a především kompetentní. Její rozsah a obsah tedy musí odpovídat reálnému stavu vlastní implementační kompetence, kterou je třeba znát v její skutečné podobě a na jejím zlepšování soustředěně pracovat.

(2) Význam odpovídající kompetence podpory je podtržen **novostí a soustavným vývojem** konceptu sociálních inovací. Nejsou a ani nebudou k dispozici jednotné a obecně platné definice. Chybí jednotná metodika měření a hodnocení sociální inovační výkonnosti a ani není reálné předpokládat, že by mohla být vytvořena (tj. bude vždy agendově a kontextově specifická, pouze aproximativní a bude se vyvíjet v čase). Zároveň lze sledovat výrazné rozdíly mezi zeměmi a obory v sociálně inovační výkonnosti, i když zatím nejsou systematicky zmapovány. Ukazuje se nicméně, že právě sociálně inovační schopnost představuje zásadní faktor souhrnné inovační výkonnosti, která zahrnuje tradiční inovace (tedy podnikové, resp. v ještě užším pojetí inovace technické) jako již obecně zažitý předmět inovační podpory.

(3) Inovační schopnost má zásadní význam pro ekonomický a sociální rozvoj, a současně, je **velmi vzácná**. Jak už bylo zmíněno, nelze ji vytvořit, pouze podpořit její vznik a rozvoj. Vnější (veřejná) podpora hraje klíčovou roli v případě sociálních inovací, které nepřinášejí ekonomický nebo jinak viditelný užitek hmatatelný pro soukromé investory. Nekompetentní rozhodnutí o neposkytnutí podpory (bez jakékoli další práce s předloženým inovačním námětem) tedy bezprostředně snižuje inovační intenzitu této podpory samotné, oslabuje dostupnou inovační nabídku (která není realizována či dokonce se o realizaci ani nepokouší) a tím inovační výkonnost celého systému. I v případě inovační podpory tedy platí, že lepší než nekompetentní zásahy, jsou lepší žádné zásahy.

(4) Oproti tradičním inovacím je téma sociálních inovací stále nové a jeho uchopení, včetně postupů implementace, se bude vyvíjet. Nastavení podpory (její ho pojetí a dílčích parametrů) se nutně vyvíjí v čase, musí odrážet změny inovačního systému a jeho kontextu a vývoj samotné implementační kompetence a inovační výkonnosti. Postupy implementace musí být tedy pravidelně vyhodnocovány z hlediska relevance a dle potřeby kvalifikovaně **aktualizovány**. Rovněž působení podpory je třeba průběžně evaluovat a její podmínky přizpůsobovat získaným poznatkům. Žádoucí je proto vytvoření odpovídající expertizy, která bude této evaluace a aktualizace schopna. Musí mít současně takovou pozici v rámci programu, která zajistí, že její doporučení budou odpovídajícím způsobem zohledněna.

K implementaci podpory inovací je v zásadě možno přistupovat na **třech úrovních** (které se ovšem vzájemně doplňují a prostupují, pouze indikativní jsou rovněž hranice mezi jejich dílčími složkami): (1)

Na úrovni **inovačního systému** a faktorů jeho výkonnosti, kde jsou odlišeny klíčové složky, aktéři a jejich vztahy, tj. strana inovační poptávky a nabídky, a dále (společenský a ekonomický) **kontext**, ve kterém aktéři působí a který ovlivňuje jejich inovační kapacitu. (2) Na úrovni **fází inovací** od vzniku nápadu přes návrh řešení, vývoj prototypu a jeho zavedení, k upscalingu a systémové změně. K jednotlivým fázím inovačního cyklu se vztahují různé metody realizace, podpory a hodnocení (kontrolní body). (3) Na úrovni **tematické** jsou odlišovány konkrétní oblasti nebo obory, kde se sociální inovace uplatňují. Oborová (tematická) specifika je nutno propojit s obecnou inovační kompetencí.

ÚROVNĚ IMPLEMENTACE PODPORY	Inovační systém: nabídka, poptávka, jejich aktéři a vazby, kontext	Fáze inovačního cyklu/procesu: metody podpory a metriky hodnocení	Oborové zaměření/téma: sociální, podnikové, kreativní odvětví etc.

Kompetentní implementace podpory inovací vyžaduje odpovídající **kombinaci** všech uvedených přístupů (za předpokladu standardně fungující administrativní kompetence). **Systémový** přístup umožňuje pochopení kontextu a složek inovační výkonnosti, včetně jejich zasazení do národních i mezinárodních souvislostí. Přístup **inovačního procesu** (cyklu) je vhodný pro přesnější specifikaci používaných nástrojů podpory, metod realizace a hodnotících metrik podle dílčích fází. Sociální inovace představují komplexní koncept, **oborový** (tematický) přístup je tedy nezbytný pro adresné řešení problémů, resp. využití příležitostí a dostupných postupů nejlepší praxe.

1.2 Postup zavedení systému podpory

Zavedení systému podpory sociálních inovací z prostředků strukturálních fondů (dále inovační podpory) zahrnuje řadu **kroků a nástrojů**, které lze rozlišit podle složek inovačního systému, tj. podle strany inovační poptávky a nabídky, podle fází samotné implementace podpory a podle fází inovačního procesu. Jednotlivé kroky a nástroje lze dle potřeby dále rozpracovávat a doplňovat.

1.2.1 Úvodní poznámky (A-E)

A) Poskytovatel podpory musí disponovat odpovídající kompetencí k tomu, aby podpořil nejvhodnější **inovační řešení** z předložené nabídky (projektových žádostí) a pomohl jeho realizaci a praktickému uplatnění (realizovaná inovační nabídka). Poskytovatel by měl rovněž podpořit samotnou **kapacitu** předkládání inovačních řešení (potenciální inovační nabídku).

B) Doporučení vycházejí ze stávající absence inovačních kapacit (nízké inovační intenzity poptávky, nabídky a chybějícího systému jejich podpory) a tím nezbytnosti **otevřeného systému**, kdy jednotlivé fáze budou aktualizovány (specifikovány) podle předchozího vývoje a dosažené (tj. postupně zlepšované) inovační kapacity.

C) Na straně poskytovatele podpory sehrává klíčovou roli **formulace inovační poptávky**, což je primárně oborově/tematicky specifická aktivita (identifikace potřeby nebo příležitosti inovačního řešení), na straně nabídky odborná a inovační **kompetence řešitelů** (tj. zejména tvorba a realizace inovačních projektů).

D) Systémové výzvy implementace podpory představuje především samotná **inovační intenzita poptávky**, kterou formuluje poskytovatel (zadavatel inovačního řešení), zejména pokud je pojetí

podpory významně poptávkově omezené (tj. řešení je natolik inovační, nakolik je inovační jeho zadavatel).

E) Druhou zásadní výzvu podpory představuje **management inovačních projektů**, které jsou z definice spojené s rizikem a nestandardními postupy řešení, které mění zavedené postupy. Management inovačních projektů vyžaduje odpovídající kompetenci na straně poskytovatele podpory a samotných realizátorů inovačních řešení.

1.2.2 Kroky a nástroje implementace (1-60)

1) Podpora inovací je začleněna do **celkové strategie** organizace a jejích aktivit a rozhodování (strategický rámec a realizace podpory ze strukturálních fondů), tj. jsou identifikovány strategické potřeby organizace (spravované agendy), které určují inovační priority.

2) **Inovační priority** jsou uvažovány ve třech horizontech: (a) bezprostředně vyplývající ze stávající agendy a vhodné pro rychlou realizaci (zlepšení stávající praxe, zrušení neefektivních postupů), (b) perspektivní témata vyplývající ze stávajícího kontextu a vhodná pro další vývoj (v reakci na předvídané nové potřeby), (c) klíčové výzvy v delším období a s nimi související nejistoty, jejich možný dopad na spravovanou agendu a roli organizace.

3) Kompetentní podpora inovací vyžaduje řadu **inovačních rolí**, které plní samotná organizace (poskytovatele) nebo je (zčásti nebo i zcela) externalizuje, což významně závisí na schopnosti přitáhnout jedince s odpovídající expertizou, resp. pozicí (autoritou) v inovačním systému. Každá role je založena na specifickém mixu inovačních kvalifikací, kompetencí a autority a je v různé míře formalizována.

4) **Inovační role** zahrnují tvůrce (zdroje) inovačních nápadů, kouče těchto nápadů, kteří inovační nápady formulují do podoby srozumitelné pro poskytovatele a případně propojují inovační zdroje se zastánci a sponzory. Zastánci inovačních nápadů, resp. řešení odstraňují jejich možné překážky. Sponzoři mají odpovídající zdroje a autoritu k prozkoumání inovačního nápadu a jeho experimentaci.

5) **Inovační tým** zahrnuje facilitátory inovací, kteří působí uvnitř a vně organizace. Vedle inovačních rolí jeho aktivity zahrnují systémy managementu inovačních námětů, poradenství a další potřebnou podporu inovačních aktérů (nabídky a poptávky) ve všech fázích inovačního procesu a jejich síťování, dále administraci, monitoring a evaluaci inovačních projektů, šíření inovačních výsledků.

6) **Vzdělávání** pro vytvoření a rozvoj inovační kapacity by mělo být podporováno ve všech formách, od krátkodobých po dlouhodobější, každopádně by mělo mít soustavný charakter (jde o velmi dynamickou agendu). Doporučit lze zejména studijní pobyty na zahraničních pracovištích a letní školy, dále aktivní zapojení do mezinárodních znalostních sítí a projektů, úzkou spolupráci s vnějšími (akademickými) expertními pracovišti, vlastní odbornou produkci.

7) **Formulace inovační poptávky**, tj. identifikace přetrvávajících (tzv. wicked) či hrozících problémů, které vyžadují inovační řešení, nebo nevyužitých příležitostí. Přetrvávající problémy jsou identifikovány podle účinnosti a efektivnosti již vynaložených zdrojů při dosahování stanovených cílů (ukazatelé výstupu, výsledku a dopadu), hrozící problémy podle trendového vývoje ukazatelů.

8) Výchozí identifikace problémů/příležitostí je provedena na základě desk research. Podmínkou je odpovídající **dostupnost údajů** o poskytnuté podpoře (vynaložené zdroje) a statistických dat o vývoji charakteristik cílových skupin (k vyhodnocení účinnosti a efektivnosti dosavadní podpory).

9) **Techniky formulace** inovačních potřeb zahrnují např. tvorbu scénářů pro klíčová témata s možnými přístupy k řešení a nároky na vyžadované zdroje s účastí vnitřních a vnějších stakeholderů, včetně identifikace politické a exekutivní podpory inovací (včetně otevřené identifikace úzkých míst této podpory).

10) **Skenování dostupných přístupů** (domácích a zahraničních) je součástí východisek inovačního řešení, a to přístupů realizovaných, ale i diskutovaných nebo připravovaných (tj. v různé fázi implementace), a zkušeností z přípravy a aplikace těchto přístupů v jiných organizacích, zemích nebo souvisejících agendách.

11) Výsledek výchozí identifikace je předložen k interaktivní (moderované) veřejné diskusi (v rámci inovační platformy), na jejímž základě je dopracován do výsledné podoby (**priority inovační poptávky**), která je pravidelně, cca jednou ročně aktualizována (je nicméně průběžně otevřena pro přijímání nových podnětů).

12) Formulace inovační poptávky musí být dostatečně **konkrétní a zdůvodněná**. Z poptávky musí být jasné, kdo a proč řešení poptává, z jakých výchozích informací tato poptávka vychází, proč je stávající řešení neuspokojivé a jaká jsou kritéria úspěšnosti realizovaného řešení (ve srovnání s výchozím stavem).

13) Na základě inovační poptávky je vytvořena **výzva k předkládání projektových záměrů** (její součástí jsou výchozí priority inovační poptávky) a pro danou výzvu připravena (specifikována) metodika implementace. S vyhlášením výzvy je zpřístupněn helpdesk, který nabídne kvalifikované poradenství pro přípravu inovačních projektů.

14) Metodika implementace vychází z obecných postupů systému inovační podpory, které jsou ale pro danou výzvu vždy **konkretizovány** (zejména z hlediska typu inovační fáze, kontrolních bodů nebo bran-gates inovačního procesu, doporučeného evaluačního přístupu), rovněž se zohledněním přechozích (resp. zahraničních) zkušeností.

15) Podle potřeby jsou součástí inovační poptávky a tedy výzvy a metodiky implementace podpory stanovené **parametry řešení** (resp. jejich varianty). V souhrnu by ale mělo platit, že metodika a další podmínky by měly umožňovat vlastní inovační přístupy, tj. vymezit pouze rámcové podmínky samotného řešení (jejich zpřesňování může být prováděno postupně např. v rámci gates).

16) Podpora sociálních inovací formou **inovační platformy** pro potřeby poptávky a nabídky zahrnuje především informační zdroje, tj. inovační síť (aktivizace a propojení inovačních subjektů) pro vytváření, shromažďování a vyhodnocování dostupných informací a zdrojů ve stanovených odborných agendách o využití inovačních nástrojů a postupů.

17) Cíleně **proinovační aktivity** platformy dále zahrnují poradenství o dostupnosti a postupech realizace inovačních řešení, sdílení inovačních námětů a aktivit (konference, semináře, prezentace, publikace), zviditelnění inovačních aktivit a subjektů (vlastní inovační ocenění a podpora ocenění

udělovaných jinými subjekty, např. formou partnerství), aktivně vytvářený a využívaný (např. formou komentovaných odkazů) depozitář inovační praxe (včetně zahraniční).

18) Vytvoření a rozvoj inovačních kapacit na straně poptávky (poskytovatele) zahrnuje vznik a rozvoj **inovačního centra**, které zviditelňuje inovační agendu navenek a uvnitř organizace. Kombinuje vnitřní a vnější expertizu. Inovační centrum zajišťuje podporu inovační platformy, rozvoje inovačních kapacit poptávky i nabídky (včetně šetření inovační výkonnosti), inovační expertizu pro formulaci inovační poptávky a mapování a aktivizaci inovační nabídky, realizaci inovační osy a podporu inovační intenzity OP.

19) V přípravném období (do zahájení nového OP) se podpůrné aktivity zaměří vedle formulace inovační poptávky a vytvoření inovační platformy (pro mapování a aktivizaci potenciální inovační nabídky) dále na rozvoj **inovační intenzity nabídky** (vzdělávání v problematice sociálních inovací a postupech tvorby a realizace inovačních projektů, a to v kombinaci obecných a agendově/tematicky specifických zaměření).

20) Výchozím zviditelněním činnosti centra a inovační agendy bude provedení **průzkumu inovační výkonnosti** subjektů nabídky (tj. stávajících a potenciálních žadatelů o podporu ze strukturálních fondů). Průzkum bude opakován ve dvouletých intervalech. Metodika průzkumu bude vycházet z Innobarometeru 2010 a 2011 s odpovídající customizací/lokalizací.

21) **Vnější expertiza** je významná, protože spíše nelze předpokládat schopnost přilákat dostatečně kvalitní interní zdroje. Vnější expertiza by měla být zčásti stabilizovaná a dlouhodobá (tj. ve formě soustavné spolupráce na individuálním nebo organizačním základě), zčásti otevřená novým podnětům (zejména zahraničním).

22) Inovační centrum by mělo být vytvářeno s dlouhodobější perspektivou budování **vnitřní znalostní kapacity** a rozvoje vlastní inovační aktivity, viz inovační laboratoř (vedle podpory inovačních aktivit realizovaných jinými subjekty). Prioritou je nicméně kvalita a stabilita získané a vytvářené inovační expertizy, nikoli její internalizace.

23) Podpora **inovační intenzity** OP je zprostředkovaná a cílená. Zprostředkovaná podpora tzv. potenciální inovační intenzity probíhá prostřednictvím vytvoření a rozvoje inovačních kapacit strany nabídky a aktivní účastí na formulaci inovační poptávky spravované agendy (rezortu), případně i agentových (mezirezortních rozhraní a přesahů).

24) Potenciální inovační intenzita je pro každou, tj. i ne-inovační výzvu OP (ve spolupráci s inovačním centrem) specifikována souborem tzv. **inovačních projektových charakteristik**, u nichž poskytovatel (ve spolupráci se stakeholdery) formuluje případná další (resp. konkretizovaná) doporučení pro žádoucí nastavení.

25) Předkládané projekty u ne-inovačních výzev nejsou, resp. nemusí být cíleně inovační, ale jejich dílčí kvalitativní charakteristiky alespoň zvyšují jejich inovační potenciál. Základní podmínkou pro jejich hodnocení (a bodové zohlednění) je věcná **konkrétnost obsahu** těchto charakteristik v projektové žádosti (tj. co má být v daném kritériu dosaženo a jakým způsobem).

26) Cílená podpora inovační intenzity probíhá prostřednictvím **inovační osy** s průběžně otevřenou výzvou, jejíž obsahové priority budou aktualizovány v návaznosti na formulaci inovační

poptávky (a její aktualizaci). Je nutno stanovit, jaká část celkového rozpočtu bude věnována na inovační osu. Tato částka by měla být postupně navyšována. Explicitní alokace inovační podpory je rovněž významná jako zviditelnění inovační priority.

27) Podpora zahrnuje samotné inovační projekty (inovační řešení) a inovační kapacity (strany nabídky a poptávky). Rozvoj **inovačních kapacit** musí probíhat v odpovídající proporci k podpoře samotných inovačních řešení, a to zejména v počáteční fázi přípravy a realizace OP. Bez odpovídající podpory inovačních kapacit nebude účinná a efektivní ani podpora inovačních projektů.

28) Je nutno zajistit prostupnost inovační osy a odborných os, aby postupně docházelo ke zvyšování **celkové inovační intenzity** OP, tj. aby inovační osa působila jako tahoun inovační intenzity OP (nikoli jako výmluva na ne-inovačnost ostatních os). Prostupnost lze podpořit např. stanovením určitého podílu alokace každé osy na inovační projekty (pokud alokace nebude vyčerpána, může být převedena do inovační osy nebo do jiných os s vyšší inovační poptávkou).

29) Je rovněž nutno stanovit mechanismus, který umožní přizpůsobení parametrů systému podpory podle aktuálního vývoje inovačního potenciálu a intenzity (výkonnosti) a také vyzkoušení nově se objevujících přístupů (tj. samotný systém podpory inovačnosti musí být inovační a proaktivní, být nositelem změny celého OP).

30) **Cílená projektová inovační intenzita** vyžaduje některé specifické postupy. Žádosti inovačních projektů mají dvě fáze. V první fázi, tzv. projektového záměru, žadatel předkládá pouze základní informace o (jmenovitém) složení řešitelského týmu (dosavadní odborné aktivity a výstupy ve sledované problematice, včetně účasti v domácích a zahraničních expertních sítích).

31) Dále záměr předkládá analýzu současného stavu poznání dané problematiky a hodnocení přístupů k jejímu řešení (zejména zahraničních, předpokládá se, že domácí řešení není k dispozici či není dostatečné).

32) Záměr dále formuluje postup předpokládaného řešení s mírou konkrétnosti, která odpovídá dosaženému stavu poznání na straně žadatele (prokázanému předloženou analýzou), a rámcový návrh rozpočtu tohoto řešení. Projektový záměr je předkládán v angličtině.

33) Hodnocení záměru provádí domácí a zahraniční oponent s odpovídající odbornou a inovační kvalifikací (oba typy kvalifikací musí být zastoupeny) a zástupce zadavatele poptávky (tzv. garant). Pokud jsou hodnocení nekonzistentní, hodnocení se opakuje s jinými hodnotiteli se srovnatelnou kvalifikací.

34) Průběh hodnocení je nutno sledovat a případné problémy (nevhodná kvalifikace hodnotitele nebo výrazné nekonzistence mezi hodnotiteli stejného záměru) včas řešit. Hodnocení musí mít odpovídající kvalitativní úroveň (tj. kvalifikace hodnotitelů musí odpovídat kvalifikaci předkladatelů a pokud možno ji převyšovat).

35) Každý projekt má svého oponenta zpravodaje (z praktických důvodů spíše domácí zástupce), který ho předkládá v komisionálním hodnocení (alternativně může být předkladatelem poptávkový garant), které stanovuje celkové pořadí projektových záměrů. Hodnocení výsledného pořadí záměrů musí být zdůvodněno.

36) Vedle kvalitativních kritérií je při hodnocení zohledněno i kritérium efektivnosti stanovené podle zvoleného ukazatele (např. výdaje na podpořenou osobu). Kritérium efektivnosti navrhuje žadatel nebo je stanoveno zadavatelem jako parametr řešení.

37) Oponenti, resp. poptávkoví garanti by měli být schopni kvalifikovaně doporučit případná zlepšení předkládaných záměrů (tedy uplatnit proaktivní přístup), přepracování a opětné předložení (např. při dosažení určité minimální úrovně věcného hodnocení).

38) Každé kolo pro předkládání žádostí je třeba vyhodnotit z hlediska informací o existující inovační nabídce a vypracovat zprávu pro zúčastněné subjekty (včetně budoucích potenciálních žadatelů) o její kvalitě, včetně případných doporučení pro její zvýšení.

39) Stanovený počet záměrů, který se umístí na prvních pozicích s indikovanými finančními požadavky (a určený počet náhradníků), je vyzván k vypracování **projektové žádosti** podle standardních administrativních hledisek.

40) Specifikem inovačních projektů je **rizikovost**, resp. variantnost řešení, která musí být zohledněna v žádosti, resp. v administrativě projektu. Cílem není riziko odstranit, ale účinně a efektivně řídit. Obvyklým postupem managementu rizik inovačního procesu je stage-gate systém (obvykle se používá 4-7 fází, kritéria hodnocení se liší mezi fázemi).

41) Inovační projekty vyžadují průběžnou a kvalifikovanou **podporu během řešení**, včetně překonávání případných (dříve neočekávaných) překážek při realizaci (např. ze strany některých stakeholderů). Významná je otevřenost komunikace o případných problémech a jejich včasné řešení. Řešení projektu probíhá ve **fázích**, jejichž obsah je vždy specifikován s vyhodnocením fáze předchozí (ve spolupráci se zpravodajem-oponentem projektu, resp. garantem-zadavatelem jeho poptávky). Hodnocení řešení probíhá průběžně a jeho obsah a formy jsou součástí projektové žádosti (sebeevaluace).

42) Je možné, že řešení projektu bude **předčasně zastaveno**, pokud se ukáže jako nevhodné, případně bude vyžadovat zásadní změnu přístupu. Tyto případy vyžadují individuální kvalifikované řešení, klíčová je schopnost poučení se z případných neúspěchů.

43) Zahájení podpory inovací jako nové strategie poskytovatele je vhodné soustředit na méně rizikové inovační projekty pro dosažení **rychlých počátečních** pozitivních výsledků (včetně průběžně vyhodnocovaných kontrolních bran), které příznivě ovlivní vztah vnitřních i vnějších aktérů k inovační agendě. Tato rychlá demonstrace je významná zejména v situaci chybějícího inovačního povědomí, neartikulované inovační nabídky a poptávky.

44) Pokud řešení zahrnuje přenos **zahraničních přístupů**, je součástí týmu vždy zahraniční partner (individuální nebo institucionální), jehož účast bude standardně honorována (ve formě úvazku nebo služby). U cíleně inovačních projektů by měl být **zahraniční partner** vždy součástí řešitelského týmu. Inovátor by měl mít možnost si zvolit takovou formu a rozsah účasti zahraničního partnera, které budou nejlépe odpovídat potřebám konkrétního inovačního řešení.

45) **Přenos** vybraného zahraničního přístupu musí být zdůvodněn. Tento výběr může být proveden až v rámci samotného domácího inovačního řešení. Přenos také vždy vyžaduje customi-

zaci/lokalizaci podle specifik cílového využití, která je proto rovněž součástí záměru. Odpovídající pozornost musí být věnována vyřešení práv duševního vlastnictví.

46) Řešení inovační projektů je průběžně **komunikováno** s poskytovatelem podpory (pracovníky inovačního centra), zkušenosti jsou vyhodnocovány a sdíleny a jsou otevřené všem zájemcům v rámci inovační platformy. Z jednotlivých etap řešení jsou vypracovávány dílčí zprávy o použitých postupech a jejich (dílčí) evaluaci.

47) Závěrečná zpráva zahrnuje podrobný **popis metodiky** inovačního řešení a doporučení pro další postup podle typu inovační fáze, v níž daný projekt končí. Závěrečná zpráva je oponována za přítomnosti klíčových stakeholderů inovačního řešení a jeho případné další aplikace. Jedním z výstupů inovačních projektů by měla být nezávisle posouzená **vnější publikace**, tj. v recenzovaném odborném periodiku, na zahraniční konferenci či na základě individuálního expertního pozvání (např. zahraničního partnera).

48) **Měření, vykazování a evaluaci** inovačních projektů je nutno věnovat odpovídající pozornost, zejména z hlediska využitelnosti pro následnou praktickou realizaci vytvořené inovace a pro tvorbu a realizaci nových projektů. Získané poznatky je nutno kodifikovat v případových studiích a podpořit jejich šíření v rámci inovační platformy a na ni napojených expertních a aplikačních sítích.

49) Oponentura by se měla vyjádřit rovněž k navrhovanému dalšímu postupu využití inovačního řešení, případně jeho dalšího rozpracování (např. pro jiné cílové skupiny). Klíčovým hlediskem inovace je její **zavedení do praxe**, kterému je nutno věnovat specifickou pozornost (vedle samotného vytvoření inovace a její počáteční implementace). Zavedení inovace může vyžadovat samostatný nový projekt a (modifikovaný či dokonce zcela odlišný) realizační tým. Žádný inovační projekt by neměl skončit bez realizační fáze, např. z důvodu ztráty vnitřní podpory, nebo bez odpovídajícího a otevřeného zdůvodnění.

50) Vedle podpory inovačních řešení formulované poptávky a podpory rozvoje inovačních kapacit (poptávky i nabídky) je vhodné část zdrojů věnovat na **otevřenou inovační nabídku**, tj. spíše menší a krátkodobější projekty se zjednodušenou administrativou. Projekty otevřené nabídky budou realizovat inovační řešení, pro která sice není předem formulována domácí poptávka, ale v zahraničí jde již o realizovaný postup nebo jeho modifikaci. Hodnotící a výběrový proces je stejný jako u poptávkově specifikovaných projektů (chybí ale pozice zadavatele-garanta).

51) **Soutěže a ceny** jsou vhodné pro přilákání inovačních námětů (řešení) cílených a specifických problémů, výzev nebo příležitostí. Další příležitost pro získání (otevřených) řešení specifických problémů nebo využití příležitostí představují **platformy pro inovační náměty** (např. OpenIDEO, InnoCentive). Otevřené zdroje inovačních námětů jsou obvykle radikálnější ve srovnání s tradičními postupy typu veřejných zakázek.

52) Variantu představuje podpora **voucherového typu** pro řešení potřeby inovační poptávky zdola, která rovněž slouží ke zprostředkování nebo rozvoji vztahů tvůrce a uživatele inovačního řešení (viz účast vnějších expertních pracovišť). Nastavení voucherové podpory vyžaduje specifikaci kvalifikačních podmínek (se současným důrazem na jejich nízkou administrativní náročnost).

53) Vhodné je podpořit motivaci **vnějších (akademických) expertních pracovišť**, resp. individuálních expertů, a to domácích i zahraničních, pro spolupráci na inovačních řešeních (a jejich za-

dáních a hodnoceních). Tato motivace zčásti odráží samotný požadavek na kvalitu inovačních projektových záměrů, tj. předkladatelé budou muset při jejich tvorbě a realizaci spolupracovat s odpovídající vnější expertizou (pokud jí nedisponují z vlastních zdrojů).

54) Účast vnější expertizy by však měla být podporována systémově a proaktivně ze strany inovační poptávky, např. vytvářením **expertních panelů** a zejména jejich hmatatelnou (a tedy adekvátně odměňovanou) aktivitou, přímým oslovením vybraných odborníků pro expertní stanoviska a jejich prezentaci.

55) V rámci výchozího šetření inovační výkonnosti strany nabídky by mělo být provedeno také zmapování **dostupných expertních kapacit** a jejich oborového zaměření (získané údaje budou následně k dispozici ve vytvořené a průběžně aktualizované databázi pro tvůrce inovačních projektů jako součást inovační platformy).

56) Perspektivně je vhodné připravovat vytvoření **inovační laboratoře** (living lab) v rámci inovačního centra nebo podpořit jeho vznik v rámci externího expertního pracoviště (např. vysokoškolské katedry). Laboratoř by měla (nejlépe ve spolupráci se zahraničními partnery) sloužit k inspiraci a vývoji otevřených a uživatelsky vedených inovací, tedy ke zvýšení vlastní znalostní náročnosti inovační poptávky, a k jejich testování (experimentální prostory).

57) Inovace vyžaduje **otevřenost a spolupráci**. Spoluúčast občanů, klientů a stakeholderů pomáhá při identifikaci inovačních problémů, příležitostí, formulaci inovačních námětů a řešení. Formy spoluúčasti jsou velmi pestré od tradičních konzultací po společnou tvorbu (ve vytvořených experimentálních prostorech nebo laboratořích). Přínosná je rovněž spoluúčast poskytovatelů služeb jako zdroje námětů pro změnu jejich designu a podmínek. Spolupráce by měla zahrnovat interdisciplinární a mezisektorové agendy, resp. stakeholdery.

58) Klíčovou inovační aktivitu představuje vývoj a implementace **pilotů a experimentů** (včetně kolaborativních) pro poskytování nových (veřejných) služeb nebo nového způsobu jejich poskytování. Piloty a pokusy (sociální experimentace) jsou používány k testování inovací a mohou tak snížit rizika zavádění nových nástrojů a postupů. Řízená experimentace (prováděná na kontrolní skupině) představuje robustnější evaluační metodu. Úspěšné pilotování nicméně nesnižuje specifické (dodatečné) nároky na mainstreaming nových služeb (nové politiky).

59) V rámci sledovatelského výzkumu je vhodné rozvíjet spektrum (jednorázových) nástrojů pro **inspiraci sociálních inovací** typu inovačních kempů a safari, včetně využití (customizace/lokalizace) ICT aplikací.

60) Subjekt veřejné správy v ČR zřejmě nebude inovačním lídrem, měl by nicméně alespoň na odpovídající úrovni **sledovat vývoj** ve vyspělejších zemích (včetně nových technologických postupů) a být také otevřený inspiraci z ostatních institucionálních sektorů. Téma inovací patří k frekventovaným v mezinárodním prostředí, což znamená nepřetržitou a velkou produkci nových poznatků a praktických zkušeností, které je nutno průběžně vyhodnocovat z hlediska jejich bezprostředního, ale i perspektivního přínosu pro vlastní spravovanou agendu (inovační poptávky i nabídky).

2 Pojetí a dilemata implementace

Kompetentní implementace podpory inovací vyžaduje systémový a koncepční přístup, který (v propojení se strategií rozvoje spravované oborové agendy) představuje rámec použitých nástrojů a metod a konkrétního nastavení jejich parametrů. V prvé řadě je nezbytné vyjasnit **pojetí implementace a její záběr**, protože od nich se odvíjí role poskytovatele v národním inovačním systému a tedy i potenciální příspěvek podpory ke zvýšení jeho výkonnosti (2.1). Dále je třeba adekvátně promítnout do implementačního pojetí a praxe její **inherentní dilemata**, a to především problém inovační kapacity samotného poskytovatele podpory jako netržního subjektu a problém vyváženosti rizika a inovační intenzity podporovaných projektů při sklonu k (administrativní) averzi vůči riziku (2.2).

2.1 Pojetí a záběr implementace

Dosažená implementační kompetence (vycházející z inovační expertizy) ovlivňuje zvolené pojetí podpory inovací a také její záběr z hlediska spravované agendy a její role v národní inovační strategii. Při nízké expertize a kompetenci je tendence omezovat podporu na administrativní aspekty a aplikovat ji pouze na dílčí (úzké) části agendy bez národních strategických ambicí. Tento přístup je však nutno chápat jako zcela nedostatečný a neodpovídající znalostně založenému rozvoji. Je proto nezbytné zvyšovat implementační kompetenci na úroveň, která umožní systémový přístup k inovační podpoře, a to v záběru co nejširším a s aspiracemi co nejvyššími.

2.1.1 Přístupy k podpoře inovací

K implementaci podpory sociálních inovací lze v zásadě přistoupit dvěma způsoby, které pro zjednodušení nazýváme projektový (administrativní) a koncepční (systémový). V praxi se samozřejmě oba přístupy mohou prolínat, resp. být uplatňovány v různých částech spravované agendy. Je také nutno rozlišovat proklamovaný a skutečně realizovaný přístup, kdy ambici systémového pojetí v praxi neodpovídá dosažená inovační expertiza a implementační kompetence.

INOVAČNOST SYSTÉMU (SKUTEČNÁ)	Cílená	Koncepční	Soustavná
INOVAČNOST PROJEKTŮ (VYKÁZANÁ)	Neadresná	Projektová	Ad hoc

(1) Projektový přístup je v principu administrativní a znamená, že podpora sociálních inovací bude do programu zabudována ve formě příručky pro projektovou úroveň (tj. především směřované na žadatele). Cílem je objasnit zainteresovaným subjektům v jednoduché a názorné formě, co jsou sociální inovace a podle jakých hledisek lze zvýšit inovační intenzitu jejich projektů (nikoli ovšem jak vytvářet inovace). Příručku mohou využívat i hodnotitelé a další subjekty zúčastněné na projektové úrovni. Při kvalifikované realizaci tohoto přístupu lze očekávat zvýšení vykazované inovační intenzity projektů, alespoň pokud bude i jejich schvalování tuto intenzitu schopno kvalifikovaně vyhodnocovat.

Je však cílem podpory inovací (tedy včetně k ní využívaných prostředků strukturálních fondů) pouze zvýšení vykazované inovační intenzity projektů? Domníváme se, že nikoli. Poskytovaná podpora musí být odpovídajícím způsobem (tj. proinovačně) administrativně zabezpečena, ale projektová adminis-

trativa sama o sobě inovační výkonnost nezvýší. **Cílem je podpořit systémové zvýšení inovační kapacity a výkonnosti, tj. schopnosti řešit přetrvávající problémy nebo využívat nové příležitosti, a to v celé agendě poskytovatele, který se musí stát jedním z významných subjektů národní inovační politiky a svoji agendu pojmout jako oborový inovační systém, který je součástí národního inovačního systému**.



(2) V případě **koncepčního (systémového) přístupu** představuje znalostní podpora (ve formě příručky a dalších informačních zdrojů) pouze malou část implementace. Koncepční přístup vychází z pojetí inovační politiky jako průřezové, dlouhodobé a komplexní aktivity založené na odpovídající a průběžně vyhodnocované a aktualizované expertize (*evidence-based policy*). Dále vychází z předpokladu, že prostředky strukturálních fondů by v souhrnu měly být vždy používány na aktivity, které inovace vytvářejí nebo jejich vytváření podporují. Daný operační program by si tedy vždy měl klást otázku, jak konkrétně (!) svoje proinovační působení naplní. Cílem koncepčního přístupu k implementaci podpory sociálních inovací je zvýšit inovační intenzitu strany nabídky a poptávky a jejich efektivní propojení (kompatibilitu a mediaci). Jde tedy o kvalitativní změnu, která povede ke zvýšení výkonnosti inovačního systému. Ve srovnání s administrativním přístupem nejsou inovace v tomto pojetí pouze vedlejším, administrativně vykazovaným produktem realizovaných projektů, ale jsou podpůrným programem explicitně cílovány. Nároky na implementaci koncepčně pojaté podpory inovací jsou samozřejmě zcela odlišné.

2.1.2 Záběr podpory a role MPSV v národním inovačním systému

Z hlediska **záběru implementace** koncepčního přístupu by samozřejmě bylo žádoucí pojetí sociálních inovací, které přesahuje rezortní a oborové hranice a kombinuje sociální inovace s tradičně pojatými inovacemi (technickými, resp. podnikovými). Takový záběr vyžaduje odpovídající reflexi konceptu sociálních inovací, resp. odpovídající autoritu, která by tuto reflexi prosadila na úrovni národních politik, tj. specificky v oblasti strukturálních fondů zejména Národního strategického referenčního rámce. (Žádoucí by byla tato reflexe na úrovni národní inovační politiky, která ale v ČR dosud sleduje úzké zaměření na inovace vytvářené v návaznosti na výzkum a vývoj představující pouze malou část inovační kapacity.) Tato rovina přesahuje agendu MPSV a tedy i tematický záběr předkládaných implementačních postupů, nicméně její související aspekty jsou významné a jsou v textu zmiňovány, protože vždy je třeba usilovat o nejlepší přístup či si jeho potřebnost alespoň uvědomovat. Minimálně by bylo žádoucí snažit se o propojený (koordinovaný) přístup na úrovni souvisejících agend při řešení tzv. velkých (společenských) výzev.

Prioritizace podpory sociálních inovací a její explicitní začlenění do (návrhu) regulace strukturálních fondů vytvářejí předpoklad pro odpovídající uchopení konceptu a jeho zabudování do **oborové a národní rámcové strategie** inovačně založeného rozvoje v zemích EU. V České republice chybí subjekt, který by formuloval a prosazoval komplexní rozvojovou strategii na národní úrovni. Podobně chybí subjekt odpovědný za strategii národní inovační politiky, které již několik let dominují rozepře mezi klíčovými poskytovateli a příjemci veřejné podpory aktivit výzkumu a vývoje (samotných inovací se inovační politika dotýká pouze okrajově). Není reálné očekávat v tomto ohledu v ČR změnu.

Nicméně alespoň na úrovni jednotlivých agend a v některých případech i jejich širšího kontextu by úsilí o kvalitativní zlepšení mělo být vyvinuto s určitou nadějí na úspěch. V oblasti tradičně pojímaných (tj. na výzkumu a vývoji založených) inovací je prostor omezený. Rostoucí pozornost věnovaná konceptu sociálních inovací v zahraničí, včetně Evropské komise, však pro MPSV otevírá příležitost pro jeho prosazení na úrovni komplexně pojaté inovační kapacity. V tomto pojetí by se MPSV mělo etablovat jako jeden z významných subjektů národního inovačního systému a s využitím prostředků strukturálních fondů přispět ke zvýšení jeho výkonnosti. Ve stávajícím programovém období tato příležitost využita nebyla.



MPSV by mělo svým příkladem a odpovídající expertizou v oblasti sociálních inovací inspirovat a také osvětlit ostatní subjekty (související agendy). Na úrovni nadrezortním je minimálním předpokladem vytvoření neformální **průřezové skupiny** pro reflexi/podporu sociálních inovací v připravovaném období 2014+, kterou MPSV bude iniciovat a moderovat/facilitovat. Průřezový (komplexní, mezirezortní) přístup je žádoucí především v oblastech tzv. velkých společenských výzev. Navíc právě na mezisektorových rozhraních jsou inovace nejvýraznější. V souhrnu je ale každá inovace sociální a jedním z problémů méně vyspělých zemí je ignorace těchto sociálních aspektů. Omezení na technické znalosti a inovace brání plnému využití inovačního potenciálu všech aktérů ekonomiky a společnosti. Uvedený přístup znamená, že koncept „sociální“ zásadně překračuje dosavadní úzké pojetí „práce a sociálních věcí.“ V tomto kontextu je žádoucí uplatnění širokého pojetí sociálních inovací v přípravě souhrnné agendy podpory inovací a vzdělávání pro období 2014+ na národní úrovni (připravované při Úřadu vlády). **Zatím je prostor podpory sociálních inovací jako součásti národního inovačního systému v ČR prázdný, záleží tedy zcela na aktivitě a autoritě MPSV, zda a jakým způsobem jej naplní.**

2.2 Dilemata implementace podpory

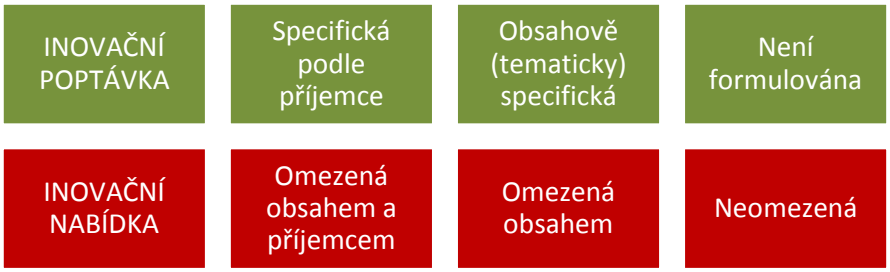
Vyjdeme-li z předpokladu, že podpora inovací by měla být cílená, koncepční a soustavná a usilovat o skutečné zvýšení inovační výkonnosti, nutně se dostáváme ke dvěma klíčovým otázkám její implementace. První otázka zahrnuje **inovační kapacitu** poskytovatele (tj. jeho roli jako inovátora, viz 2.2.1) a druhá otázka ošetření **rizika neúspěchu** jako nedílné součásti inovací (4.2.2). Obě otázky jsou zásadní a zároveň nemají řešení, tj. implementace se s nimi musí opětovně vypořádávat v měnících se podmínkách a zadáních. Úzce související výzvu představuje využití příležitostí a zvládnutí úskalí samotného konceptu sociálních inovací, tj. jejich otevřenosti, která zvyšuje a rozšiřuje inovační impakt, ale také komplikuje jeho uchopení (měřitelnost a hodnocení) pro účely účinné a efektivní podpory.

2.2.1 Inovační kapacita poskytovatele

První otázka se týká významu inovační schopnosti samotného poskytovatele podpory – musí být poskytovatel inovátorem, aby mohl inovace účinně podporovat? Odpověď závisí v prvé řadě na roli poskytovatele při **formulaci inovační poptávky**. (a) Buď je upřednostněna minimalizace poptávkové role a obsah podávaných projektů bude odrážet stav inovační nabídky (ve stávajícím programu je

příkladem takového přístupu PO 5.1). (b) Nebo poskytovatel stanovuje tematické (nebo jiné obsahové) priority podpory, kterým se inovační nabídka přizpůsobuje (vnější inovační poptávka). (c) Třetí možností je stanovení inovační poptávky samotným příjemcem, tj. např. orgánem státní správy nebo představiteli zájmových skupin napojených na poskytovatele (vnitřní inovační poptávka).

V případě chybějící inovační poptávky (a) je v podstatě jediným, nicméně velkým problémem řešení druhé klíčové otázky a tedy kompetence **projektového výběru**, tj. aby byly podávány a pro podporu vybírány kvalitní inovační projekty, byly úspěšně realizovány a výsledné inovace kvalifikovaně vyhodnoceny, upscalovány, šířeny, případně mainstreamovány. Podpora inovační schopnosti a výkonnosti se v takovém případě zaměřuje na rozvoj **inovační nabídky** (viz 3.1) a samozřejmě může být různě aktivní, inovační, rozsáhlá. Minimálně by však měla být natolik kvalifikovaná, aby inovační nabídce výběrem ne-podpořených projektů nebránila v realizaci. Pokud je výběr systémově špatný, výsledkem je nízká inovační intenzita podpořených projektů při nevyužitém potenciálu inovační nabídky. Navíc projektový výběr představuje (při absenci koncepčního přístupu k podpoře inovačnosti) pro nové žadatele informaci o tom, že jsou upřednostňovány ne-inovační projekty. Této informaci se žadatelé přizpůsobují a inovační intenzita žádostí i podpořených projektů v čase klesá.



Pokud poskytovatel formuluje inovační poptávku (vnitřní nebo vnější) nebo se na této formulaci významně podílí, jeho **inovační kapacita** nabývá na významu, a to zásadním. V případě vnější inovační poptávky (b) v kombinaci s významem kvalifikovaného posouzení inovační nabídky. V případě vnitřní inovační poptávky (c) odpadá (nebo je minimalizován) problém posuzování inovační nabídky (absence soutěže přitom může a nemusí být příznivá pro inovační intenzitu realizovaných projektů, její použití by ale mělo být velmi dobře zdůvodněno).

Vyjdeme-li z dostupných informací, veřejná správa v ČR se dlouhodobě a ve všech mezinárodních srovnáních vyznačuje velmi špatnou a v čase se zhoršující **institucionální kvalitou**, tj. problém představuje samotné zvládnutí běžného fungování svěřené agendy. V dostupných hodnoceních samotné inovační kapacity veřejné správy jsou inovace pojímány velmi úzce (v podstatě se omezují na zavádění ICT) a jejich příspěvek k inovační výkonnosti je velmi slabý.

První systémový problém tedy představuje na jedné straně zásadní význam inovační schopnosti poskytovatele pro formulaci inovační poptávky a na druhé straně nízká inovační schopnost veřejné správy, která je způsobena především nedostatečnou atraktivitou tohoto zaměstnavatele pro vysoce kvalifikované inovační aktéry. **Řešení uvedeného problému v podstatě není možné, nicméně je možno o ně dlouhodobě usilovat při naplnění zvolené role poskytovatele při podpoře a realizaci sociálních inovací**. Tato role se samozřejmě také může vyvíjet v čase s dosahováním vyšší úrovně inovační kapacity.

2.2.2 Podpora inovací při averzi vůči riziku

Druhá klíčová otázka zahrnuje problém veřejné správy inovačních projektů (od jejich výběru přes administrativu průběhu až po vyhodnocení), tedy zda její inherentní snaha o minimalizaci rizik či spíše velmi silná **protiriziková averze** může být vůbec v souladu s podstatou inovace jako zavádění něčeho nového a tedy ze své podstaty rizikového (podobně se tento problém týká změn v průběhu řešení inovačního projektu). **Pokud inovace neobsahuje riziko neúspěchu, nejde o inovaci**. Zkušenosti zejména z nových členských zemí ukazují, že převažuje tendence tento rozpor řešit ve prospěch **potlačení rizik**. To ale není problém samotné administrativy, která je nejnižším článkem projektového hodnocení a řízení. Pokud je po pracovnících vyžadováno naplnění inherentně konfliktních cílů, je to chybou nastavení samotného systému (jeho slabé inovační kapacity, která se projevuje také přetrvávající inherentní averzí vůči změnám).

Řešení tohoto problému opět neexistuje a potýkají se s ním všechny subjekty poskytující podporu inovačních aktivit z veřejných zdrojů (inovační veřejné zakázky). Klíčové ovšem je, že poskytovatel dlouhodobě usiluje o nastavení projektové správy, která se alespoň blíží cílenému optimu **maximalizace inovační intenzity při dodržení kritéria efektivního vynaložení zdrojů**. Výzvu tedy představuje stanovení takových (minimálních) charakteristik projektu (resp. jejich realizátorů), které zaručí, že vynaložené zdroje nebudou zneužity, a zároveň umožní, aby inovace byla realizovatelná nebo byl alespoň realizovatelný kvalifikovaný pokus o ni (jehož zkušenosti lze využít).

Rizika lze **kvalifikovaně vyhodnotit** a projekty s vyšším rizikem podrobit **specifickému režimu** správy, který také umožní změny parametrů v průběhu řešení. Vyšší rizikovost lze také kompenzovat kratší dobou podpory a jejím nižším rozsahem. Lze rovněž stanovit žádoucí strukturu projektového portfolia programu z hlediska rizikovosti a tuto strukturu udržovat na přijatelné úrovni. Jinými slovy, je nezbytné snažit se rizika minimalizovat (ve spolupráci s realizátorem), akceptovat, že u inovačních projektů zcela odstranitelná nejsou, a **vždy rozhodovat ve prospěch podpory inovační intenzity**. Vedle standardních postupů managementu rizika u inovačních projektů jsou k dispozici doporučení pro inovační projekty realizované s veřejnou podporou (tj. v kombinaci inovačního cyklu a cyklu veřejné zakázky). Hlavní podmínkou zvládnutí rizika je ale změna přístupu, která umožní inovace v projektech financovaných veřejnými zdroji (inovační veřejné zakázky) za předpokladu explicitního a kvalifikovaného rizikového managementu.



Kvalifikované vyhodnocení vztahu inovační intenzity a možného rizika projektů podpory sociálních inovací opět podtrhuje význam **vysoké a komplexní hodnotící expertizy**. Sociální inovace jsou otevřený a dynamický koncept, který zahrnuje vedle tradičních sociálních oblastí rovněž mezioborové a mezisektorové průniky. Jde rovněž o koncept multidimenzionální a proměnlivý. Sociální inovace jsou z řady důvodů mnohem obtížněji uchopitelné oproti inovacím tradičním. Inovační intenzita projektů

se také liší podle fáze inovačního cyklu, resp. typu inovace. Vždy je však nutno dobře znát **stávající způsob řešení** a jeho nedostatky, které zdůvodňují **řešení nové a lepší**. Tato znalost je do významné míry tematicky (oborově) specifická. Vedle **oborové expertizy** je zároveň nezbytná **expertiza inovační**, která oborovou expertizu doplňuje, resp. přesahuje. Tato expertiza vyžaduje kromě znalosti samotného konceptu sociálních inovací a jeho aplikací také odpovídající projektovou praxi, širší nadhled a erudici, včetně ochoty tuto expertizu soustavně zlepšovat.

3 Realizace podpory inovací

Realizace kompetentní inovační podpory vyžaduje kvalifikovanou volbu určitého nastavení klíčových parametrů, které je rozděleno na institucionální (3.1) a projektové (2.2). **Nastavení projektové** se podrobněji věnuje inovačním a dalším charakteristikám nabídky a jejího hodnocení. V případě **institucionálního nastavení** jsou prezentovány možné přístupy a je rovněž doporučena jejich kombinace, ale rozhodnutí musí respektovat dostupnou implementační kapacitu (v tomto případě včetně procedurální). Bude rovněž záviset na stanovisku vnějších subjektů, které přímo či zprostředkovaně toto rozhodnutí ovlivňují. Po vyjasnění těchto předpokladů je vhodné upřednostněnou volbu parametrů dále rozpracovat.

3.1 Institucionální nastavení

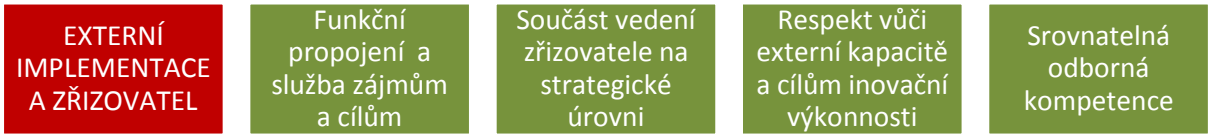
Vedle hlediska podpory podle struktury inovačního systému (nabídky, poptávky a jejich vazeb) je nutno uvažovat také její institucionální (organizační) nastavení. Tato úvaha musí zahrnovat dva (související) aspekty: (1) externí vs. interní znalostní a případně i administrativní kapacitu implementace a (2) explicitní/specifickou vs. průřezovou inovační podporu. Zároveň platí, že uvedené dvojice aspektů nejsou vzájemně vylučující, mohou se např. vztahovat pouze na části spravované agendy, jejich proporce se také mohou vyvíjet v čase.

3.1.1 Externí vs. interní implementační kapacita

V případě otázky implementační kapacity pro podporu inovací se doporučení spíše přiklání k její **externalizaci**. Prvním důvodem je skutečnost, že ve stávající struktuře tato kapacita zcela chybí a musela by být tedy vybudována na zelené louce. Kvalifikační náročnost této kapacity je vysoká a stěží lze předpokládat, že by nabízené podmínky pro získání (internalizaci) vnější expertizy byly dostatečně přitažlivé. Druhým důvodem je obecně ne-inovační (či dokonce proti-inovační) charakter veřejné správy, který díky množstevní a hierarchické převaze bude mít tendenci nově vytvářenou inovační kapacitu dusit, resp. ji tzv. zadministrovat, tedy přizpůsobit svým zažitým přístupům.

V ideálním případě by implementace inovační podpory probíhala komplexně prostřednictvím **externí agentury** jako příspěvkové organizace MPSV (podobně jako v případě Czechinvestu a MPO), pokud by existovala dostatečná záruka, že nebudou do jejího fungování prováděny nekompetentní (politicky motivované) zásahy ze strany zřizovatele. Druhá varianta externí kapacity zahrnuje její vytváření z dílčích částí (dodávaných vnějšími subjekty) pod vedením interního subjektu MPSV (jednotlivce nebo malého specializovaného útvaru). Toto pojetí by bylo organizačně náročnější a vyžadovalo by alespoň minimální rozsah vnitřní expertizy na vysoké úrovni (která by využívala výhody a opory dostatečně silné vnější expertizy při vnitřní realizaci inovační agendy).

Samozřejmě jsou možné různé kombinace uvedených přístupů a rovněž jejich aplikace na různé části spravované agendy (např. externalizace inovačně specifické podpory). Pro kombinované přístupy však vždy platí několik **podmínek**. Externalizovaná kapacita musí být funkčně propojena se zřizovatelem a sloužit v rámci účelu, pro který vznikla, jeho zájmům. Představitel agentury musí být součástí vedení zřizovatele (být začleněn do jeho řídící struktury na dostatečně vysoké úrovni). Na straně zřizovatele musí být současně respektována autorita externí kapacity a mechanismy vzájemné komunikace a spolupráce musí být nastaveny tak, aby odpovídaly souhrnnému cíli zvýšení inovační výkonnosti (na jehož naplnění se musí podílet všichni zúčastnění). Dále je nutné, aby jednotlivé články implementační kapacity (externí a interní) a také zřizovatele (který se podílí na zadání pro kapacitu) byly na srovnatelné úrovni odborné kompetence. Z dlouhodobějšího hlediska je možno uvažovat o postupném posilování vnitřní implementační kapacity, jde však o proces pozvolný, vyžadující splnění specifických podmínek. K úplnému osamostatnění vnitřní kapacity by však dojít nemělo z důvodu nezbytné otevřenosti vnějším podnětům.



Související aspekt kapacity implementace zahrnuje její rozdělení na znalostní a administrativní aktivity, včetně (vnější) kontroly. Znalostní kapacita zahrnuje podporu inovační poptávky (shora) a doporučení její externalizace je v podstatě jednoznačné. **Administrativní kapacita** je zčásti specifická pro inovační projekty a zčásti obecně uplatnitelná na všechny projekty. Pokud by se podařilo obě části jednoznačně oddělit, lze doporučit, aby rovněž inovačně specifická implementace projektové administrativy byla externalizována (stejnému subjektu, který zabezpečuje znalostní kapacitu implementace). Alternativou je, že se k inovačně relevantním aspektům administrativy bude externí subjekt vyjadřovat. Tyto aspekty zahrnují např. změny v řešení projektu, pro které musí být u inovačních projektů vytvořen odpovídající prostor, ale které nelze jednoznačně předem vymezit s obecnou platností. V souhrnu je nicméně rozsah inovačně ne-relevantních aspektů projektové administrativy malý a spíše je vhodné uspořenou interní kapacitu využít pro kontrolu inovačních projektů, která je při jejich externí implementaci nezbytná.

3.1.2 Horizontální vs. specifická inovační podpora

Při dodržení principů koncepčnosti, cílenosti a soustavnosti inovační podpory zůstává otázkou odlišení jejího záběru na horizontální a specifický. **Horizontální záběr** na projektové úrovni znamená, že všechny podpořené projekty budou obsahovat nové a lepší řešení nebo k němu přispějí tím, že zlepší kapacitu inovátorů k takovému řešení. Horizontální záběr v **kombinaci** se specifickým znamená, že všechny oblasti podpory stanoví určitou proporci zdrojů určenou na inovační projekty (s volným nebo omezeným obsahem). **Specifický přístup** znamená, že některé oblasti podpory stanoví proporci pro inovační projekty nebo že některé oblasti podpory určí na podporu inovací veškeré zdroje (tzv. inovační osa nebo osy). Doporučení jednoznačně směřuje k využití všech uvedených variant, je však nutno adekvátně zohlednit jejich odlišnosti. Zároveň je třeba důrazně upozornit, že pokud jsou prostředky ze strukturálních fondů vynakládány také (!) na aktivity, které jsou standardně financovány z veřejných rozpočtů (což je samozřejmě v principu přístup nesprávný), je třeba tuto skutečnost vždy otevřeně deklarovat a nepředstírat, že jde o projekty inovační. V opačném případě se celý koncept

inovací a jejich podpory degraduje i v částech programu, které inovace specificky nebo horizontálně cílují.

Prostředky ze strukturálních fondů by určitě měly vždy podporovat projekty s inovačními charakteristikami (**horizontální přístup**), byť realizovanými v různém rozsahu a intenzitě. To znamená, že žadatel by se minimálně měl s konceptem sociálních inovací seznámit a pokusit se ho (alespoň dílčím způsobem) do projektu aplikovat. Je však třeba zdůraznit, že k tomu musí mít k dispozici odpovídající znalostní podporu (nejlépe v komplexní a interaktivní podobě typu inovační platformy). Je zcela zásadní, aby žadatel získal kvalifikovanou zpětnou vazbu o inovačnosti svého projektu (nebo inovačního námětu), tj. k dispozici musí být odpovídající oborová a inovační hodnotící expertiza (při přípravě nebo hodnocení žádosti). Inovační charakteristiky jsou bodovány a jejich váha musí být v celkovém hodnocení významná. Pokud z jakéhokoli důvodu není možno odpovídající hodnotící kvalifikaci zajistit (např. kvůli vysokému počtu žádostí v krátkém období), inovační kritérium není do hodnocení zahrnuto (lepší žádné hodnocení než nekvalifikované). (Vyloučení inovačního hodnocení by však mělo být uplatňováno pouze ve skutečně krizových a výjimečných situacích.)

Druhou skupinu tvoří explicitně inovační projekty, které vycházejí z inovační poptávky poskytovatele (která ale bude otevřena vnějším podnětům) a zahrnují inovace spíše (i když nikoli pouze) systémového charakteru (**specifický přístup**). Podpora může zahrnovat také různé fáze inovačního cyklu, včetně upscalingu a mainstreamingu inovací vytvořených v jiných projektech (resp. s využitím jiných zdrojů podpory), a dále vytvoření nebo rozvoj inovačních kapacit (*capacity building).* Hodnocení explicitně inovačních projektů systémového charakteru probíhá podle projektově specifické metodiky. Inovačnost systémového projektu (ve vztahu k rizikům) musí být v žádosti adekvátně objasněna podle stanovených hledisek a podložena výchozí expertizou, ze které vychází (oborově specifické strategické dokumenty a analýzy), včetně hodnocení dosavadních přístupů k řešení (v domácí a zahraniční praxi). Nutná je vždy pilotní fáze, po které bude vyhodnocena vhodnost další realizace projektu, resp. budou formulována související doporučení pro změnu.

Podskupinu tvoří explicitně inovační projekty **menšího rozsahu**, které poskytovatel obsahově specifikuje, nebo je zcela bez omezení otevírá inovační nabídce. V souhrnu lze doporučit formulaci obsahového zadání se zvolenou mírou konkrétnosti, tj. jaký problém chce poskytovatel řešit (nebo jakou příležitost využít), ale způsob jeho řešení ponechat na žadatelích. Poskytovatel může také specifikovat obsah i způsob řešení, pokud je cílem upscaling nebo mainstreaming inovací vytvořených a aplikovaných v pilotní fázi, resp. podpora rozvoje inovačních kapacit. Určitá část specifické inovační podpory by ovšem měla být vyčleněna pro volnou iniciativu inovační nabídky, a to v rámci jednotlivých oblastí podpory nebo inovační osy. Pokud předložené projekty nebudou schváleny k realizaci, zbývající prostředky lze využít pro uspokojení obsahově stanovené inovační poptávky (případně je přesunout na podporu inovačně specifických projektů do jiné oblasti podpory).

PROJEKTOVÉ SKUPINY	HORIZONTÁLNÍ: dílčí inovační charakteristiky nebo fáze	SPECIFICKÉ: zadání obsahu, způsob výběru, rozsah, fáze	POPTÁVKA: systémové a dílčí inovace, kapacity	POPTÁVKA A NABÍDKA: menší a dílčí inovace, kapacity

Explicitně inovační projekty by měly spadat do kompetence **inovační osy** (resp. kolem ní vytvořené kapacity implementace), a to projekty systémové/průřezové i oborově/tematicky specifické formulované na úrovni oblastí podpory. Význam inovační osy spočívá v možnosti, že se kolem ní vytvoří od-

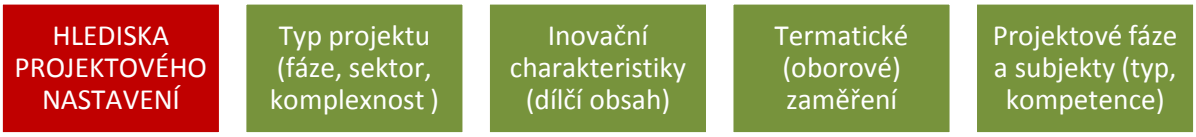
povídající expertiza (dle předpokladu spíše externí), která bude sloužit ostatním strukturám programu a širší inovační veřejnosti a rovněž odborným kapacitám samotného poskytovatele (ideálně pak i dalším rezortům). Tato otevřenost má zásadní význam. Inovační osa musí být přístupná vnějším podnětům, provádět inovační skauting, sledovat inovační nabídku v ostatních osách. Musí zosobňovat inovační podporu celého programu i navenek vůči ostatním subjektům inovačního systému (oborového a národního).

Pracovníci inovační osy musí být erudovaní v oblasti inovací, orientovat se v zahraniční nejlepší praxi, disponovat facilitačními schopnostmi, být inovační při inovační podpoře, podněcovat, inspirovat, mít odpovídající autoritu v širší inovační veřejnosti. Musí také být schopni řešit administrativní problémy inovačních projektů tak, aby byly uspokojeny základní požadavky projektového řízení a odpovědnosti, ale neomezovaly inovační intenzitu projektů. Ta je pro ně primárním cílem, o ni se musí zasazovat a v případě potřeby předkládat řešení.

3.2 Projektové nastavení

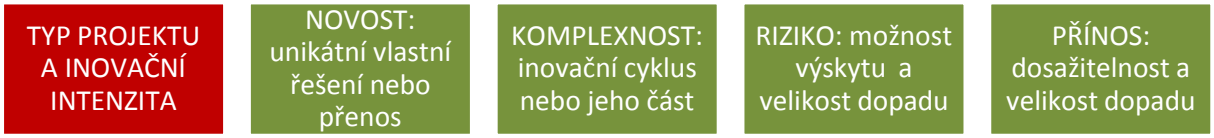
Institucionální nastavení realizace podpory inovací (zejména její horizontalita, resp. specifičnost) ovlivňuje nastavení na úrovni projektové. Samotné projektové nastavení lze rozlišit podle několika základních hledisek, která se vzájemně a různorodě ovlivňují. Formulována a posuzována musí být proto vždy komplexně. (1) První hledisko má horizontální charakter a sleduje především **typ projektu** podle fáze inovačního cyklu, institucionálního sektoru, komplexnosti změny ad. (2) Druhé hledisko zahrnuje (dílčí) **inovační charakteristiky** projektu, které jsou specifikovány podle jeho konkrétního obsahu. Typ projektu do značné míry ovlivňuje inovační intenzitu projektu a tedy i strukturu a váhu jednotlivých inovačních charakteristik (kritérií).

Vedle uvedených dvou inovačně specifických hledisek hraje samozřejmě velmi významnou roli (3) **tematické zaměření** projektu, tedy jeho inovačnost je vždy také oborově specifická. Význam tematického zaměření se projevuje ve specifikaci výchozího stavu (poznání problému/příležitosti a dostupných přístupů) a inovačního postupu. Tematické hledisko musí být adekvátně zohledněno zejména v programech různorodého předmětného zaměření (z hlediska sektorů nebo odvětví realizace, charakteristik žadatelů, cílových skupin ad.). (4) Všechna předchozí hlediska musí být specificky zohledněna podle **typu projektových subjektů**, resp., fází, tj. ve formulaci inovační poptávky (parametry výzev), v projektu žadatele a v pojetí hodnocení (žádosti, průběhu a výsledku). Dále musí těmto hlediskům odpovídat požadovaná **kompetence** žadatele (realizátora) projektu a rovněž kompetence a způsob hodnocení projektů.



Možné kombinace uvedených hledisek samozřejmě není možno jednotlivě obsáhnout. Zúčastněné subjekty musí disponovat odpovídající kompetencí (inovační, odbornou a rovněž procedurální) k ad hoc zvládnutí jednotlivých možných variantních nastavení a případně mít k dispozici v případě potřeby kvalifikovaný konzultační zdroj (viz poradna v rámci inovační platformy). Klíčovou rozlišovací charakteristiku inovačních projektů představuje vždy **novost**, kdy se pohybujeme od zcela unikátního vlastního řešení až k transferu s minimální modifikací, a dále **komplexnost**, která zahrnuje celý inovační cyklus či jeho dílčí fáze. Bezprostředně s nimi souvisí a s nimi je poměřována **rizikovost a přínos**

projektu, tj. pravděpodobnost výskytu rizika, resp. dosažitelnost přínosu (z hlediska reálnosti a nákladové efektivnosti) a velikost jejich dopadu. Konkrétní nastavení projektových hledisek nelze doporučit, protože je kontextově specifické. Musí však být vždy vzájemně **kompatibilní** a musí mu odpovídat kompetence/kapacita zúčastněných subjektů (inovační poptávky i nabídky). Kompatibilitu je třeba průběžně vyhodnocovat a v případě potřeby ji aktivně podporovat. Problém představuje zejména tendence inovační poptávky (shora) k vytlačování (při výběru) nebo potlačování (při realizaci) v případě projektů s vysokou inovační intenzitou, čemuž se nuceně přizpůsobuje také inovační nabídka.



Inovační charakteristiky projektu jsou pro účely jeho hodnocení rámcově vymezeny, nicméně jejich obsah je nutno aktualizovat a přizpůsobovat vývoji stavu poznání a rovněž realizované praxi. Zároveň je třeba si uvědomit, že toto vymezení má pouze indikativní charakter a pro vlastní hodnocení musí být vždy zapojena individuální nebo skupinová expertiza s odpovídající oborovou a inovační kompetencí. Každá inovační charakteristika zahrnuje hlediska významná pro její formulaci a hodnocení a oba projektové subjekty, tj. žadatel i hodnotitel musí aktivně zvládnout jejich aplikaci. Žadatel musí být schopen jednotlivá hlediska objasnit co nejkonkrétněji. Hodnotitel musí být dostatečně kvalifikovaný, aby toto objasnění správně pochopil a případně doporučil další zkvalitnění projektu pro zvýšení inovační intenzity a impaktu. Je nezbytné, aby hlediska hodnocení inovačnosti projektů byla vždy aktualizována (specifikována) podle konkrétní výzvy (pro žadatele a pro hodnotitele). Aktualizace musí také zohlednit zkušenosti z přechozích výzev na základě evaluace inovační intenzity žádostí a evaluace samotného hodnocení.



Bodové hodnocení inovačních charakteristik musí být doplněno **slovním komentářem** s odpovídající kompetencí. Komentář stručně ale výstižně, kvalifikovaně a s konkrétními (!) odkazy na text projektu objasňuje důvody bodového ohodnocení. Bez této kompetence nelze hodnocení považovat za odpovídající stanoveným nárokům. Dále platí, že komentované bodování dílčích inovačních charakteristik je pouze předpokladem pro hodnocení souhrnné **inovační intenzity** projektu. To znamená, že tuto inovační intenzitu nelze mechanisticky vyjádřit pouhým průměrem bodů za jednotlivá kritéria. V principu mohou být vysoce bodovány projekty, které jsou v jednotlivých kritériích kvalitní, a výsledkem je vysoká průměrná hodnota. Samotná inovace v nich je však slabá. Takové projekty lze spíše považovat za inovaci přejímající, je však u nich vysoká pravděpodobnost silného impaktu inovace. Naopak mohou být projekty vysoce inovační, které ale vykazují nevyvážené výsledky v jednotlivých inovačních kritériích. S nimi je žádoucí dále pracovat a pomoci žadatelům k dosažení většího impaktu.

Inovační nápad by však vždy měl být vysoce ceněn ve srovnání s pouhým napodobením (inovace vs. imitace).

Inovační projekt představuje větší nároky na rozhodování, hodnocení a administrativu a projevuje se proto tendence takový typ projektů eliminovat **ve prospěch imitací** (reflexe mainstreamu). Hodnotitel by měl být také natolik kvalifikovaný (odborně a eticky), aby dokázal poznat a přiznat, že pro hodnocení daného projektu nemá odpovídající znalosti nebo zkušenosti a měl by mít možnost konzultace vnitřní či vnější. Diskutabilní žádosti (zejména s vysokou inovační intenzitou ale s nižším průměrem hodnocení dílčích kritérií) by vždy měly být posuzovány ve skupinách. Z podstaty je inovace novost, pro kterou nemusí být daný hodnotitel dostatečně kvalifikován. To ale není a ani nesmí být důvod projekt zamítnout.

Rozhodování o inovačnosti projektů v užším výběru by mělo probíhat ve **skupinách** (projektů i hodnotitelů), kdy hodnotitelé by měli být schopni hodnocení obhájit v širší diskusi a vzájemném srovnání. Hlediska skupinového hodnocení samozřejmě zohledňují všechny výše uvedené projektové charakteristiky a jejich souvislosti, ale důraz je kladen na komplexní kvalitativní pohled nad celou projektovou skupinou. Výsledkem bude stanovení pořadí žádostí projektů z hlediska inovačnosti. Do skupinového hodnocení by měly být přizvány také externí osobnosti, představitelé skutečně inovačních přístupů v jakékoli oblasti sociální, ekonomické nebo technické. Stanovení inovačního pořadí by mělo být rovněž otevřeno širší veřejnosti a jeho výsledky adekvátně prezentovány (viz např. inovační cena v rámci inovační platformy). Práci hodnotících skupin (stejně jako jednotlivých hodnotitelů) je třeba soustavně sledovat a vyhodnocovat z hlediska adekvátnosti požadovanému nastavení projektových hledisek (a jeho institucionálního kontextu).

U malých projektů lokálního rozsahu nebo projektů národního záběru ale zahrnujících pouze úzce stanovené téma je nutno umožnit větší **míru rizikovosti** za předpokladu vyhovující základní organizační kompetence pro realizaci projektu (vlastních realizátorů projektů nebo jejich vnější podpory). U projektů s ambicí větší změny je vždy žádoucí realizovat **pilotní fázi** v poměrně krátkém období (maximálně jednoho roku) a snažit se o co nejrychlejší zhodnocení pro možnost upscalingu a mainstreamingu nebo naopak změny zadání a hledání jiného přístupu či úplného ukončení podpory.

Význam **zahraničních znalostních zdrojů** a jejich kvalifikovaného využití je zásadní. Sociální inovace jsou realizovány v předstihu v rozvinutějších zemích – jak z hlediska inovačnosti jejich ekonomických a sociálních systémů, tak z hlediska kompetence jejich podpory. V ČR není k dispozici odpovídající znalostní kapacita srovnatelná s vyspělými zeměmi v oblasti sociálních inovací. Existují pouze velmi dílčí znalosti spojené s konkrétní praktickou zkušeností, což pro kvalitativní změnu podpory nepostačuje.

Zahraničních zkušeností je třeba maximálně a především systematicky využívat ve vztahu k širší veřejnosti (potenciálním žadatelům/inovátorům) a interně v rámci poskytovatele. Zároveň je třeba aktivně podpořit účast zahraničních partnerů při realizaci projektů v ČR (tj. hrazením poskytovaných služeb), což umožní požadovat také odpovídající výstupy. Zahraniční expertiza také pomůže při rozvoji znalostní základny poskytovatele a žadatelů. Žadatelé o projektovou podporu musí být schopni prokázat znalost nejlepší zahraniční praxe v oblasti, o jejíž podporu žádají. Od určité finanční úrovně projektu a specificky u tzv. explicitně inovačních projektů by mělo být zahraniční partnerství nutnou podmínkou podpory.

4 Podpora kapacit pro sociální inovace

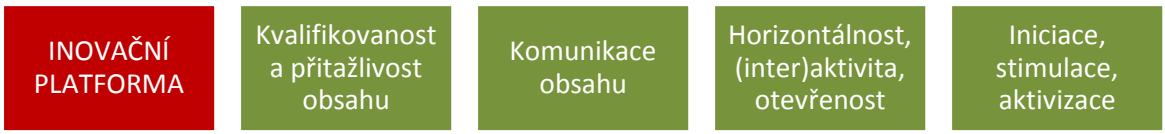
Podpora kapacit inovačního systému je prezentována dvojím přístupem, a to podle jeho složek a aktérů (inovační nabídka a poptávka) a v průřezovém pojetí, tj. zohledňuje jejich specifické aspekty, ale zároveň také zdůrazňuje a využívá jejich propojení a vzájemné ovlivňování. Upřednostňována je v souhrnu **podpora horizontální** (4.1), založená především na zvyšování znalostní expertizy a inovační schopnosti, tj. na podporu rozvoje **kapacit pro sociální inovace** (4.2 a 4.3). Zaměření podpory je na straně poptávky (shora) více soustředěné, protože zahrnuje především samotného poskytovatele podpory (a na něj napojené stakeholdery). Na straně nabídky je podpora širší z hlediska spektra cílových subjektů, obsahového záběru a používaných metod, a dále vyžaduje specifickou kompetenci pro funkci iniciace, stimulace a aktivizace (potenciálně) dostupných inovačních kapacit. Samozřejmostí je vyhodnocování potenciálních a skutečných dopadů realizovaných opatření a zapracování získaných poznatků do jejich dalších fází nebo do změn jejich nastavení.

4.1 Platforma pro inovační nabídku

Znalostně intenzivní a rozsáhlá potenciální inovační nabídka je **systémovým předpokladem** realizované inovační nabídky. Nabídku ovlivňují inovační vstupy, jejich kontext a inovační kapacita ve vzájemném působení. Významný vliv představuje inovační poptávka stanovením obsahových a dalších kritérií (výzvy) a výběrem podporovaných projektů (s dopadem na stávající i potenciální inovátory). Podpora inovační nabídky má zásadní význam pro zvýšení inovační výkonnosti celého systému a přesahuje záběr samotného programu (jeho tematické zaměření a cílové subjekty realizátorů a beneficientů).



Podpora inovační nabídky má systémový charakter (je koncepční), cílená a soustavná. Její **kvalifikační nároky** jsou vysoké a vedle obsahové (odborné) kompetence zahrnují především výborné prezentační a komunikační schopnosti, aktivizaci a iniciaci stakeholderů i širší veřejnosti (využití interaktivních metod komunikace a znalostního crowdsourcingu), propojování širokého spektra subjektů a jejich skupin, dále schopnost kvalifikovaného zpracování velkého množství informačních zdrojů a jejich tvůrčí přenos cílovým subjektům, v neposlední řadě také schopnost zpracování získaných informací o straně inovační nabídky do podoby využitelné pro inovační poptávku (její zadání).



Nástroje podpory inovační nabídky mají **horizontální charakter**. Konkrétní obsah je tematicky specifický, ale otevřený pro nové náměty a všem subjektům bez omezení. Nejširší nástroj představuje zvyšování znalostní intenzity inovační nabídky, tj. **povědomí o sociálních inovacích**, realizovaných přístupech a zkušenostech (*awareness raising*). Doporučeným nástrojem je **inovační platforma** jako zdroj unikátních informací a katalyzátor širokého spektra podpůrných inovačních aktivit. Nabízené informace musí být pro (potenciální) inovátory přitažlivé a inspirativní, což je zčásti ovlivněno formou prezentace, ale zejména schopností reflektovat témata zajímavá pro uživatele (*user-centred*). Aktivi-

zace uživatelů umožňuje využít jejich znalostní kapacitu pro zpětné zvyšování atraktivity prezentovaného obsahu a pro mapování samotné (potenciální) inovační nabídky (*knowledge crowdsourcing*). Mapování je z hlediska poskytovatele využíváno pro inspiraci a specifikaci inovační podpory, jako zpětná vazba účinnosti a kvalifikovanosti jejího poskytování, tedy pro zvyšování kvality a kvalifikovanosti inovační poptávky v čase. Znalostní podpora inovační nabídky proto příznivě ovlivňuje také její kompatibilitu s inovační poptávkou.



K dispozici budou průběžně aktualizované informace o konceptu sociálních inovací a jeho aplikacích rozdělené na dílčí (tematické) oblasti. Na web platformu budou napojeny aktivity **expertizy** a jejího šíření (studie, analýzy, konference, workshopy, semináře, včetně jejich on-line forem a prezentací). Dále bude k dispozici **poradna** pro (potenciální) sociální inovátory, která jim pomůže při zvládnutí administrativních/technických záležitostí projektu (tj. nikoli obecná, ale projektově specifická podpora). Předkládané inovační náměty (bez ohledu na jejich skutečnou realizaci) budou součástí mapování inovační nabídky a budou vyhodnocovány jak ve vztahu k domácí inovační poptávce, tak z hlediska dostupné zahraniční praxe. S perspektivními náměty bude dále pracováno v kontaktu s předkladatelem (minimálně do fáze předložení inovačního projektu z jakéhokoli podpůrného zdroje) s využitím dostupní odborné a inovační expertizy.

Hodnocení inovačnosti projektů (včetně jejich rizikovosti) bude odděleno od ostatních kritérií a budou ho provádět pouze adekvátně certifikovaní hodnotitelé s oborovou a inovační expertizou. Na jejich doporučení bude poskytnuta pomoc **poradny předkladatelům** projektů s vysokou inovační intenzitou, které postrádají odpovídající technickou/administrativní kapacitu. Pomoc bude rovněž poskytnuta projektům, jejichž inovační intenzitu bude možno oproti projektu zvýšit (průřezově nebo ve vybraných fázích inovačního cyklu). Doporučené inovační náměty budou v případě potřeby podpořeny malými/krátkodobými granty (se zjednodušenou formou poskytnutí, čerpání a vykazování) na jejich dopracování do podoby inovačního projektu (inovační voucher uplatnitelný pro získání vnitřní nebo vnější projektové expertizy).

Přístup mapování inovační nabídky by měl být **proaktivní**, tj. vyhledávat využitelné inovační náměty a příklady (inovační skauting), resp. podněcovat a podporovat jejich upscaling a upgrading (včetně přenosu zahraničních přístupů). Průběžné jsou sdíleny informace o **realizovaných inovačních projektech**, včetně zahraničních. Realizátoři inovačních projektů pravidelně komunikují pro sdílení svých zkušeností na facilitovaných workshopech (inovační huby). Z těchto setkání jsou pořizovány záznamy, které jsou volně k dispozici širší veřejnosti, a rovněž slouží ke zvýšení kvalifikace inovační poptávky a kvalifikace hodnocení a podpory projektů.

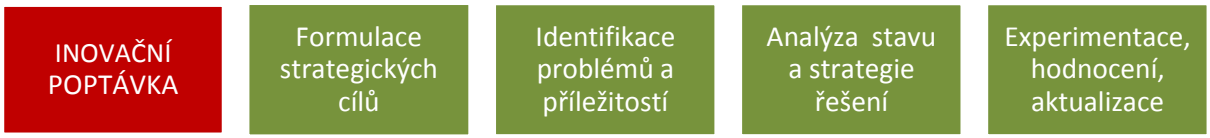
Na web platformu jsou napojeny **další formy** zvyšování povědomí. Soutěž o sociální inovaci nebo inovaci se sociálním impaktem (a další způsoby veřejného hodnocení inovačních námětů a realizací s účastí respektované expertizy, včetně zahraniční). Tvorba znalostních podpůrných podkladů (publikací, prezentací) podle identifikovaných potřeb uživatelů, obsahově průřezová nebo tematicky specifická. Zprostředkování zahraniční nejlepší praxe a podpora partnerství (domácích i zahraničních).

Web platforma k podpoře inovační nabídky zároveň poskytuje informace o charakteru **inovační poptávky**, a to samotného poskytovatele podpory (kde mohou přesahovat rámec běžných prezentací o programu pro potenciální žadatele a realizátory), ale také subjektů, pro které jsou (zamýšlené) inovační projekty realizovány (inovační poptávka zdola). Tyto subjekty mohou na platformě prezentovat svoji inovační poptávku a ovlivnit tím zaměření inovační nabídky a také prezentovat svoje dosavadní zkušenosti s dopadem realizace a přispět tak ke kvalitě této nabídky. Kompatibilita inovační nabídky a poptávky může být podpořena nástroji typu inovačních voucherů, které poskytnou zájemcům zdroje na získání a využití vnější inovační expertizy. Sladění poptávky a nabídky (podpořené schopným brokeringem) je v tomto případě dostatečně rychlé a reflektuje specifické potřeby zúčastněných subjektů s minimální administrativní zátěží.

Dalším (potenciálním) **zdrojem podpory** sociálních inovací (vedle zatím dominantní role strukturálních fondů) jsou nestátní neziskové subjekty typu nadací (včetně podnikových), které poskytují malé příspěvky zejména lokalizovaným (komunitním) aktivitám/iniciativám. Inovace nejsou v jejich případě primárním cílem, až na některé výjimky. Z principu ale jsou nabízenou podporou přitahovány (také) projekty inovačního typu. Je vhodné s poskytovateli těchto podpor spolupracovat a zařadit je do okruhu mapovaných (potenciálně) inovačních aktivit strany nabídky. Spolupráce může pomoci nasměrovat žadatele o podporu k MPSV, resp. být zdrojem informací o typech inovačních aktivit, které tuto podporu nevyhledávají (proč MPSV nepřitahuje dostatečně inovační projekty).

4.2 Zdroje a experimentace pro inovační poptávku

Inovační poptávka (shora dolů) ovlivňuje obsah předkládaných a také podpořených projektů, přímo nebo zprostředkovaně. Znalostní a rozhodovací subjekty ve spolupráci se stakeholdery formulují strategické cíle spravované agendy, které by měly být ve sledovaném období naplněny. Inovační poptávka shora stanovuje dostatečně konkrétně a v interakci s inovační poptávkou směřující zdola a (potenciální) inovační nabídkou, o řešení jakých problémů, resp. využití jakých příležitostí má poskytovatel podpory zájem. Inovační poptávka je expertně podložená (analýzou dosaženého stavu a formulací strategie řešení), pravidelně vyhodnocována a aktualizována v ročních, maximálně dvouletých intervalech. Tato poptávka je obsahovým východiskem pro vyhlašované výzvy, které na ni musí odkazovat. Jinými slovy, každá výzva musí být vyhlášena na základě strategicky definované a expertně podložené inovační poptávky.



Znalostní zdroje pro inovační poptávku jsou různorodé a jejich systematické a kvalifikované využívání představuje jednu z klíčových podmínek odpovídající kompetence (součást procesu učení). Zdroje se liší tím, zda je poskytovatel pro své potřeby sám vytváří, jejich tvorbu podporuje nebo využívá znalosti vytvořené jinde. Dále se zdroje liší podle toho, zda a v jaké míře s nimi poskytovatel dále aktivně

pracuje, podporuje jejich přenos nebo je pouze (pasivně) shromažďuje. Práce se zdroji zahrnuje rovněž ovlivňování související politické nebo expertní agendy na národní nebo mezinárodní úrovni, které by ideálně mělo probíhat v podobě aktivních a kompetentních intervencí.

Expertiza pro inovační poptávku může zahrnovat expertizu vnější, ale při alespoň základní vnitřní kompetenci zadavatele, která podmiňuje účinnost absorpce. Expertiza zahrnuje rozvoj analytické a výzkumné kapacity pro téma sociálních inovací, která bude propojena se zahraničním stavem poznání a domácí bází tvorby a realizace politik. Východiskem formulace inovační poptávky je identifikace problémů (problémových skupin), které jsou dosud rezistentní vůči změně, tj. navzdory vynaloženým zdrojům se jejich stav nezlepšuje nebo dokonce zhoršuje. Rezistenci problémů je vhodné dokumentovat např. na zdrojích vynaložených v rámci stávajícího programového období a kombinovat s kvalitativním expertním hodnocením. Zároveň je třeba vyváženě identifikovat dosud nevyužité možné příležitosti. Na základě této analýzy dosaženého stavu a jeho příčin je formulována strategie spravované agendy (práce a sociálních věcí) a nástroje její podpory, které zahrnují (také ale nejenom) využití prostředků strukturálních fondů pro zvýšení inovační výkonnosti systému.



Průřezovou a klíčovou charakteristikou **znalostních zdrojů** pro inovační poptávku a jejich expertní využití je soustavný rozvoj, otevřenost vůči uživatelům, jejich co nejširší záběr (oborový i funkční) a aktivizace jejich role v inovačním systému. Nejvýznamnější znalostní zdroje využívané pro expertizu inovační poptávky zahrnují mapování a hodnocení segmentů a aktérů (oborového) inovačního systému, faktorů jejich rozvoje a nástrojů jejich podpory, znalostní crowdsourcing, hodnocení stávající praxe (včetně neúspěšné), metodické přístupy k analýze a hodnocení inovací a jejich dopadů a také vnější inovační poptávku, která vychází ze širšího kontextu spravované agendy (nad- nebo mezirezortního, národního, mezinárodního).

Mapování inovační poptávky směřující zdola a (potenciální) inovační nabídky je zahrnuto do inovační platformy. Crowdsourcing kvalifikovaně využívá kapacitu uživatelů v různé míře aktivismu až na úroveň, kdy se uživatelé přímo podílejí na řešení identifikovaných problémů a využití otevřených příležitostí. Stávající inovační praxe je dostatečně bohatá a velmi dynamicky se dále rozšiřuje, její poznatky je nezbytné vyhodnocovat a vhodně využívat. Metodika hodnocení inovací zahrnuje široké spektrum přístupů využitelných pro koncipování podpory (až na projektové úrovni) a evaluaci jejích (potenciálních) dopadů.

Vedle inovační poptávky formulované na základě vnější a vnitřní expertizy a širokého spektra znalostních zdrojů je nutno adekvátní prostor poskytnout předkládání a realizaci projektů **generovaných samotnou inovační nabídkou**. Obsahově zůstane tento prostor zcela volný nebo budou stanoveny pouze velmi rámcové parametry. Cílem vytvoření tohoto prostoru je vyvážit neschopnost inovační poptávky (resp. zdrojů, na nichž je založena její expertiza) identifikovat všechny problémy vyžadující řešení nebo příležitosti vhodné k využití. Projektové náměty nebo žádosti tak představují významný

znalostní zdroj inovační poptávky, který je rovněž nezbytné systematicky využívat (viz související součásti inovační platformy).

4.3 Kapacity pro sociální inovace

Podpora rozvoje kapacit pro sociální inovace v **průřezovém pojetí** zahrnuje především pět typů aktivit, první čtyři přímé a zbývající dvě podpůrné: (1) mapování a analýza přetrvávajících problémů a otevřených příležitostí pro inovační řešení, (2) hodnocení výkonosti inovační nabídky a poptávky (3) kombinace nové a stávající expertizy pro inovační řešení problémů a využití příležitostí, (4) vzdělávání a poradenství pro inovátory a tvůrce a realizátory jejich podpory, (5) zapojení klíčových aktérů a partnerství. Typy aktivit lze podrobněji odlišit podle složek inovačního systému, tj. v kombinaci s přímo cílovanými či jinak zúčastněnými subjekty inovační nabídky a poptávky.

AKTIVITY ROZVOJE	Identifikace problémů a příležitostí	Výkonnost inovačního systému	Výzkum sociálních inovací	Vzdělávání (programové)	Zapojení stakeholderů
NÁSTROJE A FORMY	Mapování: desk research, šetření (panel)	Hodnocení: šetření (dotazník)	Vlastní výzkum a crowd-sourcing	Vlastní programy a customizace	Aktivita, zapojení, pozice

(1) **Mapování a analýza** stávající situace je zaměřená na klasifikaci (typologii) přetrvávajících sociálních problémů vyžadujících inovační řešení nebo příležitostí otevřených pro inovační přístupy v sociální oblasti (důraz je kladen na zohlednění obou pohledů, tj. potřebnosti i příležitosti pro inovace). Záběr zahrnuje také příležitosti a doporučení pro upscaling nebo mainstreaming (včetně příležitostí vytvořených z jiných zdrojů mimo SF). Hledisko **přetrvávajících** problémů znamená, že dosavadní přístupy k řešení nejsou považovány za úspěšné či alespoň uspokojivé nebo že potenciální rozvojové příležitosti nejsou dostatečně využity. Toto hledisko by měly vyjadřovat všechny zainteresované subjekty, resp. by měla být zaručeno jejich odpovídající zastoupení při tomto vyjádření. Vytvořená typologie sleduje identifikované problémy, jejich kořeny, širší souvislosti a dopady (až na úroveň konkrétních lokalit). Umožňuje tak zároveň zachycení podobností/odlišností na národní úrovni a na tyto kořeny napojených (již využívaných) opatření a nástrojů.

Metodika zahrnuje standardní postupy desk research kombinované s vlastním šetřením v rámci vytvořeného expertního panelu (viz aktivita 3). Zdůrazněn je komplexní interdisciplinární přístup k analýze a propojení teoretického výzkumu s dosavadními praktickými příklady a zkušenostmi (včetně zahraničních). Výchozí mapa problémů/příležitostí založená na desk research je korigována a doplněna expertním panelem rozděleným na tematické sekce, který rovněž provádí řazení dle významu, resp. závažnosti. Expertní pořadí je porovnáno s výdajovými, resp. politickými prioritami na národní, regionální a lokální úrovni. Zahrnuto je rovněž srovnání změn v čase (resp. jsou zachyceny nejvýznamnější kvalitativní změny), formulován předpoklad dalšího vývoje a provedeno srovnání situace v ČR v rámci EU a vybraných mimoevropských zemích. Uvedená analytická hlediska sociálních problémů (a spíše ojediněle příležitostí) jsou sice v ČR uplatňována, ale dosud nebyla systemizována a především nebyla primárně zaměřena na **identifikaci inovačních potřeb jejich řešení**. Výstupem je (tematicky a dle závažnosti problémů strukturovaná) **analytická mapa inovační poptávky** (tzv. zdola), propojená se souběžně vytvářenou mapou výkonnosti inovační nabídky. Mapa vyžaduje průběžné aktualizace a je prostřednictvím inovační platformy otevřena pro nové příspěvky. Představuje společ-

ně s expertním panelem a šetřením inovační výkonnosti klíčový zdroj pro tematickou prioritizaci podpory (formulaci zadání inovační poptávky shora).

(2) Hodnocení **výkonnosti inovačního systému** (nabídky i poptávky) vychází z metodiky dotazníkových šetření Innobarometer, která byla provedena v letech 2010 a 2011 v evropských zemích. Metodika bude modifikována podle vývoje poznání o hodnocení inovační výkonnosti veřejných služeb a neziskového sektoru a jejích efektů. Aktuálně jde zejména o zapracování metodiky připravovaného žebříčku EPSIS (*European Public Sector Innovation Scoreboard*) a dalších odborných iniciativ, které vznikají v rámci mezinárodních evropských projektů pro výzkum sociálních inovací a veřejného nebo neziskového sektoru. Metodiku šetření lze použít jednak na souhrnné úrovni pro hodnocení inovační výkonnosti a jejího vývoje v čase (a tedy i účinnosti poskytované podpory, resp. rozvoje inovačních kapacit), a pro následné propojení výsledků s dostupnými údaji o inovační poptávce (aktivita 1). Šetření zahrne především témata výskytu inovací, jejich podnětů, informačních zdrojů a překážek, efektů, podpůrných lidských zdrojů, veřejné podpory a očekávaných trendů. Druhou možnost představuje využití metodiky průzkumu na individuální úrovni při sledování výchozí **inovační kapacity organizací** (nebo jejích částí) jako jedné z podmínek přidělení podpory pro inovační projekty. Obsah a výsledky šetření inovační výkonnosti budou propojeny s identifikací inovačních problémů a příležitostí a s činností expertního panelu v rámci inovační platformy. Šetření je vhodné provádět opakovaně, nejlépe ve dvou až tříletých intervalech, tj. ve frekvenci srovnatelné se šetřením inovačnosti podnikového sektoru CIS (*Community Innovation Survey*). Doporučena je v tomto ohledu spolupráce při realizaci průzkumu s Českým statistickým úřadem. MPSV si ale musí zajistit přístup k získaným datům pro účely jejich dalšího analytického zpracování.

(3) Rozvoj znalostní základny pro podporu sociálních inovací je založen na **vlastním výzkumu** ve formě interního výzkumného pracoviště (nebo jeho specializovaného týmu), externě zadávaných projektů např. formou programu OMEGA a s účastí renomované individuální vnější expertizy. Dále jsou systematicky využívány vnější znalostní zdroje, specificky crowdsourcing domácích a zahraničních kapacit ve formě **expertního panelu** propojeného s inovační platformou. Účast v panelu je otevřená a jeho záběr se průběžně rozšiřuje. Jeho struktura sleduje relevantní tematické oblasti. Aktivita panelu je stimulována kvalifikovanou moderací. Příspěvky vzniklé na základě poptávky moderátora nebo skupiny uživatelů jsou honorovány. Expertní panel generuje a diskutuje inovační náměty, resp. rozšiřuje nebo koriguje náměty stávající. Znalostní crowdsourcing zatím v ČR není využívaný pro inovační podněty v sociální oblasti, formulaci a diskusi možných řešení a jejich kvalifikovanou reflexi. Vlastní výzkumná aktivita propojuje inovační poptávku a nabídku s dostupnými inovačními postupy (domácími i zahraničními) ve formě případových studií, manuálů, evaluací a dalších znalostních zdrojů. Tyto zdroje jsou přizpůsobeny lokálním specifikům a potřebám (lokalizace/customizace), pro chybějící kapacity je doporučen odpovídající postup řešení.

Vedle zdrojů získaných díky znalostnímu crowdsourcingu jsou pro vlastní výzkumnou aktivitu využity zejména výstupy **mezinárodních projektů** pro oblast sociálních inovací financovaných v 7. Rámcovém programu v tematické prioritě Nové inovační procesy a dále aktivity soustředěné kolem **Vídeňské deklarace** pro priority výzkumu sociálních inovací. Na národní úrovni v zemích EU i mimo ni působí řada výzkumných pracovišť, která se tématem sociálních inovací dlouhodobě zabývají, a jejich výstupy je vhodné soustavně sledovat a s pracovišti aktivně spolupracovat. Samozřejmostí je také aktivní zapojení do prezentace poznatků a praktických zkušeností na mezinárodních odborných seminářích a konferencích a jejich šíření pro domácí odbornou komunitu.

Tématu sociálních inovací věnuje zvýšenou pozornost také **Evropská komise**, zejména její direktoráty DG Enterprise and Industry, DG Employment and Social Affairs a DG Regio, v poslední době s přímou vazbou na nové období kohezní politiky 2014+. Tato pozornost zatím není spojena s významnějšími svébytnými znalostními aktivitami nebo výstupy (na rozdíl od tradičních inovací založených na výzkumu a vývoji), resp. vytvářené výstupy spíše čerpají z již existujících zdrojů na národní úrovni. Řada záměrů byla avizována (především pro zvýšení povědomí o sociálních inovacích), ale zatím zůstává na půli cesty nebo ani nebyla zahájena. Nejhmatatelnější aktivitu představuje web platforma Social Innovation Europe (DG Enterprise), připravovaný průvodce pro sociální inovace založený zejména na dokumentech Young Foundation (DG Regio) a zatím pouze avizovaný průvodce pro sociální inovace v oblasti chudoby a sociálního začleňování (DG Employment).

(4) **Vzdělávací aktivity a zdroje** jsou nezbytnou součástí podpory inovačních kapacit, ale jejich nabídka zatím v ČR pro sociální inovace chybí. Zčásti lze na individuální úrovni využívat dostupné příležitosti v zahraničí, jejichž nabídka roste (od krátkodobých kurzů po ucelené vysokoškolské programy). Systémový a dlouhodobý rozvoj kapacit pro sociální inovace nicméně vyžaduje přenos zahraničních programů do domácích podmínek s customizací/lokalizací vzdělávacího obsahu. Podmínkou je spolupráce renomované zahraniční organizace a adekvátně kvalifikovaného lokálního partnera při realizaci. Programy jsou otevřené pro aktéry domácí inovační poptávky i nabídky. Velmi žádoucí je propojení vzdělávacích a poradenských aktivit a mentoringu pro účastníky programů (na straně inovační nabídky), tj. jako součásti inovační platformy. Zároveň je pro stranu inovační poptávky třeba zdůraznit nezbytnost soustavného vzdělávání a rozvoje expertizy v oblasti sociálních inovací, včetně aktivního využívání zdrojů pro samostudium a účasti v expertních sítích (domácích i zahraničních).

Z **obsahového hlediska** kombinují vzdělávací programy v oblasti sociálních inovací teoretický a metodický základ s praktickými zkušenostmi. Customizace/lokalizace při přenosu programu ze zahraničí znamená, že obsah zahrnuje vedle (globálně) společného kurikula pro rozvoj inovační kapacity také přizpůsobení specifikům cílové skupiny a lokálním potřebám. Obsah je také aktivně spoluvytvářen lokálními partnery a samotnou cílovou skupinou. Obecný základ zahrnuje zejména moduly financování, implementace a upscalingu inovací, využití networkingu a kolaborací, design vhodného business modelu, rozvoj vůdčích kapacit, inovačního marketingu a managementu. Zahrnuty jsou všechny fáze inovačního cyklu, klíčové typy inovací a nástroje pro jejich realizaci.

Naprosto nezbytné je systematické a dlouhodobě zaměřené vzdělávání (včetně jeho certifikovaného ukončení) pro všechny **subjekty implementace** podpory inovací až na úroveň hodnotitelů (inovační poptávka shora). Rozsah vzdělávání se bude lišit podle pozice ve struktuře implementace. Získaná kvalifikace musí být rovněž pravidelně aktualizována a její aplikace monitorována. Úroveň dosažené kvalifikace a kvalita její aplikace zvyšuje koeficient odměny pro hodnotitele (rating hodnotitelské kapacity). Účast subjektů inovační nabídky na vzdělávání je podporována **inovačními vouchery** a certifikace o jeho úspěšném absolvování zvyšuje rating organizace při získávání inovační podpory (rating inovační organizační kapacity).



(5) Soustavně rozšiřované **zapojení klíčových aktérů** lze odlišit na zahraniční a domácí a aktivní a pasivní. Zapojení **zahraničních aktérů** probíhá na základě individuální iniciativy a prostřednictvím dostupných expertních platforem (např. Social Innovation Europe, Social Innovation Exchange, Social Innovator či nově vznikající European School of Social Innovation), na které jsou napojeny další expertní sítě a mají tedy do značné míry zastřešující charakter. Vedle těchto platforem představují další potenciálně významné klíčové aktéry subjekty, které se dosud zabývaly tradičními inovačními aktivitami a agendu sociálních inovací teprve objevují. K nim patří akademická pracoviště soustředěná např. kolem iniciativy Vídeňské deklarace (zatím ale s výjimkou TEPSIE s omezeným impaktem) a dále tvůrci politik na úrovni EU (zejména ve vztahu k zaměření podpory sociálních inovací ze strukturálních fondů v ESF a ERDF a z dalších zdrojů) a na národní úrovni (zejména v Rakousku, Velké Británii, Nizozemsku, Belgii a ve skandinávských zemích).

V případě **domácích aktérů** je možno odlišit dvě jejich skupiny. První zahrnuje subjekty strany nabídky s (potenciálně) nejvýznamnějším sociálním impaktem inovační kapacity, resp. subjekty inovační poptávky směřující zdola po inovačním řešení. V případě strany nabídky může jejich oslovení probíhat na základě měřitelné projektové aktivity podle údajů z dostupných zdrojů o přidělené podpoře a na základě expertního doporučení v případě nových, nicméně potenciálně inovačně aktivních subjektů. Druhá skupina (širší odborná veřejnost) zahrnuje ostatní subjekty s možným, resp. žádoucím zájmem o téma sociálních inovací, jejich výzkum, aplikaci a podporu (veřejnou i soukromou). Typově tyto subjekty zahrnují akademická pracoviště v oblasti trhu práce, sociální politiky, neziskového sektoru, politologie a dalších sociálně relevantních oblastí, včetně jejich interdisciplinárních kombinací, dále tvůrce politik od národní přes regionální po lokální úroveň (zejména z oblastí přetrvávajících problémů sociálního začlenění a integrace na trhu práce), významné donory nadační, resp. podnikatelské sféry a poradenské společnosti se sociálním přesahem (tzv. společenské odpovědnosti).

5 Sociální inovace – základní pojmy

Kapitola seznamuje se základními pojmy a koncepty tématu sociálních inovací, což je nezbytné kvůli jeho novosti a také různorodosti používaných přístupů a klasifikací. Na úrovni **inovačního systému** jsou objasněny jeho klíčové složky, faktory výkonnosti a sektorová specifika a jejich rozhraní. Dodatek (5.1.1) uvádí příklady sociálních inovací podle institucionálních sektorů (5.1). Následuje přehled základních přístupů k **vymezení sociálních inovací** a v dodatku (5.2.1) vybrané příklady jejich využití v mezinárodním průřezu (5.2). Navržená definice pro účely impementace v OP LZZ v dalším programovacím období je uvedena v dodatku 5.2.2. Třetí část obsahuje hlediska **strukturace inovačního procesu**, a to podle standardních fází modelu (včetně významu managementu inovačního rizika), podle dynamiky přechodu mezi fázemi (5.3). Čtvrtá část se věnuje **hodnocení sociálních inovací** podle souboru inovačních charakteristik projektů (a jejich skupin), podle parametrů hodnocení sociálního impaktu (se specifickou pozorností věnovanou postupů sociální experimentace) a podle kroků systému hodnocení založeného na učení, rozšiřující dodatek (5.4.4) uvádí příklady nejpoužívanějších metod pro hodnocení sociálních inovací (5.4).

5.1 Inovační systém a jeho složky

Inovační systém tvoří **inovační nabídka a poptávka**, jejich vztahy (kompatibilita) a kontext. Inovační nabídku představují subjekty, které vytvářejí inovace (resp. předkládají projekty pro získání jejich podpory), inovační poptávku subjekty, které inovaci poptávají (obě role mohou být realizovány současně, resp. se měnit v různých fázích inovací). Výkonnost inovačního systému je určena schopností

inovačních aktérů přetvářet inovační vstupy ve výstupy (inovační kapacita a inovační proces). Inovace (a proces jejich vzniku a realizace) jsou **kontextově specifické**, tj. jsou významně ovlivněny charakteristikami institucionálních (ekonomických) sektorů a jejich rozhraními, v nichž se odehrávají, a podmínkami vnější (veřejné nebo soukromé) podpory, která vyžaduje dosažení měřitelného výstupu (přidané hodnoty, impaktu).

SLOŽKY INOVAČNÍHO SYSTÉMU	Inovační poptávka shora (vnitřní a vnější) a zdola	Inovační nabídka potenciální a realizovaná	Vztahy mezi aktéry, složkami a jejich kompatibilita	Kontext (zdroje, sektorová rozhraní, vnější podpora)

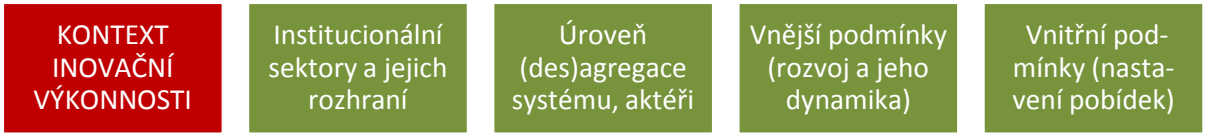
Inovační poptávka je rozlišena na směřující shora, tj. subjekty formulují zadání a přidělují podporu, a zdola, tj. subjekty formulují zadání a podpůrné zdroje získávají od jiných subjektů (obě role se ale mohou prolínat, resp. měnit v různých fázích inovací). Při absenci soukromé inovační poptávky tuto roli hraje veřejná podpora a její subjekty, včetně případných subjektů zprostředkujících (tzv. agentury). Dále jsou to subjekty, které poptávají řešení určitého problému (poptávka zdola). Pokud toto řešení také realizují nebo se na realizaci podílejí, stávají se subjekty inovační nabídky. Nebo přímo (lobováním) či zprostředkovaně (účastí na mapování poptávky po řešení) přenášejí svoji poptávku po řešení na subjekty poskytující podporu.

Inovační poptávka shora je odlišena jako vnitřní a vnější z hlediska rozsahu a obsahu inovačního zadání a místa jeho vzniku a realizace. Inovační poptávka shora je iniciována a realizována jako **vnitřní** (tj. veřejná správa je inovátor v celém inovačním cyklu) nebo **vnější**, tj. veřejná správa zadává část nebo celý inovační cyklus (proces) vnějším subjektům. Zadání je volné nebo specifické z hlediska obsahového a otevřené nebo omezené z hlediska kvalifikačního. Inovační poptávka shora (její nastavení a implementační kompetence) významně určuje, jaká část dostupného **inovačního potenciálu** (potenciální inovační nabídky) bude realizována a jaká bude inovační intenzita této realizace. V ideálním případě účinné podpory (v odpovídající relaci k hledisku její efektivnosti) by měla být potenciální inovační nabídka realizována v co největším rozsahu a co nejvyšší inovační intenzitě.

Inovační potenciál inovačních aktérů (potenciální inovační nabídka) ovlivňují inovační vstupy (a jejich kontext) a inovační kapacita, tedy schopnost přetvořit tyto vstupy na inovační výstupy. Výkonnost inovátorů (realizátorů inovačních projektů ze všech typů sektorů) je určena jejich **inovační kapacitou**, která představuje kombinaci inovační intenzity (schopnosti vytvářet nové a lepší řešení) a kvality inovačního managementu (schopnosti toto řešení realizovat). **Inovační proces** (cyklus) zahrnuje fáze, s nimiž jsou spojeny specifické metody, strategie, struktury a nástroje vzniku a realizace inovací. Inovační kapacitu a fáze inovačního procesu lze pro účely hodnocení aproximovat **inovační metrikou**, ovšem s omezenou možností kvantifikace a tedy vysokými nároky na ad hoc hodnotící a rozhodovací kompetenci. Úspěšnost sociálních inovací (při absenci tržního kritéria) je aproximována vytvářenou **sociální hodnotou**, resp. **sociálním impaktem** v širokém pojetí (tj. hodnoceném v průběhu celého inovačního procesu).

INOVAČNÍ VÝKONNOST AKTÉRŮ	Inovační vstupy (a jejich kontext) a kapacita	Inovační proces (cyklus) a jeho fáze	Účinná a efektivní podpora inovací	Vytvořená (přidaná) hodnota, impakt

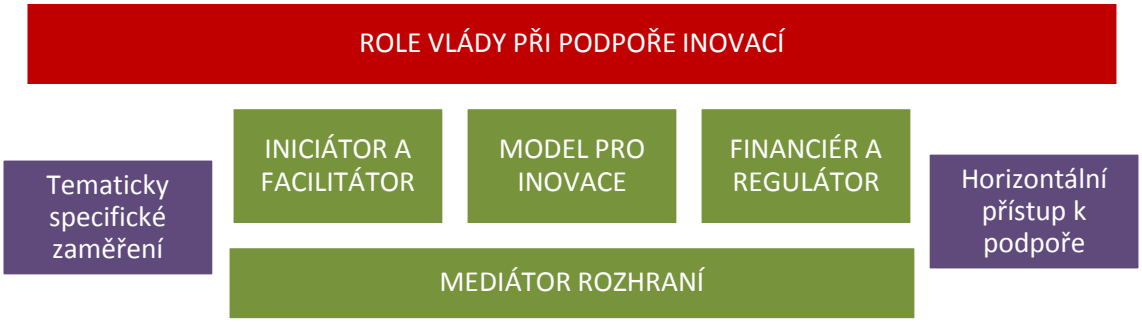
Inovační výkonnost je **kontextově specifická** z hlediska institucionálních sektorů a jejich rozhraní, v nichž inovační aktéři (strany nabídky, poptávky a jejich interakce) působí. Charakteristickým rysem hybridní (sociální) ekonomiky je zvyšování významu mezisektorových rozhraní pro inovační řešení. Čtyři základní institucionální sektory (vláda, podniky, domácnosti a grantová ekonomika) vytvářejí šest sektorových rozhraní. Inovační systémy lze dále rozlišit podle úrovně (des)agregace od národní, přes regionální/lokální nebo oborovou/odvětvovou po individuální. Úroveň (des)agregace inovačního systému a jeho institucionální sektorová specifika ovlivňují spektrum zúčastněných aktérů a role, které sehrávají v inovačním procesu.



Každé z možných strukturálních hledisek inovačního systému ovlivňuje jeho výkonnost prostřednictvím **vnějších podmínek** (oborové a inovační politiky, rámcové politiky, výdajové priority, sociální a ekonomické faktory rozvoje, institucionální kvalita ad.) a **vnitřních podmínek**, které zejména zahrnují nastavení pobídkového mechanismu pro inovační aktivity, tj. inovační motivace (pro dosažení odpovídajícího užitku). Každý institucionální sektor (a jeho rozhraní) charakterizují specifické způsoby získávání zdrojů, způsoby jejich kontroly a alokace, pravidla pro rozdělování výstupů a principy reciprocity. Každou zemi charakterizuje specifická sektorová struktura, sektorová rozhraní a specifické nastavení parametrů jednotlivých sektorů, které se rovněž vyvíjejí v čase.



Role vlády při podpoře inovací je možno specifikovat podle čtyř základních hledisek, která se promítají do jejího institucionálního nastavení od tematicky specifického zaměření (např. ve formě prioritních os) k horizontálnímu záběru (napříč osami). (1) Vláda jako **iniciátor a facilitátor** působí zejména v oblastech s významnou funkcí veřejného sektoru (veřejné služby). Iniciuje inovační řešení, do kterého zapojuje všechny zúčastněné sektory (stakeholdery) a facilituje jejich spolupráci při realizaci. (2) Vláda jako **model pro inovace** znamená, že její aktivity samy o sobě představují inovační řešení v obsahu nebo implementaci (oproti stávajícím přístupům a postupům). (3) Vláda jako **poskytovatel** (finanční či fiskální) podpory nebo **regulátor** stanovuje proinovačně působící (horizontální) podmínky v rámci samotného vládního sektoru a v dalších institucionálních sektorech. (4) Vláda jako **mediátor** průřezově podporuje vytváření inovačního ekosystému na sektorových rozhraních (vazeb mezi složkami a aktéry inovačního systému, včetně samotného vládního sektoru). Subjekty, které získávají vládní podporu, jsou vnímány jako spolutvůrci inovačního řešení, nikoli pouze jako příjemci dotací.



5.1.1 *Dodatek: Institucionální sektory a sociální inovace*

Veřejný sektor (veřejná správa) je ve své podstatě averzní vůči podstupování rizika a inovačním aktivitám. Důvodem jsou překážky typu nákladově založeného rozpočtování, nepružné organizační struktury (odborová hierarchie), rigidních administrativních a kontrolních pravidel, chybějící kariérní motivace ad. Tyto podmínky často potlačují nové přístupy a upřednostňují standardizovaná řešení. Inovační proces ve veřejném sektoru má tendenci k centralizaci a nesoustavnosti (nárazovosti) a jeho dopad dále limituje způsob a forma poskytované služby uživateli. Alternativu představuje outsourcing aktivit dodavatelům z tržního nebo třetího sektoru. Zvýšení inovačnosti samotného veřejného sektoru však vyžaduje systémovou změnu způsobu získávání a alokace zdrojů a jejich hospodaření.

Domácnost jako neformální ekonomická jednotka je významným zdrojem sociálních inovací, které mohou následně přerůstat do třetího a veřejného či tržního sektoru. Příkladem jsou nové formy interakce mezi jednotlivci třeba ve formě open source softwaru nebo sociálního networkingu kolem web stránek ke specifickým tématům vytvářeným mimo tržní či státní struktury. Tímto typem spolupráce vznikají systémy rozptýlené inovace a vzájemné podpory s nejasnou možností zapojení dalších sektorů pro jejich rozvoj. Další příklad stále akutnější např. v souvislosti se stárnutím populace představuje čas a případně další náklady věnované na dobrovolnické aktivity nebo pomoc v rodině či okolí a jejich možná (peněžní/nepeněžní) kompenzace.

- *Sociální hnutí:* náš prostor, grassroots kampaně za sociální změnu
- *Neformální vzájemnost:* uživatelské skupiny, sítě pro kolaborativní produkci, vzájemná pomoc, nové modely péče a podpory
- *Vytvářené rodiny jako místo inovace:* družstevní bydlení pro vzájemnou podporu, skupinové služby pro sítě domácností, rozšíření domova
- *Prosumption:* spolupráce výrobce a spotřebitele, uživatelé jako producenti
- *Veřejné prostory pro sociální inovace:* sousedské web stránky, komunitní centra, rozšíření veřejných prostor pro domácí produkci, protesty prostřednictvím aktivity, obsazení ulic, mobilizace ulice jako inovační jednotky
- *Neformální obchodní systémy a měny:* měny pro sociální péči, neformální měny, časové bankovnictví
- *Online platformy pro kolektivní jednání:* koprodukční platformy, platformy pro darování zboží, platformy pro skupinové nakupování, platformy pro agregaci jednání
- *Valorizace dobrovolnictví:* školení pro dobrovolníky, pružné podmínky formální zaměstnanosti, uznání času domácností pro sociální produkci
- *Specifikace vlastnictví (propertizing):* otevřené licencování, vytváření informačních zdrojů, nové formy vlastnictví

Tržní sektor se stále silněji prolíná se sektorem sociálním z řady důvodů. Rozvíjí se podnikání v sociálních odvětvích – zdravotnictví, vzdělávání, sociální péče. Firmy hledají v sociálních inovacích zdroje nových podnikatelských příležitostí, včetně lidského kapitálu a společenské reputace. Nejvýznamnější segment představují sociální podniky (či jejich klastry), tj. podniky dosahující zisk ale zaměřené na sociální cíle. Udržení tržní pozice může v tomto případě představovat problém při nedostupnosti diverzifikovaného kapitálu či podpůrné legislativy nebo regulace, které by kompenzovaly znevýhodnění oproti mainstreamovým podnikatelům.

- *Trhy pro sociální statky:* sociální indexy, sociální burzy, trhy pro pozitivní a negativní sociální statky, sociální trhy
- *Školení a rozvoj lidských zdrojů:* sítě vzájemné podpory, přednášky o sociálním podnikání, vzdělávání pro neziskové manažery, rekvalifikace podnikových manažerů pro sociální ekonomiku, specializované vzdělávací instituce pro iniciativy sociální ekonomiky
- *Karty a měny:* pro lokální sociální ekonomiku
- *Informace:* kampaně sociálních hnutí k jednání korporací, spotřebitelské průvodce a hodnocení, označení prémie za sociální inovace (fair trade) a hodnotící systémy pro sociální statky
- *Instituce sociálního financování:* elektronický trh pro sociální investice, sociální velkoobchodní banky, andělé pro sociální rizikový kapitál, bankovní financování pro sociální podniky, zprostředkovatelé soukromého kapitálu pro sociální projekty (projekty kombinující sociální a finanční výnosy), družstva pro finanční záruky, úvěrové společnosti, družstevní banky, etické banky
- *Sociální financování:* financování spojené s expertním poradenstvím před zahájením podnikání, prorůstové filantropické investice, podpora investiční připravenosti, charitativní půjčky, dluhopisy a základní kapitál, individuální půjčky, mikro úvěry pro mikro produkci, sociální rizikové fondy, účelové investice, etické investování
- *Partnerství v sociálním podnikání:* účast podniků v evaluaci služby, sociální využití komerční technologie, dobrovolné sociální závazky firem, partnerství sociálních podniků a korporací, hybridní modely podnikání spojující podnikatelské kapacity se sociálními cíli, společenská odpovědnost firem, firemní neziskový management sociálního poskytování
- *Modely sociálního podnikání:* nadace jako vlastníci korporací, rozšíření družstevní ekonomiky v produkci, proziskový rozvoj nových sociálních modelů, hybridní podniky se sociálními cíli, spotřební družstva, vzájemné sociální podniky, sociální podniky

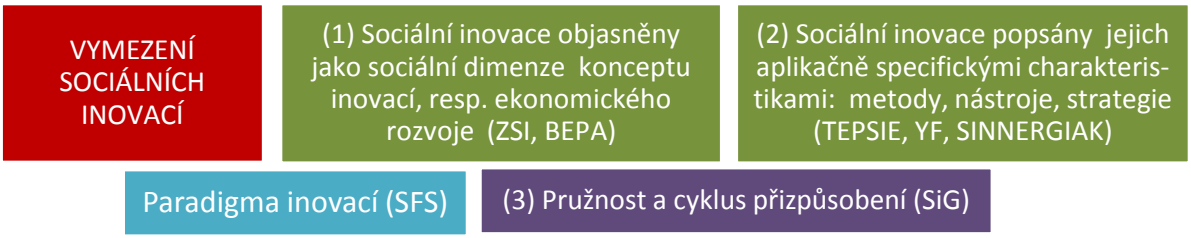
Třetí sektor (grantová ekonomika) je nejobvyklejším zdrojem sociálních inovací, ale spíše vytváří nové přístupy (ideje) než aby měnil celý systém. Největší výzvu představuje stabilita (spolehlivost) finančních zdrojů a vhodnost jejich typu, žádoucí je proto rozvoj nových podpůrných nástrojů, regulačního, správního a evaluačního rámce pro tvorbu a aplikaci inovací.

- *Sítě:* sítě pro inspiraci a vazby, národní a globální sítě
- *Legislativa a regulace:* změna určení vlastnictví a jeho výnosu (renty) pro sociální účely, územní plánování a daňové úlevy pro kreativní lokality
- *Školení a formování:* stáže, školení pro budoucí lídry, školení pro sociální podnikatele, nástroje osobního hodnocení, rozvoj kvalifikací a dovedností ve třetím sektoru
- *Účelové investice:* rizikový kapitál pro filantropii, strategické investice pro transformaci sociálních výstupů sektoru, filantropické vzájemné fondy
- *Zlepšení grantového vztahu:* platformy dárců, filantropické elektronické aukce, zprostředkovatelé nepeněžních příspěvků
- *Podpůrné balíčky:* podpora tvorby kapacit, podpůrné služby pro inovace
- *Poskytování grantů:* nové formy grantů, jejich různé účely, nové nástroje financování grantů a vlivu na jejich čerpání

Inovační zprostředkovatelé: jsou jednotlivci, organizace, sítě nebo prostory spojující lidi, nápady a zdroje např. při inkubaci inovací, propojení inovujících podnikatelů a možností jejich podpory, šíření inovací díky sítím a spolupráci. Příkladem jsou platformy, sítě, instituce, huby, týmy, šampioni.

5.2 Vymezení sociálních inovací

Sociální inovace jako dosud nový a neusazený koncept nenabízí obecně přijímané vymezení, které však ani vzhledem k jeho podstatě není možné. Vymezení sociálních inovací je proto vždy nutné formulovat pro daný oborový a aplikační kontext a formulaci přizpůsobovat vývoji poznání v čase. Pro základní orientaci jsou uvedeny dva typy **přístupů k vymezení** sociálních inovací, které lze odlišit podle zaměření na dimenzi výstupu (cílů) a na charakteristiky inovačního procesu. První hledisko usiluje o objasnění podstaty konceptu sociálních inovací ve vazbě na společenské změny. Úzce souvisejícím konceptem je vývoj paradigmatu tradičních (ekonomických) inovací. Druhé hledisko se soustřeďuje na popis aplikačně specifických charakteristik a metod realizace sociálních inovací. Oba přístupy je však při jejich odlišnostech nutno vnímat spíše jako vzájemně doplňující. Hlediska výstupů a procesu sociálních inovací propojuje pojetí cyklu pružnosti a adaptability (inovačního ekosystému).



(1) Příkladem prvního přístupu je objasnění **podstaty sociálních inovací** rozšířením (ekonomického) konceptu inovací o sociální dimenze (aspekty). Toto rozšíření vychází z rostoucího významu připisovaného sociálním dimenzím ekonomického rozvoje, kdy stávající systém sice zvyšuje bohatství, ale vytváří méně blahobytu pro obyvatele. V tomto širokém pojetí jsou všechny inovace sociálně relevantní, tj. vznikají v určitém společenském kontextu a mají dopad na společenské entity. Sociální inovace jsou klasifikovány (ZSI) podle typů jako role, vztahy, normy a hodnoty (doplňující tradiční typy inovací klasifikované jako produktové, procesní, marketingové a organizační) a jejich kombinace, které vznikají napříč čtyřmi funkcionálními systémy ve společnosti (tj. ekonomikou, kulturou, politikou a právem).

Druhý příklad rovněž vymezuje sociální inovace (jejich výstupy a cíle) ve vztahu k ostatním (ekonomickým, společenským) hodnotám (BEPA), a to ze tří hledisek (dimenzí): sociální poptávky (vycházející zdola), společenské výzvy a systémové změny. Hledisko sociální poptávky doplňuje ekonomické hodnoty inovací a odráží potřeby neuspokojené trhem, hledisko společenské výzvy chápe sociální inovace jako další příležitost pro vytvoření hodnoty (hranice mezi ekonomickým a sociálním se stírá) a hledisko systémové změny znamená, že sociální inovace mění samotnou společnost, postoje a hodnoty, strategie a politiky a tedy i společenské hodnoty. Společenská změna zahrnuje větší participativnosti, angažovanost obyvatel a klíčovou roli učení.

Mění se také samotné **paradigma inovací** v jejich ekonomickém (resp. technickém) pojetí. Ekonomický koncept inovací vychází ze Schumpetera, který odlišuje nové kombinace výrobních faktorů (1911). Jejich typologii převzal (pouze s malou modifikací) Oslo manuál OECD/EUROSTATu (2005) používaný pro inovační šetření podnikového sektoru (Community Innovation Survey). Primární cíl inovací

v tomto tradičním pojetí je ekonomický. Nicméně i tradiční inovace mají sociální dimenzi (podobně jako sociální inovace mají ekonomický cíl). Tato sociální dimenze se projevuje při odlišení lineárního modelu inovací, který převažoval až do 80. let a postupuje od základního přes aplikovaný výzkum k tržně uplatněným produktům a službám, a modelu (nelineárních, resp. otevřených) inovací, jejichž klíčovou součástí je komplexní sociální proces interakcí síťového typu mezi různorodými inovačními aktéry (90. léta). Charakter inovací se dále vyvíjí v novém tisíciletí s důrazem na spoluvytváření hodnoty se zákazníky (uživateli), zapojení uživatelů do inovačního procesu (uživatelem tažené inovace), vznikem nových globálních výzev a příležitostí, rozvojem podnikových sociálních inovací/investic sociálního dopadu, nárůstem výzev pro veřejný sektor, zejména na vytváření nových podnikatelských příležitostí ve veřejných službách (SFS).

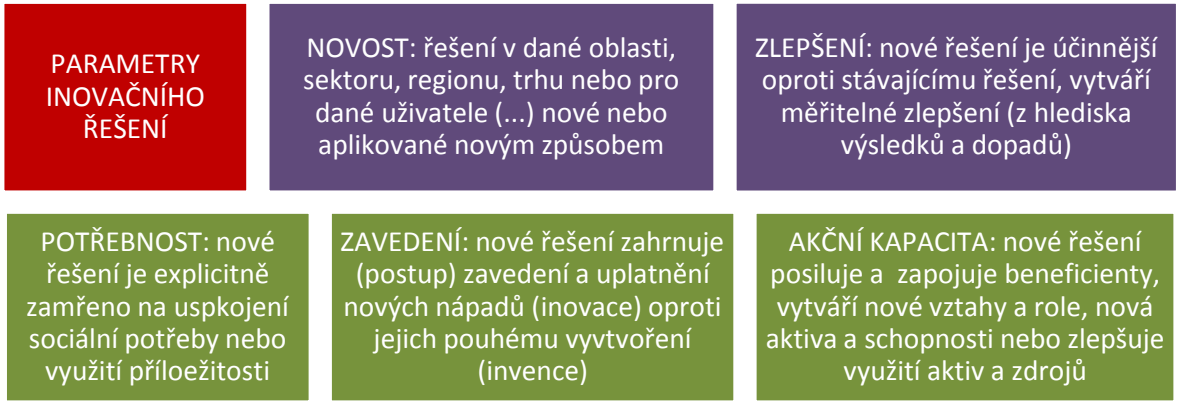
(2) Druhý přístup přibližuje sociální inovace jejich **charakteristikami**, které vymezuje s využitím příkladů z praxe. Toto pojetí vychází především z aplikační zkušenosti a popisuje jednotlivé inovační metody, strategie a nástroje, tj. co všechno jsou nebo mohou být sociální inovace, a jak jsou realizovány. Jejich klasifikace sleduje hledisko sektorové (institucionální sektory, mezisektorová rozhraní a mediátoři) a hledisko fáze inovačního procesu. Otevřená kniha sociálních inovací (publikovaná nadacemi Young Foundation a NESTA v roce 2010) zahrnuje celkem 527 typů (příkladů) sociálních inovací v tomto klasifikačním rámci.

Alternativní používané **klasifikace sociálních inovací** zahrnují alespoň dvě jejich úrovně, a to dimenzi a dílčí inovační charakteristiky. Klasifikace je možno kombinovat, dle potřeby rozšiřovat a doplňovat. Jejich použití však vyžaduje odpovídající erudici, která zohlední především tři aspekty: (1) Zvolená kritéria mají vždy pouze rámcový (indikativní) význam a je nutno je přizpůsobit konkrétním aplikačním a kontextovým potřebám. (2) Nejde o tvrdé ukazatele, ale spíše kvalitativní hodnocení, které je nutně spojené se značnou subjektivitou. (3) Jejich kvalifikované použití vyžaduje odpovídající inovační a oborově (kontextově) specifickou expertizu a také projektovou praxi.

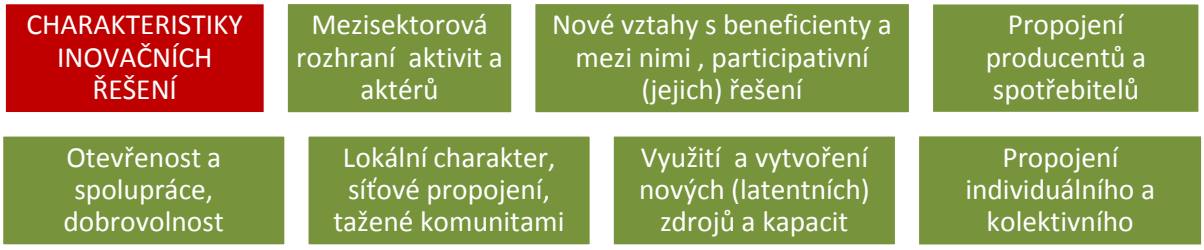
Klasifikace sociálních inovací institutu SINNERGIAK slouží k **mapování inovačních aktivit** a rozlišuje jejich mody podle nástrojů změny (technologické, politické/institucionální, organizační a kulturní) a jejich dimenze podle inovačních charakteristik participace, hodnoty, kreativita, učení, znalosti, spolupráce financování.

DIMENZE SOCIÁLNÍCH INOVACÍ	PARTICIPACE: byrokratická, interaktivní, transformační	HODNOTY: svoboda, rovnost, integrace etc.	KREATIVITA: techniky vývoje nových nápadů
UČENÍ: nástroje evaluace, expertní, participativní	ZNALOSTI: získávání, uchovávání a sdílení znalostí	SPOLUPRÁCE: organizační a geografická blízkost partnerů	FINANCOVÁNÍ: soukromé, smíšené, veřejné, vlastní

V souhrnu je dimenze sociálních inovací (v pojetí konsorcia TEPSIE) jako inovačního řešení vždy charakterizována pěti parametry, které v prvé řadě zahrnují (1) jeho **novost a zlepšení** oproti řešení stávajícímu (nebo chybějícímu) a dále (2) potřebnost nového řešení, postup jeho zavedení a jeho příspěvek ke zvýšení akční kapacity.



Další **inovační charakteristiky** a jejich kombinace lze uvádět v podstatě bez omezení a každé řešení bude unikátní v jejich nastavení. Příklady typických charakteristik sociálních inovací zahrnují zejména různé aspekty otevřenosti a spolupráce mezi zúčastněnými aktéry. mezisektorová rozhraní a propojení. Velký důraz je kladen na využití (objevování) dostupných a vytváření nových zdrojů, aktiv a vztahů a na změnu pozice beneficientů v aktivní spolutvůrce řešení (oproti jeho pouhým příjemcům) a využití participativní přístupů, které jim umožní uspokojovat potřeby a využívat příležitosti v dlouhém období (udržitelnost řešení).



(3) Třetí přístup zdůrazňuje význam **dynamiky sociálních inovací**, kterou vymezuje podle Hollingova konceptu pružnosti jako podmínku zdravých (společenských, ekologických, kulturních, politických) systémů (SiG). Pružnost je definována jako schopnost realizovat významné změny a přitom udržet integritu systému. Cílem sociálních inovací jsou v tomto pojetí dlouhodobé změny se širokým dopadem, které jsou nutně disruptivní (radikální inovace), protože směřují na systémové příčiny problému, nikoli na přizpůsobení (zvládnutí) jeho symptomů. Odlišována je tedy adaptabilita a transformabilita. Adaptabilita je schopnost jednotlivce nebo organizace ve stávajícím systému udržet (rozvinout) svoji pružnost prostřednictvím soustavné invence a přizpůsobení. Transformabilita je schopnost vytvářet zcela nové nevyzkoušené postupy (sociální inovace), které nahradí stávající systémy.

5.2.1 *Dodatek: Příklady vymezení sociálních inovací*

1) ZSI Vídeň (J. Hochgerner, 2008): "nové koncepty a opatření k řešení sociálních výzev, které jsou akceptovány a implementovány zainteresovanými společenskými skupinami"

2) Young Foundation (G. Mulgan 2006, 2007, NESTA, 2008): "inovační aktivity a služby, které jsou motivovány cílem uspokojení sociální potřeby a jsou především vyvíjeny a šířeny organizacemi, jejichž primární účel je sociální"

3) Stanford University (Phills, Deiglmeier, Miller, Center of Social Innovation, 2008):

- "inovace je to, co vytváří sociální hodnotu"

- "jakékoli nové řešení sociálního problému, které je účinnější, efektivnější a udržitelnější nebo spravedlivější než stávající řešení a jehož přidaná hodnota směřuje k zájmům společnosti jako celku, nikoli k zájmům dílčím". Toto pojetí převzaly organizace ESADE a Canadian Policy Research Network

4) CRISES, Quebec, Kanada:

- "intervence sociálních aktérů zaměřená na změnu kulturního vztahu, transformaci rámce nebo návrh nových kulturních orientací" (2003)
- "nové organizační a institucionální formy, nové realizační postupy, nové sociální praktiky, nové mechanismy, nové přístupy a nové koncepty, které vedou ke vzniku konkrétních výsledků a zlepšení" (CRISES, 2004)

5) DENOKINN (Carlos Fernández Isoird): "inovace aplikované na řešení sociálních problémů"

6) Sinnergiak (2011): "přístupy, ideje, iniciativy, aktivity, organizace, služby nebo produkty, které jsou motivovány řešením sociálních, ekonomických, kulturních nebo organizačních výzev a mohou rovněž přinášet sociální, ekonomické, kulturní nebo organizační užitky"

7) Oslo Manual 2005 (definice inovací): "inovace je zavádění nového nebo významně zlepšeného produktu (zboží nebo služby) nebo procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační metody v podnikatelských praktikách, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích"

8) Goldenberg (2004): "pojem sociální inovace označuje vývoj a aplikaci nových nebo zlepšených aktivit, iniciativ, služeb, procesů nebo produktů vytvořených k řešení sociálních a ekonomických výzev, kterým čelí jednotlivci nebo komunity"

9) NESTA (2007): "sociální inovace je vývoj a zavádění nových idejí (produktů, služeb a modelů) k uspokojení sociálních potřeb"

10) SIX Network (Social Innovation Exchange) a Young Foundation (2010): "sociální inovace jsou sociální v účelu i prostředcích"

11) Agnès Hubert (BEPA, CE, 2011): "sociální inovace jsou sociální v účelu i prostředcích; specificky definujeme sociální inovace jako nové ideje (produkty, služby a modely), které současně uspokojují sociální potřeby (účinněji než alternativy) a vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce; jsou to inovace nejen přínosné pro společnost, ale také zvyšující schopnost společnosti jednat"

12) Judith Rodin (Rockefeller Foundation, 2011): "za nejužitečnější definici považuji, že inovace skutečně odkazuje k inovacím v sociálním sektoru – jinými slovy, je to inovace aplikovaná na sociální, zdravotní a environmentální problémy oproti podnikání; sociální inovace lze spojovat se sociálním podnikáním, ale to je příliš úzká definice; rozlišuji čtyři kategorie sociálních inovací – produktové inovace, což obvykle lidé jako inovaci tradičně chápou, procesní inovace, tj. jakým způsobem věci děláte, nejen, co děláte (tedy můžeme i staré věci dělat nově), třetí je inovace trhu, kdy skutečně transformujete způsob, jakým trhy fungují, čtvrtá je organizační inovace"

13) OECD

- 2009: "pojem sociální inovace se používá k popisu vývoje a zavedení nových idejí (produkt§, služeb a modelů), které uspokojují sociální potřeby; podobně jako v jiných oblastech se sociální inovace liší od zlepšení nebo změny (které naznačují pouze inkrementální změnu) a od kreativity a invence, které jsou obě důležité pro inovaci, ale pomíjejí kroky implementace a šíření, díky nimž se nové ideje stávají užitečnými; inovace se také liší od podnikavosti, protože je možné být podnikavý, aniž je někdo inovační; nicméně existuje významné překrývání mezi inovací a zlepšením, změnou, podnikavostí a kreativitou"

- 2011, Leed Forum on Social Innovation: "sociální inovace se může týkat změny konceptu, procesu nebo produktu, organizační změny a změn financování, může se týkat nových vztahů se stakeholdery a územími; sociální inovace hledají nové odpovědi na sociální problémy prostřednictvím (a) identifikace nových služeb, které zlepšují kvalitu života jednotlivců a komunit, (b) identifikace a zavádění nových procesů integrace na trhu práce, nových kompetencí, nových pracovních míst a nových forem participace jako dílčích prvků, které přispívají ke zlepšení pozice jednotlivců v pracovní síle"

14) Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience: "sociální inovace je komplexní proces zavádění nových produktů, procesů nebo programů, které zásadně mění základní postupy a toky zdrojů a rozhodování nebo přesvědčení sociálního systému, v němž k inovacím dochází; takovéto úspěšné inovace jsou dlouhodobé a mají široký impakt"

15) Financing Social Impact - Funding social innovation in Europe – mapping the way forward (EC, 2012): "sociální inovace jsou nové ideje, instituce nebo způsoby fungování, které naplňují sociální potřeby účinněji než stávající přístupy; sociální inovace často zahrnují přetváření a nové využití stávajících idejí: nové aplikace starých idejí nebo přenos ideje"

16) Arbor, Eschevaria (2008): "sociální inovace je relevantní do té míry, že se soustřeďuje na sociální hodnoty, nejen produktivitu, podnikovou konkurenceschopnost, výrobní náklady nebo tržní podíly; námi prosazovaná konceptuální analýza sociálních inovací musí proto nejprve definovat tyto sociální hodnoty jako je blahobyt, kvalita života, dobře fungující služby; totéž platí pro kulturní a uměleckou inovaci, která závisí na kulturních a uměleckých hodnotách"

5.2.2 *Dodatek: Vymezení pro účely dalšího programovacího období 2014+*

Sociální inovace (tj. inovace sociální v účelu i prostředcích jejich dosažení) představují ve stávajícím pojetí nové (a oproti dostupným alternativám účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější) řešení (produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí, intervence), která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce.

Proces sociálních interakcí, který směřuje k dosažení určitého výsledku, má participativní charakter. Účastní se ho různorodí aktéři a stakeholdeři, kteří mají vlastní zájem na řešení sociálního problému, a posiluje pozici beneficientů (empowerment) - inovace je vytvářena a šířena s jejich účastí. Empowerment je podmínkou udržitelnosti inovace. Proces sociálních interakcí je sám o sobě inovačním výsledkem, protože vytváří sociální kapitál. Charakter sociálních interakcí určuje tři typy sociální inovace jako řešení sociální poptávky (potřeby), řešení společenské výzvy a systémovou změnu.

Sociální inovace vytvářejí sociální/společenský užitek či výnos, který připadá primárně společnosti jako celku spíše než soukromým jednotlivcům, a zároveň nové sociální praktiky, vztahy nebo partnerství, nové institucionální formy a postupy, podněcují změnu chování. Účast koncových uživatelů v partnerstvích jako spolutvůrců změny zvyšuje účinnost inovačních aktivit (změna je realizována nejen pro občany, ale také s nimi). Sociální inovace se mohou odehrávat ve všech institucionálních sektorech a v jejich interakci. Oproti podnikovým inovacím nejsou sociální inovace primárně motivovány podnikatelskými zájmy, komerčními příležitostmi nebo zisky, ale mohou je zahrnovat.

5.3 Inovační cyklus (fáze inovací)

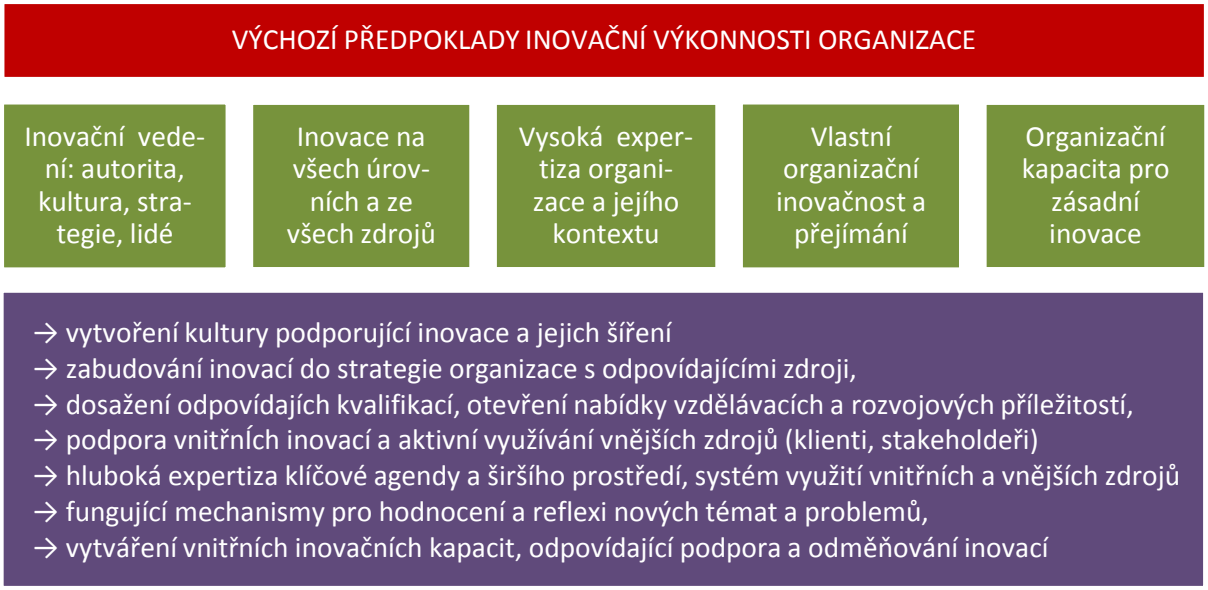
Proces sociální inovace je strukturován do fází (podobně jako v případě tradičních inovací). Jejich posloupnost není lineární, fáze se mohou překrývat, přeskakovat, opakovat. **Strukturace do fází** je proto pouze indikativní a v praxi je přizpůsobená kontextovým a aplikačním specifikům. Podobně jako v případě vymezení sociálních novací je možno také u jejich fázování sledovat různé přístupy, které se

vzájemně doplňují. Vždy nicméně zahrnují **vznik nápadu přes jeho vývoj až po zavedení**, případně upscaling a systémovou změnu (jako konečný cíl sociální inovace). Identifikace fází sociálních inovací umožňuje přizpůsobit postup realizace a také zaměření a formu podpory proměnlivým potřebám v průběhu řešení a zároveň hodnotit jeho průběh. Struktura inovačního procesu je sledována ze tří hledisek, a to standardního **modelu jednotlivých fází** (od vývoje po přizpůsobení a šíření inovace), který zvláštní pozornost věnuje rovněž managementu inovačního rizika (5.3.1), **dynamiky sociálních inovací**, tj. faktorům přechodu mezi fázemi pro udržení pružnosti a adaptability systému (5.3.2) a přehledu **nástrojů, metod a strategií** sociálních inovací specifikovaných podle typu fáze, tj. včetně upscalingu a systémové změny (5.3.3).

5.3.1 Model inovačního procesu

Výchozí předpoklady zahrnují charakteristiky, které příznivě ovlivňují (nikoli ovšem zaručují) inovační výkonnost, její rozvoj a udržitelnost**. Inovační model** je znázorněn standardními fázemi inovačního procesu, které představují vývoj, implementace, hodnocení a přizpůsobení.

Výchozí předpoklady inovační výkonnosti organizace zahrnují několik aspektů. (1) **Inovační autorita** znamená schopnost promítnout inovace do středně- a dlouhodobých cílů na třech úrovních – do rozvoje vlastní organizace a jí spravované agendy a dále do úrovně nadřízené a agendy související (případně mezioborové). (2) **Inovační kultura** podporuje, identifikuje a oceňuje nové náměty a disponuje autoritou k jejich praktické realizaci, inovační neúspěchy chápe jako příležitosti k učení, (3) **Inovační strategie** je integrální součástí strategie organizace s důrazem na získávání, udržení, zvyšování kvalifikace a rozvoj lidských zdrojů. (4) Inovace jsou realizovány **na všech úrovních** organizace a jejich spojnicích, tj. vertikálně a horizontálně. Zdola nahoru směřují zejména inkrementální inovace, šíření inovací pobíhá vertikálním i horizontálním směrem. Nositelé radikálních inovací se však mohou objevit na kterékoli úrovni. (5) Inovace vyžaduje **vysokou expertizu** vlastní organizace a agendy a jejího kontextu (odborného, politického, regulatorního a personálního), propracovaný systém sběru, analýzy a využití dat a informací z vnitřních a vnějších zdrojů. (6) Vlastní inovační výkonnost vyžaduje schopnost soustavné **vnitřní organizační inovace**, včetně přejímání jinde vytvořených a osvědčených postupů. (7) **Zásadní inovace** vyžaduje odpovídající inovační kapacitu, vedení a zdroje a odpovídající prostor pro testování a pilotáž.



Model inovačního procesu obsahuje obecné postupy, které je vždy nutno přizpůsobit konkrétnímu účelu. Toto přizpůsobení zahrnuje především dva aspekty: (a) použití postupů **managementu rizika** pro maximalizaci příležitostí inovačních řešení, (b) nastavení **managementu inovací**, tj. monitorování inovačního procesu a identifikace, zmírnění a management rizik, a to rovněž podle fází inovačního cyklu (např. struktury řízení, rozdělení odpovědnosti, informační požadavky).

Riziko je měřitelná nejistota (pravděpodobnost), že projekt/program neuspěje, sníží se jeho užitek nebo se zvýší jeho náklady a dobra realizace. **Rizika** lze odlišit podle jejich (a) charakteru a původu/zdrojů, (b) pravděpodobnosti výskytu, (c) potenciálního dopadu (pro různé stakeholdery). Rizika jsou vždy relativní koncept, tj. lze je vyhodnotit pouze v kontextu podmínek zúčastněných aktérů a ve vztahu k užitku projektu. **Management rizika** zahrnuje identifikaci a snížení rizik, zmírnění potenciálních nákladů a rozdělení (sdílení). **Typy rizika** jsou technologické, organizační a společenské, tržní (na straně nabídky a poptávky), finanční, turbulentní (nejistoty). Rozlišovat je dále nutno **rizika procesní**, tj. neschopnost dodat výstupy/výsledky vůbec nebo v odpovídající kvalitě a stanovených nákladech, a **rizika inovační**, tj. neschopnost splnit inovační cíle (realizovat inovaci).

Při posuzování **přijatelné rizikovosti** lze odlišit tři hlediska. (A) Podle rizikovosti jsou **inovace klasifikovány** jako (1) vylepšení stávajících procesů (inkrementální, soustavná, postupná inovace), (2) využití dostupných námětů, procesů nebo produktů v nových oblastech (niche inovace), (3) radikální změna produktu/služby a trhu (transformační, radikální inovace). (B) Dále lze uvažovat **faktory rizikovosti** podle (1) kvality formulace problému, který chce inovace řešit, (2) úspěšnosti podobných inovací využitých jinde, (3) kvality plánu dalšího vývoje inovačního námětu, (4) dostupnosti odhadu potenciálních užitků a jejich relace k nákladům vývoje. (C) Se zvyšováním rizikovosti jsou používány **dodatečné postupy** (oproti standardním procedurám při nízkém riziku): (1) angažování stakeholderů a komunity, (2) použití modelů, pilotů a prototypů, (3) testování námětů na malém vzorku populace (experimentace). Podporu při posuzování představuje **matice inovačního rizika**, která stanovuje u každého hlediska úroveň hodnocení (nízká, střední, vysoká).

MATICE INOVAČNÍHO RIZIKA

Charakteristiky inovace	Očekávání stakeholderů
1. Jak radikální je inovace?	4. Jaký je očekáván dopad inovace?
2. Jaká je zkušenost organizace s tímto typem nebo rozsahem inovace?	5. Jak účinné jsou předpokládané prostředky realizace inovace?
3. Jaká je kontrola organizace nad realizací inovace?	6. Jaký je očekáván rozsah inovace a její zdrojové zabezpečení?

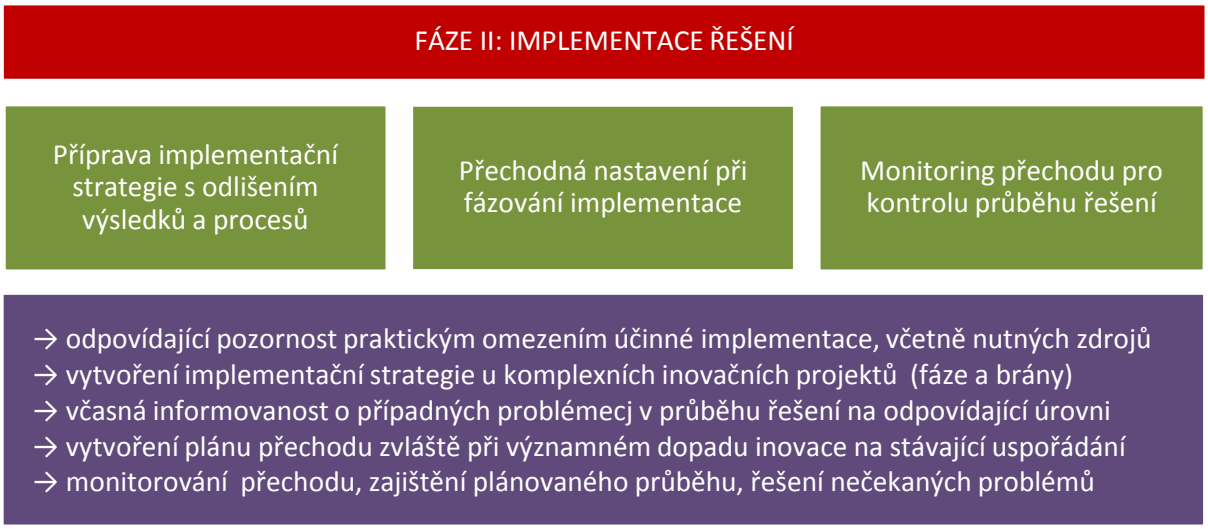
Fáze I: Vývoj možností a řešení zahrnuje (1) identifikaci a pochopení potřeby, problému nebo příležitosti a jejich příčin a širšího kontextu, (2) schopnost uvažování mimo stávající paradigma podporovaná technikami kreativního/strategického myšlení (např. brainstorming, metoda šesti klobouků, SWOT, analýza silových polí, analýza scénářů a plánování, ekonometrické modelování etc.), (3) hodnocení možných variant pro vývoj účinných řešení. **Rizika** v této fázi představuje (1) nedostatečná znalostní základna z důvodu nejistoty dalšího vývoje nebo nedostupnosti dat, (2) zúžená perspektiva problému a (3) volba špatných variant řešení. Možné **zmírnění rizik** lze dosáhnout díky (1) jasné identifikaci předpokladů a jejich citlivosti na změnu, průběžné aktualizaci dostupných podkladů v průběhu řešení, (2) průběžnému angažování stakeholderů, klientů a širší komunity a uživatelské orientaci, včetně využití ICT prostředků, (3) získání funkčního vzorku v experimentaci, pokusu nebo pilotu.

FÁZE I: VÝVOJ MOŽNOSTÍ A ŘEŠENÍ

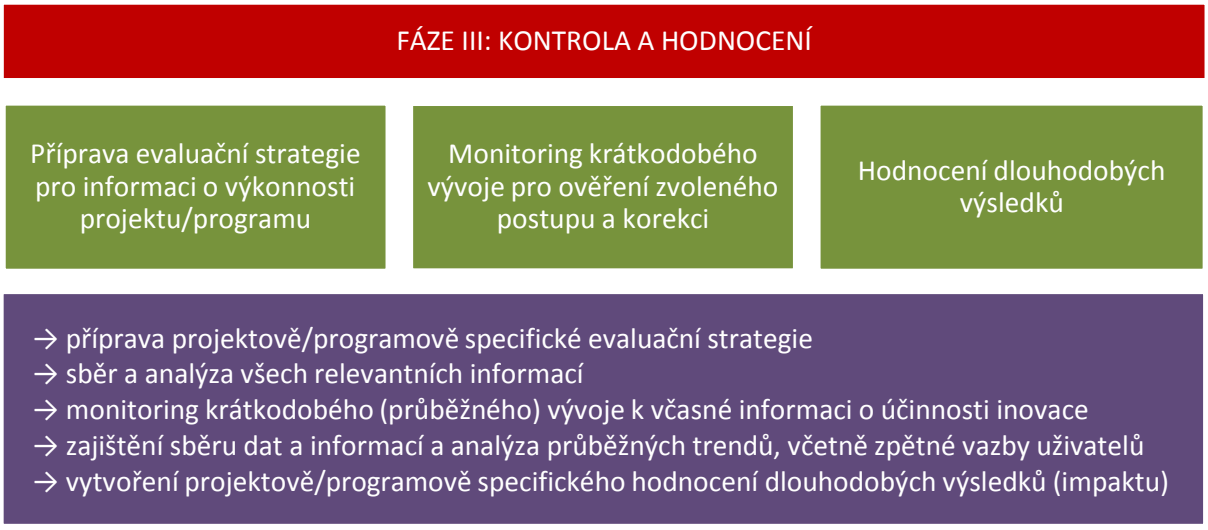
Identifikace potřeby, problému, příležitosti	Uvažování mimo stávající paradigma	Hodnocení variant pro vývoj účinných řešení

→ pochopení potřeby, problému a příležitosti a širšího kontextu k identifikaci témat
→ shromáždění nejlepších dostupných podkladů pro vytvoření kvalifikovaných variant
→ myšlení mimo stávající paradigma pro vývoj inovačních řešení s využitím strategických rámců
→ včasné a aktivní angažování stakeholderů, včetně vytváření spojenectví a partnerství
→ vyhodnocení možných variant účinného řešení se zohledněním nákladů a užitků
→ využití experimentů, pokusů a pilotů k získání zkušeností a demonstraci funkčního vzorku

Fáze II: Implementace vyžaduje (1) přípravu implementační strategie, která zahrnuje kroky přeměny nápadů a námětů na výsledky, u komplexnějších projektů s formalizovanými kontrolními body pro každou fázi (brány), rozlišuje mezi žádoucími výsledky (účinnost) a procesy (efektivnost), cíli, prostředky a aktivitami a nastavuje průběžný monitoring a sběr dat, (2) využití přechodných uspořádání mezí výchozí a cílovou situací, (3) monitoring přechodu ke kontrole průběhu řešení. **Rizika** zahrnují zejména: (1) podcenění realizačních nároků, zejména časových, (2) zhoršení stávajících služeb v období přechodu, (3) neschopnost řešit nepředvídané problémy v průběhu řešení. **Zmírnění rizik** lze dosáhnout (1) fázováním implementace, včetně fáze přechodu, průběžných výsledků a zralosti, (2) dostupností odpovídajících zdrojů a kvalifikací pro překrytí krátkodobých negativních dopadů změn, (3) včasnou identifikací a řešením problémů před jejich vyhrocením.



Fáze III: Kontrola a hodnocení zahrnuje (1) přípravu evaluační strategie, tj. hodnocení výkonnosti projektu/programu, které přispívá k učení, inovacím a zlepšování při počáteční identifikaci účinnosti realizace a dlouhodobých výsledků (impaktu), (2) monitoring krátkodobého vývoje a impaktu pro průběžné potvrzení správnosti zvoleného postupu nebo jeho korekci, včetně využití předstihových ukazatelů a zpětné vazby uživatelů a dalších stakeholderů, (3) hodnocení dlouhodobých výsledků, které podporuje zjištění o pokračující relevanci a významu inovace v aktuálních podmínkách, testuje správnost cílování inovace, zjišťuje dostupnost účinnějších způsobů pomoci cílovým skupinám, stanovuje kauzální vztahy a umožňuje získání zkušeností a provedení nutných přizpůsobení. **Rizika** představují (1) nevhodně zvolené nebo nedostupné ukazatele výkonnosti o minulém i předpokládaném vývoji, (2) nedostatečná kvalita hodnocení nebo jeho zkreslení. **Možnosti zmírnění rizika** zahrnují (1) omezení počtu ukazatelů s důrazem na kvalitní vymezení a robustnost, (2) průběžné angažování stakeholderů, uživatelů, klientů, (3) realizace dlouhodobých externích evaluací.



Fáze IV: Přizpůsobení a šíření zahrnuje (1) průběžné vyhodnocování relevance a udržitelnosti stávajících aspirací a cílů a postupů k jejich dosažení ve světle měnících se podmínek prostředí (politické a právní otázky, zájmy stakeholderů, postoj širší veřejnosti, mezinárodní vývoj, technické změny), (2) využití zkušeností a úspěchu k ověření realizovaných postupů a pozitivní zpětné vazbě aktérů, včetně vnějších subjektů, (3) přípravu pro nový vývojový cyklus vytvářením znalostní základny pro budoucí

příležitosti a výzvy a jejich implikace (proaktivní přístup). **Rizika** představuje (1) neschopnost organizace udržet relevanci realizované inovace, (2) ztráta znalostí a zkušeností realizátorů projektu/programu, (3) náklady na opětné zjišťování, duplikaci nebo chyby v důsledku nesdílených informací. **Možnosti zmírnění** rizika zahrnují (1) průběžné a systematické sledování prostředí realizace projektu/programu (vývoj expertizy, odborné a politické diskuse, semináře, sociální sítě pro sdílení informací), (2) systematické a explicitní procesy zveřejňování a šíření získaných poznatků a zkušeností uvnitř a napříč organizací, (3) formulaci budoucích informačních potřeb z hlediska obsahu, dostupnosti/nároků na získání a kvality.

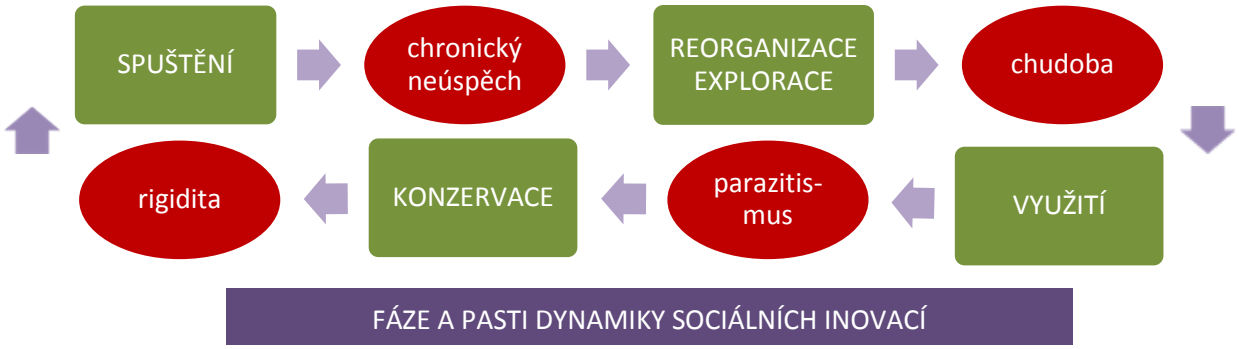


5.3.2 Dynamika sociálních inovací

Druhý přístup vychází z výše uvedeného konceptu pružnosti a adaptability v **dynamice sociálních inovací** a podrobněji se věnuje dílčím fázím a jejich přechodům a podmínkám úspěchu. Identifikuje klíčové proměnné pro každou fázi, typy aktivit a kapacit, které vyžadují zvládnutí souvisejících nároků, a způsoby jejich vhodné podpory. Čtyři fáze inovační dynamiky (vznik, vývoj a zavedení nápadu, usazení inovace) odpovídají čtyřem fázím cyklu přizpůsobení (spuštění, reorganizace, využití, konzervace). Fáze probíhají soustavně a simultánně a nejsou proto zobrazovány lineárně, ale ve smyčkách. Fáze spuštění a reorganizace je označována jako část smyčky, kdy se zavádějí (nerutinní) změny, fáze využití a konzervace jako část smyčky s pomalými, postupnými a více zamýšlenými změnami. Každou fázi inovačního cyklu charakterizují kontrolní proměnné a psychosociální režim, který vyžaduje specifickou kapacitu inovátora (jednotlivce a organizace).

FÁZE INOVAČNÍHO CYKLU	SPUŠTĚNÍ (KREATIVNÍ DESTRUKCE): **rekonfigurace zdrojů** - narušení zavedených praktik a sítí , tlak na nové nápady (vlastní, cizí) - vysoký stres, krize, deprese, zmatek	REORGANIZACE (EXPLORACE): **dostupnost zdrojů**, nízká konektivita, časový tlak - experimentace, učení za pochodu, vysoká iniciativa a malé efekty, frustrace
	VYUŽITÍ (ZAVEDENÍ): **efektivnost a produktivita** - dynamický začátek, postupný nárůst organizovanosti (komunikace a řízení) a formalizace, vytváření týmů	KONZERVACE: **pravidla a standardy** - ziskovost a výkonnost, měření a produktivitřa, systémy monitoringu a odměňování, technokraté, byrokrati

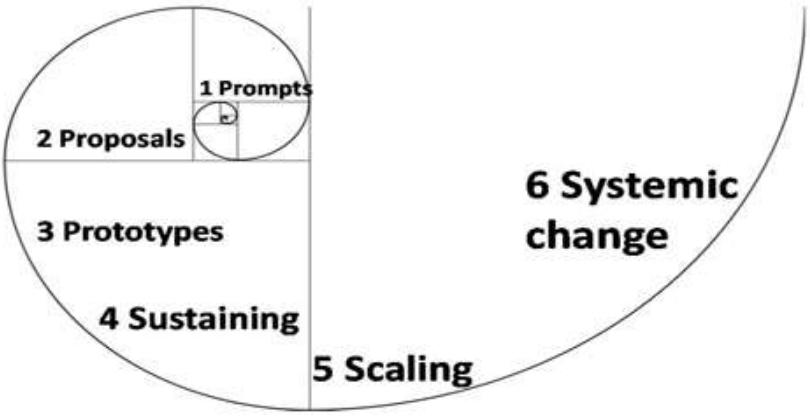
Přechod mezi fázemi je obtížný a inovace mohou uvíznout v inovačních pastech. Načasování přechodu není předvídatelné, úspěšný přechod vyžaduje zásadní rekonfiguraci (nový typ vedení, vztahů, zdrojů). Pokud organizace uvízne v bodu přechodu a ztrácí pružnost, náprava je nákladná a obtížná, proto je důležité vývoj předvídat. Oproti potřebě změny k udržení pružnosti působí v každé fázi odpor ke změně.



(1) Pokud nedojde po fázi konzervace ke spuštění kreativity pro další fázi (tj. uvolnění zdrojů, energie a času používaných v rutinních operacích a institucích), systém uvízne v pasti rigidity, která brání tvůrčímu přístupu a novému pohledu. (2) Pokud jsou zdroje uvolněny pro nové využití, na cestě k inovaci mohou uvíznout v pasti chronického neúspěchu, která znemožní reorganizaci a exploraci nového řešení. (3) Ve fázi reorganizace jsou hledány nové příležitosti a vytvářena nová propojení. Některé nápady tuto fázi nepřežijí, a pokud jich je většina, organizace zabředne do pasti chudoby. (4) Ve fázi využití je inovační nápad realizován se všemi dostupnými zdroji, rozhodující je rozvoj odpovídajících nových kapacit. Problém může představovat parazitování na dříve vyvinutých nástrojích, získaných zdrojích a přístupech, které neodpovídají potřebám konzervace.

5.3.3 Inovace podle typu fází

Třetí přístup (Young Foundation) rozlišuje šest typů fází sociálních inovací: podněty a inspirace, návrhy nápady, prototypizace a piloty, udržení, rozvoj a šíření a systémová změna. S jednotlivými typy spojuje nástroje, metody a strategie sociálních inovací.



FÁZE INOVACÍ PODLE TYPU	1. Podněty a inspirace	2. Návrhy a nápady	3. Prototypizace a piloty
	4. Realizace a udržení	5. Upscaling	6. Systémová změna

(1) Podněty a inspirace: Identifikace problému a jeho příčiny (stanovení diagnózy), nikoli pouze symptomů, je prvním krokem k řešení, realizace inovace vyžaduje získání pozornosti vlivných subjektů, zviditelnění problémů a jejich zhmotnění, uplatnění nových úhlů pohledu, sběru dat, jejich vyhodnocení a přístupnosti (informační tok), využití výzkumu a mapování k identifikaci skrytých potřeb a nevyužitých aktiv, otevřenost vůči spouštěčům, které vyvolají poptávku po jednání/zásahu.

- *Od symptomu k příčině:* modely systémového myšlení, diagnostické profese, diagnostický proces
- *Přitažení pozornosti:* kampaně, tlak uživatelů a veřejnosti, sbory stěžovatelů
- *Zviditelnění a zhmotnění problémů:* pozornost médií (media spotlight), transparenty pro zviditelnění
- *Nové perspektivy:* myslitelé a umělci v lokalitě, měnící se role, generativní skripty, generativní paradigmata
- *Oběh informací:* nástroje na přenos znalostí v rámci systému, občany sledovaná data, integrovaná data soustředěna na uživatele, systémy zpětné vazby
- *Výzkum a mapování:* přehled literatury, etnografické výzkumné techniky, komunity zkoumající samy sebe, mapování toků, systémů, fyzických aktiv, identifikace rozdílných potřeb a kapacit, potřeby mapování
- *Spouštěče a inspirace:* symbolické změny, nové technologie, nové důkazy, špatná výkonnost, úspory a zvýšení efektivnosti, krize

(2) Návrhy a nápady: Na vytváření perspektivních nápadů se zaměřují specializované instituce typu animátorů inovací (designové laboratoře, do a think tanky), široké spektrum technik zahrnuje facilitaci angažované účasti stakeholderů a tím i zvýšení její efektivnosti, vedle osobních setkání se prosazují nové komunikační technologie. Snaha vlád všech úrovní o zvýšení občanské participace může rovněž probíhat v různých podobách. Otevřená inovace představuje proces získávání rozptýlené a kolektivní inteligence velkého množství subjektů (znalostní crowdsourcing). Odlišné či nové způsoby myšlení a formulace představ o řešení jsou vytvářeny pomocí speciálních kreativních technik. Zdroje nápadů jsou co nejširší, včetně jiných sektorů, komunit nebo zemí.

- *Instituce:* design laboratoře, do tanky, think tanky
- *Facilitace participace:* zasedací pořádky, participativní workshopy, události v otevřeném prostoru, dialogové kavárny, webináře, virtuální setkání, seed campy, konference a workshopy pro síťování a učení
- *Participace:* legislativní divadlo, občanské panely, poroty, petice, parlamentní struktury pro rozvoj občanských podnětů, participativní plánovací procesy pro angažování dětí, platformy pro angažování občanů, rozsáhlé průzkumy iniciované vládou, participativní vytváření námětů, rozvoj metod pro participaci
- *Otevřená inovace:* banky nápadů, soutěže, výzvy pro nápady
- *Odlišné myšlení:* prostor pro nový přístup k problému nebo využití příležitosti, pozitivní odchylky, uživatel jako východisko řešení, poznání extrémů
- *Představování řešení:* angažování občanů prostřednictvím médií, kruhy kvality, metody soustavného zlepšování, divadelní fóra, metody tvůrčího myšlení, služby re-designingu s účastí uživatelů a producentů, uživateli vedený design

(3) Prototypizace a piloty: Slibný nápad by měl být testován v praxi, často metodou pokusů a omylů a soustavného zlepšování nebo formálními metody sociální experimentace. Sociální inovace se obvykle snaží o rychlou aplikaci a následné učení již v průběhu realizace nápadu. Vedle udržení nízkých nákladů je významná zpětná vazba uživatelů a odborníků. Počáteční fáze realizace nových nápadů vyžadují mnohdy specifické nástroje financování. Klíčovým principem této fáze je udržení nízkých nákladů, hmatatelnost a zpětná vazba uživatelů a expertů.

- *Financování nových nápadů:* vytváření nových trhů prostřednictvím veřejných zakázek, výběrová řízení na výsledky, přímé zakázky, financování veřejných a soukromých sociálních partnerství, kolektivní úvěrování, poukázky, platby za vynaložený čas, domácí finanční kapacity, financování inkubace, financování sítí, cen a veřejných soutěží, poskytování malých grantů a grantů pro počáteční nápady
- *Prototypy, piloty a pokusy:* otevřené testování, demonstrace ucelených pilotních systémů, beta testování, funkční vzorek, pomalé, resp. rychlé prototypizace

(4) Udržení (realizace): Pouze malá část nápadů přežívá testování a piloty a je zaváděna do praxe. Poskytování nové služby nebo produktu na udržitelném základě následně vyžaduje rozvoj ekonomického modelu pro zabezpečení finanční perspektivy, obvykle z veřejných zdrojů. Zpětná veřejná vazba může mít zásadní význam, ale objektivnější evaluační metody mohou snížit riziko zkresleného posuzování. Strana nabídky, tj. fungující a nákladově efektivní produkt nebo služba, musí být v souladu s poptávkou, tedy někdo musí být ochoten za ně platit.

- *Udržení inovací prostřednictvím veřejného sektoru:* veřejné regulace, programy, politiky, podnikové spolupráce s veřejným sektorem
- *Rizikové financování:* dluhopisy sociálního dopadu, crowdfunding, public share issues, equity, financování půjček a grantů
- *Vztahový kapitál:* mobilizace spotřebitelů jako producentů, ohodnocení dobrovolnické práce, vytváření kvalifikací a kultur pro rozvoj, otevřené formy duševního vlastnictví, otevřené události, interaktivní muzea, marketing a branding, web prezentace, systémy pro uživatelskou zpětnou vazbu, udržení otevřenosti
- *Organizační a manažerské modely:* management systémů a struktur k udržení inovací, dimenze managementu, distribuované organizace, uživatelská orientace a autonomní pracovní skupiny
- *Správa:* zlaté standardy a akcie, podílnictví spotřebitelů, otevřené vedení, správa akcionářů, angažovanost členstva, inovační rady

- *Vlastnictví a organizace:* podniky komunitního zájmu, charity, partnerství, vzájemné fondy, družstva a společenství, partnerství s omezeným ručením, přizpůsobené soukromé společnosti, neformální struktury
- *Operace:* kolaborativní technologie, shared backroom economy, sociálně zaměřené poptávkové a nabídkové řetězce

(5) Rozvoj a šíření (upscaling): Rozsah sociálních inovací lze zvětšovat různými způsoby, některé si udržují původní formu v novém měřítku, jiné rostou spíše organicky a průběžně se vyvíjejí nebo se šíří napodobením. Inovace v tržním sektoru je motivována soukromým přivlastněním výnosu, naopak sociální ekonomika upřednostňuje rychlé šíření inovací. Spíše než organizační růst proto sdílení sociálních inovací probíhá kolaborativním síťováním. V případě sociálních inovací hraje zásadní roli při jejich šíření a rozvoji poptávka veřejného sektoru.

- *Organizace a rozsah:* fúze a akvizice, sociální franchising, licencování, konsorcium model, růst na základě spolupráce, organizační růst
- *Přenašeči:* šíření prostřednictvím webu, příruček, manuálů, osobní konzultanti, růst prostřednictvím zprostředkovatelů, asociací a kvazi profesní orgánů, prostřednictvím médií, diskusí na akcích, veletrzích, platformách
- *Dodavatelé inovací:* otevřené značky, modely adaptace, zajištění odpovídajícího nabídkového řetězce pro rozšířenou produkci, podpůrné struktury, mobilizace stávající organizační kapacity, růst prostřednictvím lidí, rozvoj organizační kapacity
- *Zadávání a zakázky:* personalizované rozpočty, podíl na spořících smlouvách, společné zadávání, závazek zadavatelů, rámcové smlouvy, e-aukce, e-zadávací řízení, smlouvy na exploratorní služby, platba podle výsledku, zadávání podle praxe, obhajitelnost výsledku, rozvoj nových trhů, zadávání podle výsledků, zadávání inovačních služeb
- *Rozvoj a šíření ve veřejném sektoru:* změna prostřednictvím standardů, nadnárodní šíření a opora, šíření nejlepší praxe, vytváření zprostředkující poptávky, požadavky regulátorů, šíření podporované veřejnou politikou
- *Šíření poptávky:* sociální cíle, finanční nebo další pobídky, značky a známky, podpora a marketing inovačních služeb a programů, informace pro spotřebitele, uživatelské skupiny a jejich kampaně
- *Inspirace:* šíření prostřednictvím poskytování jako sociální hnutí, inspirace

(6) Systémová změna: Systémová inovace je konečným cílem sociální inovace. Zahrnuje vedle změny ekonomických toků rovněž změnu konceptů a způsobu myšlení, změnu mocenské struktury a obvykle i všechny čtyři institucionální sektory. Identifikovány jsou ideje, které inspirují systémové změny, a postupy, které přispívají k jejich realizaci.

- *Systémové financování:* financování pro systémovou prevenci, vytváření nových investičních toků, veřejná podpora systémové změny
- *Progresivní koalice a sociální hnutí:* organizování formálních koalic pro změnu, sociální hnutí zaměřená na inovaci a transformaci životního stylu, vytváření seberorganizujících se sociálních hnutí
- *Informace, účetnictví a statistika:* měření sociálního pokroku, restrukturalizace veřejného účetnictví, informační systémy na podporu systémové změny
- *Regulační a fiskální změny:* daňové a fiskální struktury, regulační požadavky, cíle s postihy, formální klasifikace, vynucení pravidel, právní zákazy, nové formy vlastnictví, nové odpovědnosti, nová práva
- *Strategická hnutí, která urychlují systémové změny:* rámce pro změnu, blokování technologie, komplexní piloty, platformy pro design a pokusy ke spuštění systémové inovace, vytváření funkčních prototypů nového systému, vytváření nových důkazů

- *Vytváření uživatelů a producentů:* podpora nových způsobů rozhodování a odpovědnosti, angažování občanů v procesech systémové změny vzájemná pomoc a mentoring uživateli, inovační akademie
- *Infrastruktury a interstruktury k podpoře nových systémů:* technické inovace pro klíčové oblasti řetězce, rewiring ekonomiky, platformové infrastruktury, datové infrastruktury, vytváření nové infrastruktury
- *Ideje stimulující systémové inovace:* nástroje vytvářejí důvěru, radikální demokratizace, post-chronologismus, systémové hybatele k aktivizaci a empowermentu marginalizovaných skupin, podpůrné modely pro mobilizaci aktivity občanů, individualizované podpůrné služby, nové modely pro podpůrnou ekonomiku

5.4 Hodnocení sociálních inovací

Hodnocení **sociálních inovací** lze rozdělit na dva typy přístupů. První slouží k identifikaci inovačních charakteristik projektů (a jejich skupin), druhý k hodnocení jejich přínosu (sociálního impaktu projektu, skupiny projektů nebo programu). Obě hlediska jsou samozřejmě propojená. K dispozici je velké množství nástrojů a metod pro hodnocení sociálního impaktu a jejich kombinací, v textu je uvedeno jen několik nejpoužívanějších příkladů; viz dodatek (5.4.4). Podrobněji jsou zmíněny metody sociální experimentace pro testování politické intervence. Kombinace parametrů hodnocení a specifikace jejich nastavení podle cílů programu a poskytující organizace umožňuje vytvoření customizovaného systému hodnocení. K tématu je nutno zmínit dvě poznámky. (1) Hodnocení sociálních inovací (sociálního impaktu) je vhodné vnímat jako proces kontinuálního učení (*learning driven assessment*), nikoli jako pouhé posuzování. V tomto pojetí je hodnocení a sebehodnocení cestou ke zvyšování impaktu realizovaných projektů a programů. (2) Specifická a obecně platná metodika pro hodnocení sociálních inovací k dispozici není a její vytvoření ani nelze očekávat. Důvody jsou především dva. Prvním je variabilita a otevřenost přístupů k samotnému vymezení sociálních inovací (hledisko novosti), druhým neexistence nezávislého (vnějšího ekonomického) kritéria pro hodnocení úspěšnosti (hledisko zlepšení). **Nastavení parametrů hodnocení sociálních inovací musí být proto vždy oborově (tematicky), sektorově a aplikačně specifické a musí vycházet z konkrétních cílů, které si daný projekt, skupina projektů, nástroj, intervence nebo program stanovuje.**

5.4.1 Inovační charakteristiky projektů

Inovační charakteristiky (B) jsou nutně formulovány obecně, a musí být proto vždy specifikovány oborově, aplikačně a podle (A) **typu podpůrného nástroje** (např. ve vztahu k fázi inovačního cyklu). Jejich záběr lze zužovat nebo rozšiřovat dle konkrétní potřeby inovační poptávky a v různé míře lze také konkretizovat **nastavení dílčích parametrů** (včetně způsobu jejich bodování, stanovení vah etc.). Inovační charakteristiky lze používat pro formulaci a výchozí hodnocení projektových záměrů, klasifikaci (typologii) inovačních projektů v rámci programu (nebo jeho částí). Vymezení charakteristik je pouze rámcové a **subjektivní role hodnotitele** a tedy i význam jeho odborné a inovační kompetence proto zůstává zásadní. Každá inovační charakteristika musí být u jednotlivých projektů odpovídajícím způsobem **objasněna**, aby její kvalifikované hodnocení bylo možné. **Zkušenosti z hodnocení** je nutno monitorovat, sdílet a získané poznatky zapracovávat do aktualizované metodiky.

A. Typ podpůrného nástroje	
Fáze inovačního cyklu	**Podpůrný nástroj**
Vytváření nových nápadů zdola a mobilizace občanů pro tvorbu zaměstnanosti a sociální začlenění	Malé granty pro lokální iniciativy zaměstnanosti, nevládní organizace nebo organizace podporující znevýhodněné skupiny
Vývoj, testování a validace inovačních přístupů a praktik	Projektová podpora stakeholderům a veřejné správě k jejich proreformní mobilizaci a empowermentu
Získávání a konsolidace zásoby dobré praxe a úspěšných příkladů k šíření a přenosu	Zakázky na vytvoření vhodných zásobníků znalostí/informací a na vytvoření nástrojů (kapacit) pro jejich šíření
Umožnění sociálních inovací a změny budováním mostů a využitím synergií mezi nesouvisejícími systémy, institucemi nebo podpůrnými aktivitami	Stimulace a podpora vytváření nových forem partnerství mezi klíčovými stakeholdery a vládními úrovněmi
Testování hypotéz prostřednictvím experimentů	Podpora sociálních experimentů, zejména metod a nástrojů pro odpovídající evaluaci a pro rozvoj (upscaling) osvědčených postupů
Zvýšení povědomí, vytváření kapacit a mobilizace pro změnu mezi vládními úředníky a tvůrci rozhodnutí	Podpora platforem sdíleného učení a sítí, zejména peer-to-peer učení
Podpora změny struktur, organizací a institucionálních rámců	Podpora shora pro replikaci, osvojení a rozvoj (šíření) testovaných inovací, které vykazují zřejmou superioritu nad stávající praxí

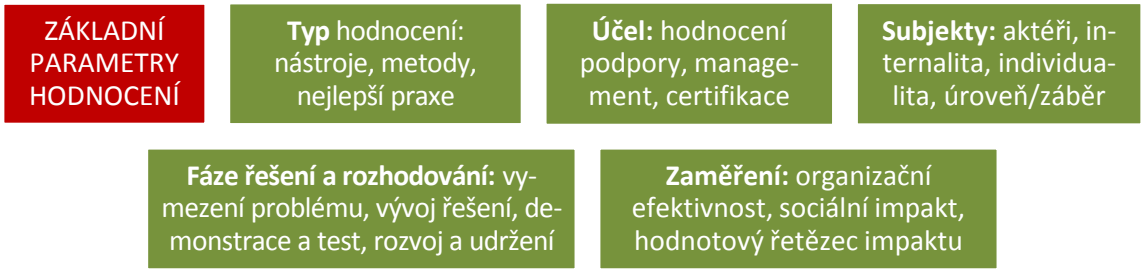
B. Inovační charakteristiky projektů	
Charakteristika	**Popis**
Podněty a inspirace	Postupy identifikace problému/příležitosti a jeho/její příčiny (**diagnóza**), získání pozornosti k tématu (**zviditelnění**) pro potenciální stakeholdery. Postupy **mapování**/vyhodnocení uplatnění nového přístupu (např. v zahraničí).
Návrhy a nápady	Postup od námětu k vytvoření návrhu projektu, využití kreativních a interaktivních metod, aktivní zapojení beneficientů a stakeholderů (**participace** a **partnerství**).
Potřebnost	**Stávající řešení** problému nebo využití příležitosti je (dlouhodobě) nedostatečné nebo nevhodné. Důvody neuspokojivého řešení (přetrvávajícího nebo očekávaného problému nebo nevyužité příležitosti) a **potřebnost** nového přístupu.
Komplexnost	Problém/příležitost a jejich inovativní řešení jsou zasazeny do **kontextu** dalších řešení, politik, strategií v daném oboru, regionu, zemi (holistický přístup). Vyhodnoceny jsou **souvislosti** problému/příležitosti a inovačního řešení.
Novost	Podstata **novosti** přístupu (oproti stávajícímu řešení), např. novost pohledu na problém/příležitost, novost cílové skupiny. Jde o vytvoření **vlastní inovace** nebo **přenos**/přizpůsobení inovace vytvořené jinde. **Rádius** inovace, tj. v jakém měřítku jde o nové řešení (organizace, region, země, obor, cílová skupina).
Zlepšení	Podstata **zlepšení** nového řešení oproti stávajícímu. Srovnání stávajícího řešení a projektovaného zlepšení, důvody pozitivního rozdílu. Možnosti a způsoby **měření** tohoto zlepšení a jeho přínosu.

B. Inovační charakteristiky projektů	
Charakteristika	**Popis**
Proces	**Procesní** charakteristiky nového řešení, např. sociální učení, interaktivita, otevřenost, crowdsourcing, síťování/sdílení, kolaborativní práce, kreativita, angažovanost, participace, empowerment, sociální/vztahový kapitál, změna chování.
Zapojení cílových skupin	Orientace na **uživatele**, tj. (inter)aktivní zapojení, účast na spoluvytváření projektu (řešení), podíl na rozhodování o jeho směřování, soustavná **zpětná vazba** od uživatelů, přizpůsobení projektu měnícím se potřebám, soustředění na silné stránky jednotlivců (skupin) a jejich aktivizaci.
Dopad na cílové skupiny	Trvalost a konkrétnost **dopadu** inovace na cílové skupiny, zvýšení **potenciálu** cílových skupin a jejich schopnosti zapojení do **řešení** vlastních problémů/využití příležitostí (po skončení podpory), přínos projektu pro zlepšení **sociálního uznání** cílové skupiny.
Různorodost a partnerství	**Způsoby** propojení (forma a intenzita interakce) **různorodých** subjektů (sektorová/institucionální diverzifikace partnerů), řešení **multidisciplinárních** problémů (oproti omezení na jejich dílčí aspekty), **sdílení** cílů, znalostí, odpovědnosti (a případně financování).
Praxe a šíření	Způsoby **realizace** inovačního řešení v praxi (test, pilot). **Forma** přenositelného výstupu a způsob jeho **šíření**, získání zpětné vazby. Podpora šíření inovačního řešení a zapojení (potenciální) zájmové komunity (odborné, politické, regionální).
Upscaling a udržitelnost	Postupy **upscalingu** inovačního řešení a jeho záběr (územní, oborový, skupinový). **Další aktivity**, které projekt může vyvolat nebo inspirovat. Podmínky a forma **pokračování** inovačního řešení po skončení poskytované podpory.
Mainstreaming	Možnosti/podmínky **mainstreamingu** inovačního řešení a jeho záběr, tj. využitelnost v širším kontextu (oproti původnímu), využitelnost třetími stranami, schopnost soustavného zlepšování, vytváření příležitostí pro učení a spolupráci.
Evaluace	Způsoby evaluace **průběhu řešení** projektu (fáze a kritéria hodnocení), včetně získávání a zohledňování zpětné vazby klíčových aktérů. Možné varianty **dalšího postupu** a způsoby rozhodování o jejich volbě.
Rizika a změny	Rizika inovačního řešení, způsoby jejich **vyhodnocování** a zohlednění v evaluaci průběhu. Relace inovačních rizik a přínosu projektu v jednotlivých fázích. Nastavení **možných změn** v průběhu řešení, stanovení **kontrolních bodů** (bodů zlomu) pro předčasné ukončení.
Nové kvalifikace a dovednosti	Vytváření nových kvalifikací a dovedností při inovačním řešení, např. komunikace, učení se zkušeností (včetně negativních), urovnávání konfliktů, inkluzívní vize, klientského zaměření, projektového managementu a inovační změny, týmové práce, brokerage, vedení, tj. v oblastech, které vyžadují mezioborový a meziorganizační přístup v multikulturních kontextech, územně specifickou organizační kapacitu, partnerství, schopnost vizualizace budoucnosti, identifikace nových a účinných postupů.

5.4.2 Hodnocení sociálního impaktu

Hodnocení **sociální (přidané) hodnoty a impaktu** je vzhledem ke komplexnosti konceptu vždy nutno kontextově a aplikačně specifikovat. Je nezbytné přesně vědět, k čemu má dané hodnocení sloužit a uvědomovat si jeho omezení, zejména pokud jsou používány metody vyvinuté pro jiný účel nebo institucionální sektor (tradiční inovace, podniková sféra) nebo pokud nejsou k dispozici dostatečné (tvrdé) údaje pro identifikaci kauzální souvislosti mezi realizovanou aktivitou a dlouhodobě udržitelnou změnou. Sociální hodnota a sociální impakt mohou být různě měřitelné, využití kvantitativních metod je možné v případě rozsáhlého vzorku projektů s podobnými parametry, což ale obvykle není případ projektů inovačních. V jejich případě se používá spíše sociální experimentace jako nástroj pro kompetentní politické rozhodování o dostupných variantách.

Databáze **nástrojů, metod a postupů nejlepší praxe** pro hodnocení sociálního impaktu (TRASI) uvádí více než 170 příkladů, které lze klasifikovat podle základních a strategických parametrů. Otevřená kniha sociálních inovací identifikuje cca 20 nejpoužívanějších metrik pro hodnocení přidané hodnoty, resp. impaktu; viz dodatek (5.4.4). V principu lze **přístupy a účel hodnocení** charakterizovat podle dvou skupin parametrů, a to základních (1-3) a obsahových (strategických, 4-6), z nich kombinace fází řešení (2) a typů intervence (4) určuje cíle programu (projektu).



(1a) **Typ hodnocení** odlišuje (a) *nástroje* (hodnocení výkonnosti podle stanovených ukazatelů), (b) *metody* (rámec hodnocení podle metodických pokynů a procesních kroků) a (c) *nejlepší praxe* (pokyny pro vývoj a implementaci metod a nástrojů hodnocení podle nejvyšších kvalitativních standardů).

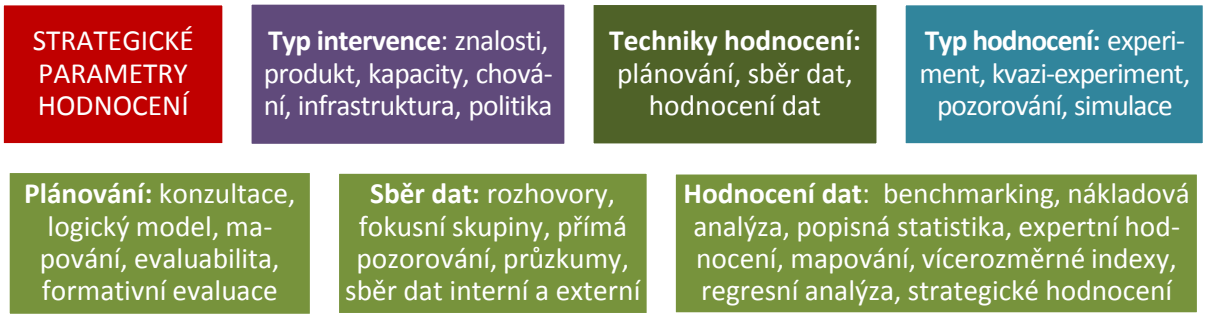
(1b) **Účel** odlišuje (a) *hodnocení projektu/programu* (charakteristik, praktik, výsledků, aktivit před nebo po poskytnutí podpory), (b) hodnocení pro *management* (získání informací k monitoringu pokroku řešení, případné korekce), (c) *certifikaci* (pro stanovení ratingu podle žádoucích charakteristik organizace na základě systémově uplatňovaného vnějšího posouzení).

(1c) **Subjekty a záběr** zahrnují (a) *aktéry hodnocení*, tj. typ hodnocené organizace, institucionální a oborový sektor, ve kterých působí, (potenciální) uživatele hodnocení, dále (b) *interní* (sebehodnocení) nebo *externí* hodnocení ze strany poskytovatele podpory nebo jiného zadavatele inovačního řešení, (c) *individuální nebo skupinové* hodnocení, (d) *jedno nebo vícestupňové hodnocení*, (e) *úroveň/záběr* hodnocení podle projektu, programu, institucionálního sektoru, oborové agendy, inovačního systému.

(2) **Fáze řešení a rozhodování**: hodnocení lze používat pro výběr projektů, které se ucházejí o podporu, a dále pro sledování a management jejich průběhu, např. pro provádění změn v řešení, pro posuzování, zda má daný projekt pokračovat i v další fázi, resp. zda má být inovace zavedena a upscalována (etapy realizace), a samozřejmě po skončení projektu pro hodnocení výstupů, výsledků a impaktu.

Fáze inovačního řešení a souvisejícího hodnocení lze sledovat v posloupnosti: (a) **vymezení problému** pro jeho počáteční definici a plné pochopení, (b) **vývoj postupu řešení** pro získání námětů a formulaci projektu, (c) **demonstrace a zlepšování** pro zavádění řešení v omezeném rozsahu, jeho testování a přizpůsobení, (d) **rozvoj a udržení** pro využití řešení v širším měřítku a dosažení sociálního impaktu.

(3) **Zaměření:** hodnocení lze soustředit na (a) **organizační efektivnost** (implementační kapacitu) realizátora a dalších zúčastněných subjektů (poskytovatele, zprostředkovatele), která zahrnuje zdraví, funkčnost a efektivnost projektu nebo organizace, zejména finanční, lidské a technické aspekty nezbytné pro zabezpečení odpovídajícího průběhu řešení, (b) **sociální impakt** (jako konečný výsledek) měřený podle změn ekonomických, sociálních, kulturních, environmentálních, politických podmínek, způsobených specifickým jednáním nebo změnou chování zúčastněných aktérů (jednotlivců, rodin, komunit, organizací, systémů), (c) **hodnotový řetězec impaktu** (vizualizovaný např. v logickém modelu), který rozlišuje vstupy, aktivity, výstupy (přímé a hmotné produkty dané aktivity), výsledky (změny v čase po realizaci aktivity) a dopady (dlouhodobě udržitelná změna v důsledku specifické aktivity).



(4) Intervence ve snaze změnit nebo ovlivnit danou situaci s cílem dosažení žádoucího výsledku lze **typově** rozdělit na (a) **získání znalostí** (objevování, rozpracování, interpretace, diseminace) za účelem nalezení řešení stávajících nebo očekávaných problémů (např. základní a aplikovaný výzkum), (b) **vývoj a poskytnutí služby/produktu** k uspokojení potřeby uživatelů (např. poradenské služby pro nezaměstnané), (c) zvýšení a rozvoj **kapacit a kvalifikací** jednotlivců nebo organizací s cílem zlepšení nebo změny jejich praktik (např. vzdělávání na pracovišti), (d) podporu **změny chování** cílových skupin s pozitivním sociálním přínosem (např. osvětové kampaně pro uživatele drog), (e) vytvoření **umožňujících systémů a infrastruktury** pro podporu sociální změny (např. vznik a rozvoj sociálního síťování a sdílení praxe, stanovení společných standardů), (f) vývoj **politiky a implementace** k podpoře změny nebo naopak jejímu zastavení (např. lobování, kampaně veřejné podpory, vytváření konsensu).

(5) Techniky hodnocení zahrnují (a) **plánovací techniky**: konzultace stakeholderů (zohlednění jejich zájmů, preferencí a hledisek), logický model (odlišení vstupů, aktivit, výstupů, výsledků a dopadů), mapování (definice efektů a souvisejících ukazatelů na základě agregace individuálních názorů k dosažení konsensu mezi partnery), model evaluability (hodnotitelnost a její překážky), formativní evaluace (sběr a analýza dat v průběhu projektového/programového cyklu, zpětná vazba zjištění a informace pro průběžné rozhodování),

(b) **techniky sběru dat**: rozhovory (řízené, volné, kombinované pro získání informací), fokusní skupiny (strukturované diskuse s postupným sdílením a upřesňováním názorů a námětů účastníků, témata nebo otázky pro diskusi předkládá facilitátor), přímá pozorování (deskriptivní záznamy pořízené vněj-

ší pozorovatelem anebo účastníkem), průzkumy účastníků (systematický sběr informací od jednotlivců záznamem odpovědí na sérii otázek se strukturovaným formátem odpovědí), sběr interních dat (průběžné získávání informací ve vztahu k implementaci projektu nebo programu) a externích dat (identifikace a získání již existujících dat z dostupných databází nebo jiných výzkumných zdrojů a aktivit),

(c) **techniky hodnocení dat**: benchmarking (srovnání s referenčním bodem, např. nejlepší praxe, vnější skupiny), analýza nákladů (výsledky intervence jsou hodnoceny podle nákladů na jejich dosažení, např. cost-benefit, cost-effectiveness analýza), popisná statistika (kvantitativní popis nebo sumarizace datových souborů, např. medián, průměr, četnost, směrodatná odchylka), expertní hodnocení (hodnocení expertní skupinou, která poskytuje vlastní zkušenosti a kontext při interpretaci dat, např. panely, delfská šetření), mapování (prostorové analýza pro vizuální zobrazení vztahů mezi aktéry a mezi aktéry a jejich prostředím a chováním, např. mapování sítí, geodemografické mapování), vícerozměrné/složené indexy (ze sady dílčích ukazatelů je vytvářen jeden údaj pro hodnocení dané situace, např. index lidského rozvoje, index chudoby), regresní analýza (modeluje vztah mezi závislými a nezávislými proměnnými a ukazuje korelaci mezi proměnnými), strategické hodnocení (využití kvalitativní logické analýzy k testování hypotéz, srovnávání alternativ, zdůvodňování rozhodnutí, např. SWOT analýza).

(6) **Typ hodnocení** představuje metodický rámec sběru a analýzy dat a typ vyvozených závěrů a zahrnuje experimentaci (náhodné nebo kontrolované pokusy), kvazi-experimentaci (regresní diskontinuita, před a po pokusy s jednou skupinou nebo oddělenými skupinami), pozorování (účelové náhodné nebo kontrolované studie, např. studie kohort, případové studie), simulace (modelování jevů a testování potenciálních výsledků ve virtuálním prostředí).

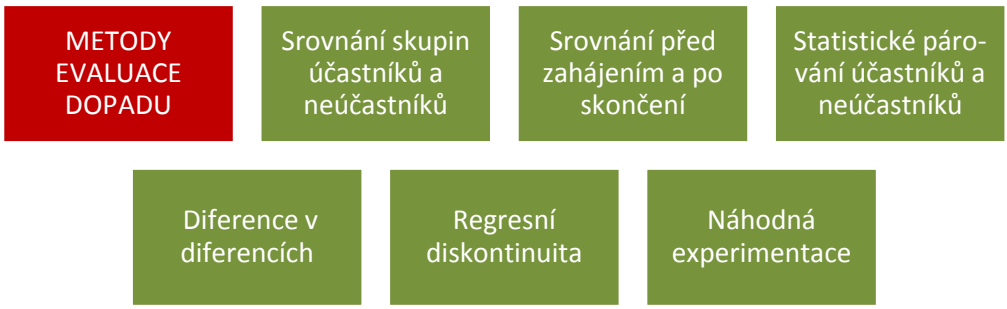
Sociální experimentace

(Skutečný) **dopad politické intervence** (sociální impakt) je stanoven jako rozdíl mezi tím, co se stane příjemcům (uživatelům) programu (tj. pozorovanou/vykázanou veličinou), a tím, co by se jim stalo bez tohoto programu (tzv. kontrafaktuální scénář nebo fikce). Druhá veličina není přímo pozorovatelná a hodnocení impaktu ji proto musí rekonstruovat. Sociální experimentace (v pojetí EK) zahrnuje **testování politické intervence** na malém vzorku populace s cílem vyhodnotit její účinnost před rozhodnutím o zavedení do praxe (resp. ve větším měřítku) ve srovnání se skupinou, která se intervence nezúčastnila. Obě skupiny by měly být co nejpodobnější (nejlépe ve všech hlediscích kromě samotné účasti v programu).

Experimentace vyžaduje (1) **definici** uvažované politické intervence, kterou vytváří tvůrci politiky, a (2) **měření** jejího skutečného účinku, které provádí evaluační tým. Díky sociální experimentaci by politika měl být efektivnější, účinnější a lépe přizpůsobená novým sociálním potřebám. **Definice politické intervence** (dále politiky) zahrnuje (a) přesný popis sociální potřeby, kterou chce politika ovlivnit, (b) přesné zachycení všech kroků, které bude politika zahrnovat, (c) zjištění všech omezení cílové populace, která zajistí její vhodnost pro experimentaci, (d) důkladnou rešerši všech evaluací podobných politik, která potvrdí, že uvažovaná intervence skutečně ovlivní zamýšlenou sociální potřebu.

Uváděné **metody evaluace** pro sociální experimentaci zahrnují šest nejčastěji používaných příkladů, které se odlišují zejména silou (realističností) výchozích předpokladů. První dvě metody (srovnání skupin účastníků a neúčastníků programu, srovnání stejné skupiny před začátkem a po skončení pro-

gramu) vycházejí z dosti nerealistických výchozích předpokladů (naprostá identita charakteristik testované a kontrolní skupiny, resp. neměnnost charakteristik testované skupiny bez absolvování programu), ale názorně ukazují konceptuální problém hodnocení impaktu.



Druhá dvojice metod (statistické párování, diference v diferencích) rovněž používá silné předpoklady, nicméně realističtější. **Statistické párování** srovnává oproti celým skupinám v předchozí dvojici metod pouze páry účastníků a neúčastníků s co nejpodobnějšími charakteristikami. **Diference v diferencích** srovnává vývoj v testované a kontrolní skupině a vyžaduje ověření předpokladu paralelních trendů, podle něhož by neúčast v programu snížila výstup testované skupiny ve stejném rozsahu jako neúčast kontrolní skupiny. Ověření je možno provést na vývoji výstupu obou skupin před zahájením programu.

Třetí dvojice (**regresní** diskontinuita, náhodná experimentace) je nejméně náročná na výchozí předpoklady. **Regresní diskontinuita** srovnává skupiny, které jsou velmi blízko hraniční hodnotě kvalifikace pro účast v programu (např. těsně pod horní hranicí pro skupinu účastníků a těsně nad ní pro skupinu neúčastníků). Lze tedy předpokládat, že obě skupiny jsou si velmi podobné. Metoda ale měří dopad pouze na části cílové skupiny programu. **Náhodná experimentace** představuje metodu pro zjištění skutečného impaktu. Účast nebo neúčast v programu je přidělena na základě náhodného výběru nebo loterie. Pokud budou obě skupiny dostatečně velké, je zajištěna jejich maximální srovnatelnost.

5.4.3 Hodnocení jako proces učení

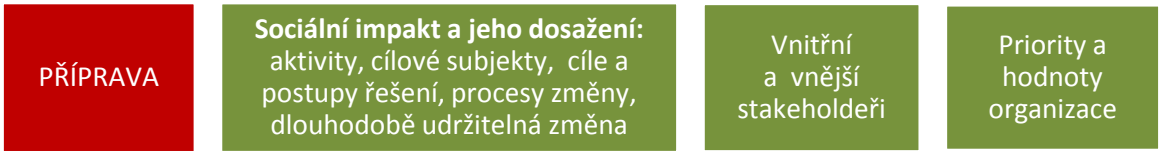
Uvedené parametry hodnocení a jejich kombinace jsou používány při interaktivním vytvoření hodnotícího plánu podle **systému hodnocení založeného na učení** (McKinsey), který podporuje poskytovatele podpory při hodnocení programu a realizátory projektů při formulaci a realizaci sebehodnocení. Cílem systému není přitom pouze hodnocení samotné, ale zvýšení sociálního impaktu. Tvorba hodnotícího plánu probíhá souběžně s tvorbou strategie. **Tvorba plánu** je rozdělena do tří kroků, které využívají interaktivní aplikaci LDAW (Learning Driven Assessment Workbook) pro stanovení **výchozího rámce** hodnocení (krok I), na jehož základě uživatel provádí **specifikaci** dílčích parametrů (kroky II a III). Samozřejmě je možné využít i jiné systémy tvorby hodnotícího plánu, klíčové je uplatnění základních principů hodnocení založeného na učení pro zvýšení sociálního impaktu.

Následující schéma zahrnuje postup stanovení výchozího rámce plánu hodnocení a obecné pokyny pro jeho specifikaci (k příkladu aplikace pro konkrétní projekt viz LDAW). Samotná specifikace je náročný a projektově/programově jedinečný proces, který by měl zahrnovat všechny klíčové aktéry a stakeholdery. Vhodné je proto při jeho realizaci využít vnější expertní podpory. Specifikaci je nutno

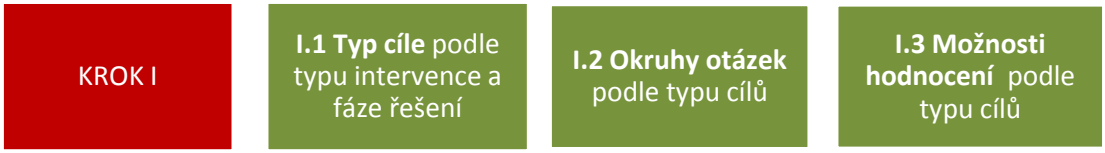
aktualizovat v průběhu řešení projektu, resp. realizace programu a jeho částí (tj. např. na úrovni oblastí podpory, tematických priorit, výzev etc.).



Výchozím předpokladem tvorby plánu hodnocení v rámci jeho **přípravné fáze** je vyjasnění tří hledisek, která zahrnují: (1) **Základní charakteristiky** programu/projektu, které určují zamýšlenou změnu (jeho sociální impakt), tj. (a) aktivity, které povedou k zamýšlené změně, (b) cílové subjekty, které jsou součástí této změny (přímo či nepřímo), (c) cíle a postupy řešení, tj. co a jak chce program/projekt dosáhnout, (d) procesy, které povedou k zamýšlené změně (teorie změny), (e) dlouhodobě udržitelnou změnu způsobenou programem/projektem. (2) Seznam **stakeholderů** vnitřních a vnějších, kteří se účastní tvorby plánu hodnocení (od co nejranější fáze). (3) Seznam **hodnot a priorit**, které hodnotící subjekty, resp. poskytovatelé podpory (a pro ně relevantní subjekty) při hodnocení upřednostňují.



Krok I zahrnuje tři dílčí fáze. (1) Stanovení **typu cílů** podle kombinace (A) typu intervence a (B) fáze řešení. Pokud program/projekt zahrnuje více intervencí nebo fází, je pro ně nutno samostatně stanovit příslušný typ cíle. K dispozici je 24 základních typů cílů (6 typů intervence x 4 fáze řešení), které je případně možno doplňovat. (2) Pro každý typ cíle je stanoven **okruh zobecněných zjišťovacích otázek**, tj. celkem 24 okruhů (viz I.2). (3) Pro každý typ cíle jsou stanoveny doporučené **možnosti hodnocení**, které zahrnují kombinaci hodnotícího rámce, metod sběru dat a jejich analýzy.



I.1 Stanovení typu cílů:

	B. Fáze řešení (dílčí cíle)			
A. Typ intervence	identifikace problému, jeho příčin, možností řešení	vývoj postupu řešení (prototyp, příprava pilotu)	demonstrace a zlepšování (pilotáž navrhovaného řešení)	rozvoj a udržení (replikace řešení a jeho rozšíření)
získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí	1. Identifikace kontextu problému, kořenů příčin, dopadů a rozsahu.	2. Formulace hypotéz a vytvoření výzkumné metody.	3. Prokázání hypotéz.	4. Osvojení nových znalostí a jejich široké použití při řešení problému.
vývoj/poskytnutí služby/ produktu dle poptávky	5. Identifikace potřeb cílových uživatelů a poptávky po službě/ produktu.	6. Demonstrace funkčního vzorku služby/ produktu.	7. Pilotáž poptávky cílové skupiny po produktu/službě.	8. Plné uspokojení poptávky všech cílových subjektů po produktu/službě.
zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací	9. Identifikace kapacitních a kvalifikačních nedostatků a poptávky po programu/projektu.	10. Vytvoření variant programu/projektu a výběr nejvhodnějšího modelu.	11. Pilotní uplatnění nových znalostí/kvalifikací cílovými subjekty.	12. Kapacitní/ kvalifikační potřeby všech cílových subjektů plně uspokojeny.
motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování	13. Identifikace kontextu problému, kořenů příčin, dopadů a rozsahu.	14. Vytvoření variant programu/projektu a výběr nejvhodnějšího modelu.	15. Pilotní prokázání nového chování cílových subjektů.	16. Vyřešení problému díky mainstreamingu nového chování cílových subjektů.
vytvoření umožňujících systémů/ infrastruktury pro změnu	17. Identifikace systémových nedostatků v koordinaci, důvěře a přístupu.	18. Vytvoření variant řešení nedostatku a výběr nejvhodnějšího řešení.	19. Účinné řešení použito průkopnickými uživateli.	20. Odstranění systémových nedostatků díky mainstreamovému uplatnění řešení.
podpora změny politiky/implementace	21. Identifikace kontextu problému a potenciální role politiky	22. Vytvoření politických variant a výběr nejvhodnějšího řešení.	23. Přijetí nové politické pozice progresivními lídry.	24. Zlepšení problému díky plnému zavedení a uplatnění nové politiky.

I.2 Okruhy otázek pro každý z 24 cílů (strukturovaných podle typu intervence a fází řešení):

I. ZÍSKÁNÍ ZNALOSTÍ
1. Identifikace kontextu problému, kořenů příčin, dopadů a rozsahu:
Je plně identifikována podstata problému? Jsou plně identifikovány kořeny příčin problému? Jsou identifikovány relevantní související problémy? Byla provedena důkladná rešerše dosavadního výzkumu? Byly identifikovány zbývající mezery/nedostatky? Byly identifkovány vůdčí osobnosti dané problematiky? Byla pochopena úroveň fragmentace/konsensu ve zkoumané oblasti? Byly vyjasněny cílové skupiny a možnosti uplatnění nových znalostí? Je pochopení problému dostatečné k formulaci hypotéz a výzkumných metod?
2. Formulace hypotéz a vytvoření výzkumné metody:
Směřují formulované hypotézy na identifikovanou znalostní mezeru? Odrážejí hypotézy a výzkumné metody zkušenosti z podobných výzkumných projektů? Je navrhovaný postup řešení realizovatelný z hlediska nákladů, případně dalších hledisek? Je realizace zvoleného přístupu dostatečně zdůvodněna?
3. Prokázání hypotéz:
Jsou hypotézy prokázány? Je prokázáno využití znalostí? Byly identifikovány další poznatky nebo nezamýšlené důsledky? Byly závěry přijaty relevantní cílovou nebo odbornou skupinou?
4. Osvojení nových znalostí a jejich široké použití při řešení problému:
Staly se nové znalosti široce přijímaným standardem? Byly prozkoumány příležitosti pro použití nových znalostí na další problémy? Jsou nové znalosti aktivně používány k řešení problému?

II. VÝVOJ/POSKYTNUTÍ SLUŽBY/PRODUKTU
5. Identifikace potřeb cílových uživatelů a poptávky po službě/ produktu:
Je plně identifikována podstata problému? Jsou plně identifikovány kořeny příčin problému? Jsou identifikovány relevantní související problémy? Jsou identifikovány cílové skupiny? Je dostatečně pochopen kontext potřeb cílových skupin? Byla odhadnuta poptávka cílových skupin po produktu/službě? Byly zohledněny poznatky z předchozích podobných aktivit? Postačuje pochopení problému k vývoji funkčního vzorku služby/produktu?
6. Demonstrace funkčního vzorku služby/ produktu:
Uspokojuje funkční vzorek produktu nebo služby potřeby cílových skupin? Zohledňuje vzorek zkušenosti s podobnými službami nebo produkty? Jsou předpokládané krátkodobé a dlouhodobé efekty produktu nebo služby lepší oproti alternativním konceptům? Je navrhovaný koncept realizovatelný z hlediska nákladů, případně dalších hledisek? Je pilotáž dostatečně zdůvodněna?
7. Pilotáž poptávky cílové skupiny po produktu/službě:
Osvojily si cílové skupiny službu/produkt? Uspokojuje produkt potřeby cílových skupin, jak bylo předpokládáno? Byly ošetřeny nezamýšlené nebo negativní dopady použití produktu? Byla pilotáž dokončena a výsledný model finalizován? Je dostatečně zdůvodněn scaling?
8. Plné uspokojení poptávky všech cílových subjektů po produktu/službě:
Funguje finální řešení v rozsáhlejší nebo různorodější populaci? Vykazuje finální řešení dopad v čase a rozsahu? Obstojí finální řešení v měnícím se kontextu a prostředí?

III. ZVÝŠENÍ/ROZVOJ KAPACIT/KVALIFIKACÍ
9. Identifikace kapacitních a kvalifikačních nedostatků a poptávky:
Je plně identifikována podstata problému? Jsou plně identifikovány kořeny příčin problému? Jsou identifikovány relevantní související problémy? Jsou identifikovány cílové skupiny? Je dostatečně pochopen kontext nedostatků cílových skupin? Byla odhadnuta poptávka cílových skupin po programu/projektu? Byly zohledněny poznatky z předchozích podobných aktivit? Postačuje pochopení problému k vývoji variant programu/projektu?
10. Vytvoření variant programu a výběr nejvhodnějšího modelu:
Uspokojuje navrhovaná varianta kapacitní/kvalifikační nedostatky cílových skupin? Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými programy/projekty? Jsou předpokládané krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům? Je navrhovaná varianta nákladově realizovatelná? Je pilotáž dostatečně zdůvodněna?
11. Pilotní uplatnění nových znalostí/kvalifikací cílovými subjekty:
Jak dobře uplatňují cílové skupiny nové kapacity/kvalifikace? Uspokojuje program účinně kapacitní/kvalifikační potřeby cílových skupin, jak bylo předpokládáno? Byly ošetřeny nezamýšlené nebo negativní dopady programu/projektu? Byla pilotáž dokončena a výsledný model finalizován? Je program/projekt nákladově efektivní a realizovatelný ve větším rozsahu? Je dostatečně zdůvodněn scaling?
12. Kapacitní/kvalifikační potřeby všech cílových subjektů plně uspokojeny:
Funguje finální řešení v rozsáhlejší nebo různorodější populaci? Vykazuje finální řešení dopad v čase a rozsahu? Zvýšila se kapacita cílových skupin oproti původnímu programu? Obstojí finální řešení v měnícím se kontextu a prostředí?

IV. ZMĚNY CHOVÁNÍ
13. Identifikace kontextu problému, kořenů příčin, dopadů a rozsahu:
Je plně identifikována podstata problému? Jsou plně identifikovány kořeny příčin problému? Jsou identifikovány relevantní související problémy? Jsou identifikovány cílové skupiny? Je dostatečně pochopen kontext chování cílových skupin? Byla odhadnuta poptávka cílových skupin po programu/projektu? Byly zohledněny poznatky z předchozích podobných aktivit? Postačuje pochopení problému k vývoji variant programu/projektu?
14. Vytvoření variant programu a výběr nejvhodnějšího modelu:
Cíluje navrhovaná varianta žádoucí změnu chování? Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými programy/projekty? Jsou předpokládané krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům? Je navrhovaná varianta realizovatelná z hlediska nákladů, případně dalších hledisek? Je pilotáž dostatečně zdůvodněna?
15. Pilotní prokázání nového chování cílových subjektů:
Jak dobře vykazují cílové skupiny žádoucí chování? Cíluje program/projekt účinně identifikované nedostatky, jak bylo předpokládáno? Byly ošetřeny nezamýšlené nebo negativní dopady programu/projektu? Byla pilotáž dokončena a výsledný model finalizován? Je program/projekt nákladově efektivní a realizovatelný ve větším rozsahu? Je dostatečně zdůvodněn scaling?
16. Vyřešení problému díky mainstreamingu nového chování cílových subjektů:
Funguje finální řešení v rozsáhlejší nebo různorodější populaci? Vykazuje finální řešení dopad v čase a rozsahu? Staly se nové způsoby chování modelem pro cílové skupiny a osvojily si je i ostatní subjekty? Obstojí finální řešení v měnícím se kontextu a prostředí?

V. VYTVOŘENÍ UMOŽŇUJÍCÍCH SYSTÉMŮ/ INFRASTRUKTURY
17. Identifikace systémových nedostatků v koordinaci, důvěře a přístupu:
Je plně identifikována podstata problému? Jsou plně identifikovány kořeny příčin problému? Jsou identifikovány relevantní související problémy? Jsou identifikováni stakeholdeři? Jsou dostatečně pochopeny praktiky a preference stakeholderů ve stávajícím systému? Jsou zcela pochopeny překážky a umožňující faktory fungování systému? Byly zohledněny poznatky z předchozích podobných aktivit? Postačuje pochopení problému k vývoji variant přístupů k řešení systémových nedostatků?
18. Vytvoření variant řešení mezery a výběr nejvhodnějšího řešení:
Cíluje navrhovaná varianta systémový nebo infrastrukturní nedostatek? Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými programy? Jsou předpokládané krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům? Je navrhovaná varianta realizovatelná z hlediska nákladů, případně dalších hledisek? Je implementace dostatečně zdůvodněna?
19. Účinné řešení použito průkopnickými uživateli:
V jakém rozsahu uplatňujíc cíloví uživatelé řešení? Cíluje řešení účinně identifikované nedostatky, jak bylo předpokládáno? Byly ošetřeny nezamýšlené nebo negativní dopady řešení? Byla dokončena raná fáze testování a výsledné řešení finalizováno? Je řešení nákladově efektivní a realizovatelné ve větším rozsahu? Je dostatečně zdůvodněno široké využití?
20. Odstranění systémových nedostatků díky mainstreamingu řešení:
Je systém/infrastruktura široce využíván/a a přijímán/a? V jakém rozsahu je řešení využíváno oproti alternativám? Vykazuje řešení dopad v čase a rozsahu? Obstojí finální řešení v měnícím se kontextu a prostředí?

VI. POLITIKY/IMPLEMENTACE
21. Identifikace kontextu problému a potenciální role politiky:
Je plně identifikována podstata problému? Jsou plně identifikovány kořeny příčin problému? Jsou identifikovány relevantní související problémy? Byla dokončena zevrubná rešerše stávající politiky a souvisejícího výzkumu? Byly identifikovány nedostatky politiky a implementace? Jsou identifikováni relevantní tvůrci rozhodnutí a další vlivoví aktéři? Je pochopena úroveň fragmentace/konsensu? Postačuje pochopení problému k vývoji politických variant?
22. Vytvoření politických variant a výběr nejvhodnějšího řešení:
Cíluje navrhovaná politická varianta stávající nedostatek? Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými politikami? Jsou předpokládané krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům? Je navrhovaná varianta realizovatelná z hlediska nákladů, případně dalších hledisek? Je úsilí o prosazení dostatečně zdůvodněno?
23. Přijetí nové politické pozice progresivními lídry:
Uspěla snaha o prosazení politiky? Byla politika přijata a úspěšně zavedena alespoň některými aktéry? Jak je politika přijímána? Cíluje politika účinně identifikované nedostatky, jak bylo předpokládáno? Byly ošetřeny nezamýšlené nebo negativní dopady politiky? Vedlo řešení v rané fázi k finalizaci politiky využitelné pro více aktérů? Je politika nákladově efektivní a realizovatelná ve větším rozsahu? Je dostatečně zdůvodněno široké využití a zavedení politiky?
24. Zlepšení problému díky plnému zavedení a uplatnění nové politiky:
Je politika široce využívána? Jak účinná je probíhající implementace politiky? Vykazuje politika dopad v čase a rozsahu? Obstojí politika v měnícím se kontextu a prostředí?

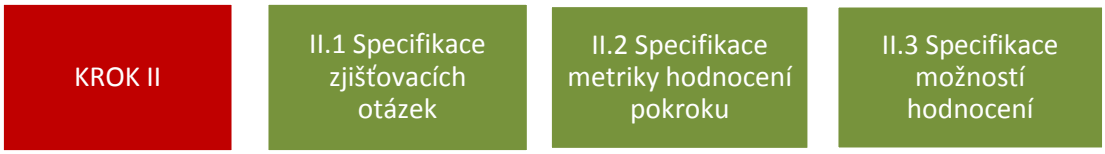
I.3 Doporučený rámec a metody hodnocení (sběr a analýza dat) podle typu cílů (1-24):

	Cíle podle typů intervence a fází řešení											
	Získávání znalostí				Produkt/služba				Kapacity/kvalifikace			
Plán hodnocení/cíl	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Experiment			x				x					
Kvazi-experiment			x	x			x	x				x
Pozorování	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Simulace		x	x	x			x			x	x	
Rozhovory	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fokusní skupiny	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Průzkumy účastníků	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Přímá pozorování	x	x	x		x	x	x		x	x	x	
Data z implementace				x			x	x			x	x
Administrativní data	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Externí data	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Deskripce	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Regresní analýza	x			x	x		x	x	x		x	x
Nákladová analýza		x	x			x	x	x		x	x	x
Vícerozměrné indexy							x	x			x	x
Benchmarking	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mapování	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Expertní hodnocení	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Strategické hodnocení	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

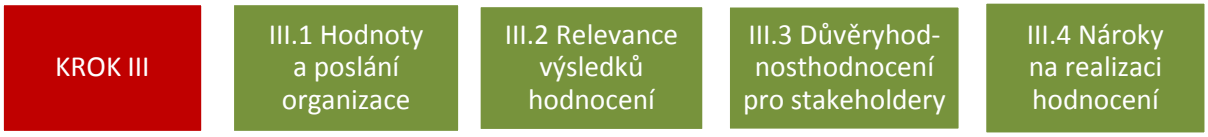
	Cíle podle typů intervence a fází řešení											
	Změny chování				Infrastruktura				Politiky/implementace			
Plán hodnocení/cíl	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
Experiment			x									
Kvazi-experiment			x	x			x				x	x
Pozorování	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Simulace		x				x				x		
Rozhovory	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fokusní skupiny	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Průzkumy účastníků	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Přímá pozorování	x	x	x		x	x	x		x	x	x	
Data z implementace			x	x			x	x			x	x
Administrativní data	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Externí data	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Deskripce	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Regresní analýza	x		x	x	x		x		x		x	x
Nákladová analýza		x	x	x		x	x	x		x	x	x
Vícerozměrné indexy			x	x			x	x			x	x
Benchmarking	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mapování	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Expertní hodnocení	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Strategické hodnocení	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Krok II zahrnuje programovou/projektovou specifikaci obecných charakteristik hodnotícího plánu vytvořených podle typu cíle v kroku I. Specifikace by měla probíhat s aktivní účastí vnitřních i vnějších stakeholderů a členů realizačního týmu. Specifikovány jsou (1) **zjišťovací otázky** (vytvořené ve fázi

I.1) podle specifického obsahu daného programu/projektu, (2) **hodnotící metrika** (jednotka měření) pro sledování pokroku řešení, která explicitně odpovídá na specifikované zjišťovací otázky formulované ve fázi II.1, (3) **plán hodnocení**, který ve vazbě na stanovenou hodnotící metriku formulovanou ve fázi II.2 určuje rámec a metody sběru a analýzy dat (na základě variant doporučených ve fázi I.3).



Krok III: Zahrnuje zapracování **dalších hledisek** do plánu hodnocení, zejména (1) institucionálních hodnot a poslání, (2) relevanci hodnocení pro organizaci a spravovanou agendu, (3) požadavku důvěryhodnosti výsledků hodnocení pro stakeholdery a (4) nároků na realizaci (např. nákladové únosnosti, datové dostupnosti etc.).



5.4.4 *Dodatek: Příklady metod hodnocení impaktu sociálních inovací*

Měření veřejné hodnoty: je metoda, která zkoumá hodnotu spojenou s veřejnou politikou, a to prostřednictvím konceptu nákladů příležitosti, tj. zjištěním toho, co jsou lidé ochotni obětovat výměnou za poskytnutí služby nebo nějakého užitku. Může to být platba (zvýšené daně nebo poplatky), přenos vynutitelnosti (výměnou za bezpečnost), poskytnutí osobních informací (výměnou za osobnější služby), vynaložení času (působení v dobrovolné komunitní funkci) nebo jiných osobních zdrojů (dárcovství krve).

Měření životního uspokojení: srovnává působení veřejné politiky a sociálních intervencí pomocí odhadu dodatečného důchodu, který by lidé potřebovali k dosažení srovnatelného zvýšení životního uspokojení.

Metody sledování fyzického prostředí (built-in environment): zahrnují široké spektrum přístupů, které byly vytvořeny pro investorské rozhodování (např. metody kapitalizace důchodu, náklady nahrazení, zbytkové náklady, předpokládané zisky), dále metody mnohonásobné a postupné regrese, metody umělých neuronových sítí a modely hédonických cen, metody prostorové analýzy, metody fuzzy logiky, autoregresivní metody pohyblivých průměrů, metody tripple bottom line pro oceňování majetku.

Operační metriky (založené na tocích): používané např. pro statistickou kontrolu produkce jsou aplikovány k identifikaci problémů jako spouštěče inovací (změna systému na základě zjištění počtu zmetků, resp. nárůstu jejich variance).

Standardní metody oceňování investic: zahrnují široké spektrum nástrojů používaných v bankovnictví, rizikovém kapitálu a dalších typech investic, které stanovují hodnotu současných a budoucích kapitálových toků, hodnotu aktiv etc.

Srovnávací metriky: zahrnují hodnocení/benchmarking nákladů a výkonu (nákladů na výkon) pro operace a sebe-monitoring, kvalitativní nástroje evaluace a srovnávání, na které navazuje sdílení dobré praxe.

Analýza nákladů a přínosů (CBA), resp. efektů: představuje nejpoužívanější metodu ve veřejné správě k hodnocení návrhů nebo projektů, kdy jsou uvažovány náklady a užitky (přínosy) nevyjádřené v tržních cenách, včetně možných alternativ. Cílem je jejich finanční kvantifikace.

Balanced Scorecard: slouží k měření výkonnosti pro vyhodnocení souladu operačních aktivit se širšími strategickými cíli.

Metody vyjádřených preferencí: monetizují sociální hodnotu podle vyjádření částky, kterou by lidé zaplatili za službu nebo výstup. Používají se rovněž k odhadu hodnoty pro ne-uživatele jako altruistické užití (tj. někdo jiný může statek využívat), možné užití (příležitost něco udělat), užití v odkazu (využití v budoucnu), užití existence (uspokojení z existence statku i bez osobního užití hodnotitele).

Metody odhalených preferencí: se zaměřují se na realizovanou volbu uživatelů s cílem odhadnout hodnotu (např. metodou cestovních nákladů, které přibližují hodnotu dané návštěvní lokality).

Uživatelem vytvořené a generované metriky: založené na průzkumech uživatelů služby a jejích přínosů. Tyto metody odrážejí rozvoj biografických metod jako kvalitativních výzkumných technik ve společenských vědách.

Průzkumy uživatelských zkušeností: zjišťují názory uživatelů ve vztahu k poskytovaným službám, včetně dosahovaných výsledků (např. zlepšení vzdělanostních charakteristik).

Matice sociálního účetnictví a satelitní účty: doplňují tradiční ukazatele (HDP) o další aktivity a vytvořenou hodnotu (viz např. metodika OECD beyond GDP). Související metodou jsou ukazatele sociálního účetnictví.

Becnhmarky výsledku: např. nezávislé lokální průzkumy obyvatel, které obecně poskytují mnohem objektivnější měřítko sociální dynamiky oproti ukazatelům zvoleným jednotlivými organizacemi pro prokázání jejich impaktu.

Měření QALY a DALY (rok života upravený podle jeho kvality, resp. podle disability): představuje ukazatel hodnocení nákladové účinnosti politiky (zejména ve zdravotnictví, ale lze používat i modifikace pro jiné sociální oblasti).

Hodnocení jako učení: včetně peer review a evaluačních metod v reálném čase, které umožňují přizpůsobení postupu řešení.

Hodnocení přidané hodnoty: sleduje, jaké je zvýšení výstupu (výsledku, impaktu) se zvýšením vstupů.

Hodnocení sociálního impaktu: se používají s různými metodami od 60. let s cílem zachycení všech dimenzí hodnoty vytvořené novou politikou, projektem nebo programem. Přehled používaných přístupů k hodnocení sociálního impaktu zahrnuje např. databáze TRASI.

Sociální výnos investic (social return on investment, SROI): uplatňuje metody měření sociálního impaktu, ale s terminologií investičních výnosů. Výhodou je možnost identifikace všech potenciálních užitků projektu nebo programu, včetně širších ekonomických užitků a sociálních výnosů. Postupně se však ustoupilo od původní snahy vyjádřit SROI jako jedinou hodnotu a spíše je upřednostňováno jeho pojetí jako procesů diskuse mezi stakeholdery. Cílem je pochopení sociálních dopadů projektu, organizace nebo politiky. Tyto klíčové impakty jsou identifikovány stakeholdery a finančně vyjádřeny. Finanční hodnota ukazuje, kolik uspoří každá investovaná koruna.

Metody smíšené hodnoty (blended value): kombinují sociální a ekonomické výnosy při zdůvodňování sociální investice nebo jiné formy podpory.

6 Kontext podpory sociálních inovací

Podpora sociálních inovací je ovlivněna kontextem implementace. Následující kapitola shrnuje nejvýznamnější aspekty tohoto kontextu, a to ze tří hledisek. První představuje **hodnocení inovační výkonnosti**, které je zásadní pro zdůvodňování podpůrné politiky a jejích efektů. Vzhledem k novosti konceptu sociálních inovací však zatím nejsou k dispozici standardizované přístupy, ale spíše některé dílčí iniciativy na úrovni Evropské komise a některých vyspělejších zemí (6.1). Druhé hledisko zahrnuje příklady **podpory a identifikované překážky** rozvoje sociálních inovací na základě inventury provedené v programech EU a souvisejících průzkumech; přičemž zmiňuje jednu z významných priorit podpory, a to rozvoj vzdělávacích příležitostí pro sociální inovátory (6.2). Třetí hledisko seznamuje s **oborovým a mezioborovým kontextem** sociálních inovací, a to ve světle vývoje priorit inovační podpory v EU (včetně regulace ESF pro 2014+) a konzervativního pojetí podpory inovací v ČR a dále podle stávajících a předpokládaných tematických priorit relevantních pro agendu práce a sociálních věcí. Rozšiřující dodatek (6.3.4) představuje priority výzkumu sociálních inovací definované Vídeňskou deklarací (6.3). Čtvrtá část představuje nejvýznamnější **zdroje, organizace a znalostní sítě** pro tréma sociálních inovací (6.4). Samostatná příloha představuje národní přístupy k podpoře sociálních inovací v zemích EU.

6.1 Hodnocení inovační výkonnosti

Inovační výkonnost je zatím dlouhodobě sledována v zemích EU v rámci šetření CIS (*Community Innovation Survey*) pro podnikový sektor. Všechny realizované i připravované průzkumy inovačnosti **veřejného sektoru** (služeb a správy), včetně grantové ekonomiky, představují pouze počáteční fázi a jejich výsledky je nutno vnímat spíše jako orientační. Pro **kontext podpory sociálních inovací** má však význam seznámení s používanými konceptuálními rámci a do budoucna také využití výsledků. **Záběr hodnocení** lze také dle potřeby specifikovat podle institucionálních sektorů (rezortů, oddělení) či oborového zaměření.

V souhrnu lze zatím identifikovat dva přístupy, z nichž první má charakter **složeného indexu** s využitím skupiny dílčích statistických ukazatelů (EPSIS) a poskytuje pouze základní představu o pozici daného sektoru, resp. jeho organizací (na národní, regionální nebo lokální úrovni) ve vývoji v čase nebo vůči stanovenému benchmarku (např. průměru EU nebo národnímu průměru). Předpokládá se jeho každoroční aktualizace a záběr na úrovni členských zemí EU. Druhý přístup (NESTA, APSII) realizuje **specifická šetření**, jejichž výsledky slouží ke kvalitativním analýzám dosahované inovační výkonnosti. Tento přístup je náročnější na realizaci a srovnatelnost. Jeho konceptuální rámec, samotné provádění a výsledky jsou ale vhodným zdrojem informací pro hodnocení inovační výkonnosti, jejích zdrojů a efektů.

Z dosud realizovaných průzkumů v zemích EU je vhodné zmínit především projekt MEPIN (*Measuring Public Innovation*) zahrnující severské země (2009-2011) a dále Innovation Index pro měření inovací ve veřejném sektoru, realizovaný organizací NESTA ve Velké Británii (2009-2010). V obou případech jde pouze o piloty. Metodika MEPIN velmi úzce navazuje na CIS a pouze mírně modifikuje typy inovací (její klasifikaci přebírá rovněž EPSIS), metodika NESTA se snaží o zachycení komplexního pohledu na inovační proces, jeho vstupy, aktivity, výsledky a kontext. V podobném pojetí se v Austrálii připravuje v rámci velkého projektu podpory inovací ve veřejném sektoru (Public Sector Innovation) šetření inovační výkonnosti, ale zatím bez publikace podrobnější metodiky, k dispozici je pouze draft konceptuálního rámce.

V rámci přípravy EPSIS *(European Public Sector Innovation Scoreboard)* proběhlo v roce 2010 na úrovni EU šetření **Innobarometeru** na téma inovačnosti veřejné správy a v roce 2011 na téma dopadu veřejné správy na podnikání. V květnu 2012 byla publikována **metodika** připravovaného (složeného) indexu, který zčásti vychází z již dostupných dat, zčásti počítá s prováděním vlastního průzkumu (na úrovni EU). **Konceptuální rámec EPSIS** zahrnuje tři skupiny ukazatelů: (1) umožňující faktory, (2) organizační aktivity a (3) výstupy. Struktura vychází z přístupu Innovation Union Scoreboard. (Ukazatele označené x nejsou dostupné, ale předpokládá se jejich získávání v celoevropském průzkumu).

1. UMOŽŇUJÍCÍ FAKTORY	
1.1 Lidské zdroje	• podíl zaměstnanosti v kreativních povoláních • podíl pracovníků s VŠ vzděláním • podíl lidských zdrojů ve vědě a technice (HRSTE) • pracovníci zabývající se (formálně) inovačními aktivitami (x)
1.2 Kvalita veřejných služeb	• efektivnost vlády • regulační kvalita • zvýšená efektivnost služeb díky využití ICT
2. AKTIVITY ORGANIZACE	
2.1 Investice	• výdaje na inovace (x) • počet realizovaných inovačních projektů (x) • počet pilotů/prototypů (x) • počet inovačních spoluprací (x)
2.2 Stimuly a překážky	• význam vnitřních překážek pro inovace • význam vnějších překážek pro inbovace • aktivní angažovanost managementu v inovacích • význam exerních znalostí • podíl pracovníků, kteří konzultují vývoj inovací
2.3 Duševní aktiva	• počet patentů na milion obyvatel
3. VÝSTUPY	
3.1 Inovátoři	• podíl organizací s inovacemi • podíl nových služeb ze všech inovací služeb • produktivita sektoru (x)
3.2 Dopady na cílové subjekty	• podíl podniků a dalších subjketů, které pozitivně hodnotí • zlepšení služeb, které jsou jim poskytovány • významný dopad inovačních služeb na jejich aktivity • vládní zakázky jako stimul podnikových inovací • vládní zakázky technologicky vyswpělých produktů

Klasifikace inovací (v návaznosti na CIS) rozlišuje inovaci služeb, procesní inovaci, organizační inovaci a komunikační inovaci (oproti marketingové inovaci v Oslo manuálu). **Produktová inovace** zahrnuje zavedení služeb, které jsou nové nebo významně zlepšené oproti stávajícím službám, včetně významných zlepšení charakteristik služby, přístupu zákazníků nebo způsobu jejího využití. **Procesní inovace**

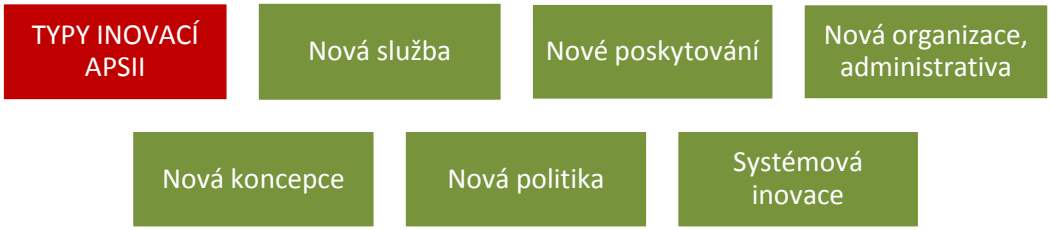
zahrnuje zavedení postupu poskytování služeb, který je nový nebo významně zlepšený oproti stávajícím procesů, včetně významných zlepšení vybavení nebo kvalifikací, podpůrných funkcí typu IT, účetnictví, nákupu etc. **Organizační inovace** zahrnuje zavedení nového postupu organizace nebo řízení práce, který se významně liší od stávajících postupů, včetně nových nebo významně zlepšených systémů managementu nebo organizace pracoviště. **Komunikační inovace** je zavedení nového postupu podpory organizace nebo jejích služeb nebo nové postupy ovlivňování chování jednotlivců nebo skupin. Nové postupy se musí významně lišit od stávajících komunikačních metod.



Konceptuální model **inovačního indexu NESTA** rozlišuje čtyři dimenze inovačnosti veřejného sektoru, a to inovační aktivitu, inovační kapacitu, dopad na výkonnost a širší sektorové podmínky systému, kde inovující organizace působí. **Klasifikace inovací** do značné míry rovněž vychází s Oslo manuálu, kdy jsou rozlišovány nové nebo významně zlepšené produkty nebo procesy, nové marketingové metody nebo nové organizační metody v používaných postupech, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích.



V Austrálii je průzkum inovační výkonnosti (APSII) pouze jednou z částí rozsáhlého programu inovací pro veřejnou správu (veřejný sektor). **Klasifikace inovací** je podrobnější oproti přístupu MEPIN a EPSIS a rozlišuje šest typů: (1) inovace **služby**, tj. zavedení nové nebo zlepšené služby, (2) inovace **poskytování služby**, (3) **administrativní nebo organizační** inovace, tj. nový proces, (4) **konceptuální** inovace, tj. nový pohled na problémy, na stávající předpoklady, (5) inovace **politiky**, tj. změna politického myšlení nebo behaviourálních záměrů, (6) **systémová** inovace, tj. zahrnuje fungování celého sektoru či jeho části a způsobu interakce se stakeholdery.



Konceptuální model **australského průzkumu** inovační výkonnosti rozlišuje **fáze hodnotového řetězce impaktu** (vstupy, proces, výstupy, výsledky) a význam podmínek prostředí. Při hodnocení je dále rozlišováno hledisko inovačnosti organizace (agentury) a pracovníků. Hodnocení inovačnosti organizace a pracovníků může být velmi podrobné (viz např. rámec KEYS).

VSTUPY	• investice do nehmotných aktiv (komputerizovaných informací, inovačního vlastnictví, ekonomických kompetencí) • inovační výdaje (VaV, vzdělávání, poradenství a ddalší nákupy znalostí) • lidské zdroje věnované inovacím (počet pracovníků) • postoj pracovníků k inovacím • kvalifikace pracovníků pro inovace • zdroje informací (zdola, shora, vnitřní, vnější) • technologická infrastruktura pro inovace (přístup a využití ICT a web 2.0)
PROCES	• explicitní inovační strategie a cíle • systematické vnitřní měření a evaluace inovací, odměňování a pobídky • manažerské praktiky pro inovace (aktivní angažování, podpora nových nápadů a jejich toků, svoboda a autonomie, náročnost úkolů/zadání, pokusů a experimentování, podpora/zaujetí pro inovace a implementaci) • šíření inovací a inovační spolupráce, týmová práce a síťování • inovační kultura a vedení, horizontální a dynamická struktura • inovační schopnost, inovační stimuly • překážky inovací (jejich působení a řešení), averze vůči riziku a odpor ke změně, byrokratická kultura, zdrojová omezení, nedostatečné pobídky, technické překážky, nedostatečná podpora managementu
VÝSTUPY	• realizované inovační projekty (inovační aktivity a implementace) • typy inovací (produkt, služba, procesy, modely poskytování, organizace a praktiky) • stupeň novosti a rozsahu inovace (postupná a radikální, autonomní a systémová) • inovační intenzita (podíl pracovníků vykazujících inovaci ve své pracovní skupiny • související nehmotné výstupy (patenty, ochranné známky, copyrighty)
VÝSLEDKY	• kvalita a efektivnost, produktivita, spokojenost uživatelů, spokojenost zaměstnanců, společenské a environmentální dopady, další nehmotné efekty, efekty inovací
PROSTŘEDÍ	• uživatelská inovace (uživatelem iniciovaná, uživatel je zdroj informace) • dodavatelská inovace (iniciovaná dodavatelem, vyvinutá dodavatelem) • širší sektorová kuluta a vedení jako překážky nabo stimuály inovací • vnější politické a legislativní faktory (politika, regulace, rozpočet, organizační struktura) • vedení a kultura (podpůrná organizační kultura, tok nových náopadů) • veřejná tolerance rizika

6.2 Podpora a překážky sociálních inovací

Sociální inovace jsou na úrovni EU podporovány řadou nástrojů, i když tento cíl až donedávna nebyl explicitně vyjádřen. Evropská komise provedla v roce 2011 inventuru stávajících iniciativ, které lze zahrnout do podpory sociálních inovací, formulovala překážky rozvoje sociálních inovací a z nich vyplývající priority při odstraňování (BEPA). Evropská úroveň určitě může sehrát pozitivní roli zejména při sdílení zkušeností a vzájemném učení mezi zeměmi. Nicméně těžiště podpory rozvoje sociálních inovací, jak jejich znalostní základny, tak praktických aplikací, bude vždy spočívat na národní, případně regionální a lokální úrovni. Zde je také nutno hledat inspirativní zdroje a zkušenosti a průběžně je sledovat. Na národní úrovni podpory bude samozřejmě klíčová zejména schopnost využít zdrojů strukturálních fondů v budoucím programovém období pro zvýšení inovační výkonnosti.

6.2.1 Nástroje podpory

Sdílení a šíření znalostí, dobré praxe a zkušeností mezi zúčastněnými aktéry představuje nejčastější způsob podpory sociálních inovací, např. v podobě databází a zásobníků, výměnných platforem, kooperačních sítí ke sdílení praxe a rozvoji kolaborativních procesů (partnerství a metodologií zdola, strategií k vytváření sociálních inovací).

Příkladem jsou pilotní projekty v programu Evropa pro občany k podpoře mezinárodní mobility a inovačního mezinárodního výměnného systému (včetně mentoringu a kolegiálního učení) pro rozvoj dlouhodobých strukturovaných partnerství mezi organizacemi občanské společnosti. Iniciativa Učení pro změnu podporuje kulturu a infrastrukturu pro sociální inovace a sdílené učení. Sítě učení a dobré praxe zahrnují podnikání a management založený na výsledcích, migranty a etnické menšiny, integraci bývalých vězňů, partnerství, mezinárodní spolupráci, empowerment a začlenění, vytváření administrativní kapacity, zaměstnávání mladých, age managementu, generového mainstreamingu, sociální ekonomiky. V oblasti sociálních inovací byl od roku 2011 spuštěn Evropskou komisí portál Iniciativa sociální inovace pro Evropu (Social innovation initiative for Europe) jako pilotní projekt (do konce roku 2012) pro zvýšení informovanosti o aktivitách v členských zemích i mimo EU (s aspirací na vytvoření sítě národních sítí sociálních inovátorů).

Participativní procesy pro zapojení (víceúrovňových) stakeholderů do přípravy a realizace politik vycházejí zdola, využívají zkušenosti cílových subjektů, vytvářejí sdílené porozumění a vyšší úroveň konsenzu.

Příklady v oblasti zdravotnictví zahrnují EU Platformu pro výživu, fyzickou aktivitu a zdraví (založena v roce 2005), Evropské fórum alkoholu a zdraví (2007), Evropské partnerství pro boj proti rakovině (2009), Inovační partnerství pro aktivní a zdravé stárnutí (2011). Další příklady představují Restrukturalizační fóra (2005) financovaná programem PROGRESS, projekty sítí sesterských měst a setkání občanů se zaměřením na oblasti sociálního napětí.

Politická koordinace a vytváření kapacit zvyšují koherenci, konzistentnost a integraci politik zejména díky překonávání fragmentovaných politik a systémů poskytování. Výsledkem je zvýšení efektivnosti a účinnosti, dopadu a přijatelnosti.

Příkladem je Evropský rámec pro klíčové kompetence celoživotního učení (2006), Dostupnost a sociální začlenění v celoživotním učení, Politika pro mládež. Spolupráce strategických partnerů v iniciativě EQUAL podporuje úspěšný přechod z různých fází životní a profesní dráhy (z nezaměstnanosti do pracovního režimu, ze školy do zaměstnání, z neformální práce do sebezaměstnání, z částečného na plný úvazek a obráceně, z pracovního života do důchodu ad.). Inciativy územního rozvoje a zaměstnanosti, Územní pakty zaměstnanosti a Místního sociálního kapitálu se zaměřovaly na vytváření a podporu místních partnerství a rozvoj kapacit místních stakeholderů pro realizaci aktivních politik trhu práce, podporu mikro projektů a místních aktivit k rozvoji zaměstnanosti, podporu sociálního začlenění a sociálního dialogu a posílení lokálních sítí.

Výzkum a využití dobré praxe pro plánování a rozvoj politiky a znalostí o sociálních inovacích, podpora jejich sdílení a využití, diskuse o výhodách a přenositelnosti mezi potenciální uživatele, šíření výsledků.

Příkladem politiky založené na znalosti je EU politika mládeže, jejíž první analytická zpráva byla publikována v roce 2009, využívá databáze Evropského znalostního centra pro politiku mládeže a zdůrazňuje význam znalostí i pro novou strategii pro období 2010-2018. Prostor pro formulaci politických priorit představují sociální platformy (Social Polis, Platforma rodiny, Udržitelný životní styl). Výzkumné projekty financované Rámcovým programem vztahující se k sociálním inovacím zahrnují široké spektrum témat, dalším informačním zdrojem jsou studie zadávané Komisí (např. ke komparaci komunitně poskytovaných služeb jako alternativy institucionálního poskytování, zvýšení participace pro překonání fyzických a dočasných bariér prostřednictvím ICT).

Podpora sociálních experimentů, při nichž jsou testovány a zaváděny sociální inovace ve specifických podmínkách, umožňuje účast různých aktérů a stakeholderů na tvorbě a praktické realizaci nových způsobů řešení sociálních potřeb.

Příkladem jsou nové typy spolupráce mezi školou (učiteli) a rodiči zaměřené především na problémové (ohrožené) rodiny, mentorská partnerství mezi staršími a mladšími žáky (studenty) z rodin imigrantů, rozfázované programy začlenění pro mladé delikventy zahrnující příležitosti zaměstnanosti, sociálního síťování a využití volného času, nové způsoby inkubace podniků tzv. integračních provozů, rozšíření nabídky služeb pro handicapované, podpora aktivního začlenění pro marginalizované skupiny trhu práce, pilotní projekty typu MedLab pro podporu uživatelsky tažené inovace v předkomerčních fázích, testování e-health služeb a řešení, využití ICT pro stárnoucí populaci pro ověření možnosti rozvoje a nasazení ve větším měřítku.

Podpora sociálních podniků a podnikatelů je spíše nedávného data. Na úrovni EU a členských zemí se politika podpory podnikání obecně zaměřuje na vytvoření právního a administrativního prostředí, které příznivě ovlivňuje inovační aktivitu, specifická zvýhodnění jsou dostupná pro skupinu malých (a případně) středních podniků.

Blokové výjimky umožňují poskytování podpory bez předchozí notifikace (např. vzdělávání, zaměstnanost, malé firmy a ochrana životního prostředí), včetně malých sociálních podniků zabývajících se sociálním začleněním. Ve výjimečných případech mohou úřady alokovat některé kontrakty na sociální služby neziskovým poskytovatelům. Ve veřejných kontraktech mohou zadavatelé stanovit sociální a environmentální podmínky, např. závazek poskytování vzdělávání nebo pracovní příležitosti pro dlouhodobě nezaměstnané. Tato opatření mají kompenzovat sociální podnikům případné nevýhody při soutěži o veřejné zakázky v oblasti sociálních služeb a podpořit jejich sociální inovačnosti. Dalším příkladem podpory sociálního podnikání jsou programy mikrofinancování pro znevýhodněné skupiny nebo mentoringu zkušených podnikatelů.

Infrastruktura a umožňující faktory podporují sociální inovace v různých fázích jejich vývoje až k realizaci odpovídajícího dopadu na společnost a ekonomiku. Sociální inovace vyžadují počáteční a rizikový kapitál, ale rovněž prostředí příznivé učení a podpůrnou infrastrukturu.

6.2.2 Překážky sociálních inovací

Rozvoji sociálních inovací v Evropě v souhrnu brání nedostatečné znalosti zúčastněných subjektů, omezená podpora aktivitám sociálního podnikání a iniciativ zdola, slabé šíření a rozvoj dobré praxe a nedostatečné metody evaluace dopadu. Rovněž je nutno brát v úvahu odlišnost kontextu sociálních inovací mezi členskými zeměmi, na straně jedné severských zemí v kontrastu s novými členskými či středomořskými zeměmi. Evaluace programů EU ukázaly řadu překážek pro rozvoj a mainstreaming sociálních inovací, v prvé řadě nedostupnost vhodných finančních nástrojů, dále tradiční averze vůči riziku, opatrné organizační kultury administrativy, uzavřenost systémů, které upřednostňují jednoúčelová řešení vyvinutá v rámci klastrů nebo organizací bez vzájemné informovanosti, komunikace, síťování a důvěry, problém fragmentovaných kapacit (zdrojů, infrastruktur, zprostředkovatelů) a nedostatečných kvalifikací/dovedností (školení, projektové nástroje, monitoring, evaluace a validace).

V případě **financování sociálních inovací** (ve všech fázích cyklu) je problémem jeho samotná dostupnost, specificky dostupnost rizikového kapitálu a zdrojů pro rozvoj sociálních podniků. V Evropě je v průměru vyšší averze vůči financování inovačních aktivit a sociální inovace se oproti podnikovým a technickým inovacím vyznačují dalšími charakteristikami, které dále snižují jejich atraktivitu pro finanční trhy. Často jde o aktivity iniciované zdola, formalizované netradičními typy organizací, spíše menší velikosti, s problematicky měřitelným dopadem/chybějícím trhem pro zhodnocení inovace, což zvyšuje nejistotu jejich udržitelnosti a možnosti expanze. Obvykle chybí obdoba andělského financování a rovněž možnost kolektivního financování občanskými skupinami nebo konsorcii poskytovatelů a uživatelů služeb. Organizace v oblasti sociálních inovací a většina sociálních podniků obvykle závisí na grantech (nekomerčních zdrojích), které jsou vhodné pro startovní a prototypovou fázi, ale nikoli pro dlouhodobé financování.

Organizace v sociální ekonomice obtížně získávají růstový kapitál (včetně rizikového), který by jim umožnil přechod z počáteční do rozvojové fáze. Závislost na vnějších zdrojích financování omezuje udržitelnost a růst sociálního sektoru a omezené (nejisté) růstové vyhlídky zpětně demotivují investice do infrastruktury a lidského kapitálu. Absence nebo podrozvinutost trhu pro sociální inovace brání materializaci odměny (monetárnímu vyjádření výnosu) pro investory a tím snižuje jeho motivaci k financování. V samotných podpůrných programech dosud chybí odpovídající uznání sociální dimenze inovačních aktivit, které jsou zúženě vnímány v přímé vazbě na výzkum, vývoj a technologie, a uživatelé inovací jako jejich příjemci spíše než spolutvůrci. Sociální aspekty podpory vědy a techniky jsou sice zohledněny, ale převážně jako jeden z prostředků dosažení cíle než jako cíl samotný.

Sociální inovace se dále potýkají s problémem **nedostatečné koordinace** mezi aktéry – politické (tj. mezi politickými aktéry) a operační (mezi inovátory, finančními institucemi, inkubátory a dalšími účastníky inovačního procesu). Slabá politická koordinace (překrývání, nekonzistence) do značné míry odráží rozdrobenost souvisejících kompetencí mezi široké spektrum institucionálních aktérů a úrovní, protože oblast sociálních inovací zahrnuje řadu politických agend (sociální, environmentální a inovační politiky). Vzhledem k heterogenitě tématu však není doporučováno soustředění správy sociálních inovací do jediné instituce, ale spíše zvýšení koordinace, formulování a sledování společné strategie a

zajištění konzistence aktivit (včetně koordinace na různých úrovních správy od regionální, přes národní až k evropské).

Operační koordinace zahrnuje síťování (klastrování, blízkost) pro podporu učení a sdílení a šíření dobré praxe a nových modelů a v souhrnu pro vytváření inovačních ekosystémů podporujících inovace ve všech fázích. Překážky koordinace se projevují mezi sektory a subsektory, obory, inovačními fázemi a cestami v důsledku nízké důvěry, vzájemné informovanosti a komunikace. Klíčovou roli zejména v rozvoji inovací (upscalingu) a maximalizaci jejich sociálního dopadu sehrávají zprostředkovatelé – malé organizace, jednotlivci a skupiny, které mají nápady, jsou pružné, rychlé a schopné zapojit velké organizace (správu, podniky, neziskovky) naopak trpící nedostatkem tvořivosti, ale disponující realizační kapacitou.

Nedostatečné ocenění sociálních podnikatelů, podniků a jejich příspěvku k řešení sociálních potřeb prostřednictvím inovací má právní i kulturní kořeny, tj. nejasný status sociálních podnikatelů (třetího sektoru, neziskového sektoru) a představa, že inovace jsou omezeny na podnikatelskou sféru (inovace vnímané jako primárně technicky založené a tažené podniky, netechnické inovace teprve postupně pronikají do tradiční inovační agendy). Problém způsobují i nejasnosti vymezení sociálních inovací, protože ne všechna řešení sociálních potřeb jsou inovační a řada podnikových inovátorů řeší sociální potřeby. Nedostatečné vymezení sociálních inovací se projevuje v chybějících datech pro hodnocení velikosti a dopadu sektoru sociálních inovací a tím i uznání významu sociálních inovátorů.

Nedostatečné **kvalifikace a vzdělávání** sociálních inovátorů rovněž odrážejí novost agendy, včetně chybějícího uznání svébytné profese. Dynamičnost a šíře záběru sociálních inovací zároveň vyžadují nové kvalifikace propojující sektory, politické agendy a zájmy, včetně oblastí dosud oddělených. Nabídka vzdělávacích programů pro sociální podnikatele je již poměrně velká, naopak omezené jsou vzdělávací příležitosti pro sociální inovátory. Zejména malé organizace se potýkají s nedostatečnými kvalifikacemi svých pracovníků (a jejich rozvojem) pro výkon různorodých úkolů a pro specializované aktivity (strategické využití informačních technologií, právní expertiza, marketing, fundraising). Získání a především udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků v neziskovém sektoru představuje rozšířený problém ve spojení s najímáním lidských zdrojů na ad hoc, tedy projektovém základě, spoléhání na (nedostatečně rozvinutý) dobrovolnický sektor.

6.2.3 Priority podpory sociálních inovací

Průřezová hlediska doporučení pro budoucí politickou akci na úrovni EU (INNO-Grips 2010) zahrnovala zvýšení povědomí a organizování občanské participace, testování a experimentování, sdílení praxe a vytváření synergií, vytváření kultury sociálních inovací v institucích a organizacích. Navrhované aktivity byly rozděleny do čtyř oblastí.

Vzdělávání, zvyšování kvalifikace, dovednosti, způsoby práce: sociální inovace v profesním vzdělávání a v celoživotním učení, zlepšení schopnosti identifikovat význam a dopady sociálních inovací v konkrétních podmínkách, lepší využití talentu zaměstnanců v organizacích (organizační sociální inovace) ke zvýšení výkonnosti, pružnosti a stability, začlenění vyloučených do aktivní zaměstnanosti prostřednictvím sociální inovace, zlepšení informovanosti o potenciálních schopnostech ve skupinách vyloučených, praktická realizace antidiskriminačních politik, investice do relevantních dovedností a lidského kapitálu, rozvoj učení a vzdělávání pro sociální inovaci, zahrnutí různorodých aktérů do podpory jedinců vystavených vícenásobným sociálním problémům

Veřejná a politická informovanost: analýza rezistence vůči sociálním inovacím (a vůči inovacím obecně), podpora kampaní ke komunikaci a ovlivňování politik sociální inovace a mobilizace souvisejících aktivit, zvýšení veřejné informovanosti o sociálních inovacích pomocí marketingových nástrojů produktu (labelling, branding), šíření informací o prvcích sociální inovace v projektech EU, udělování cen za dobrou praxi sociální inovace, viditelná podpora úřadů vůči sociální inovaci, institucionalizace (nikoli byrokratizace) sociální inovace jako živoucí součásti kultury a dlouhodobé politiky, zahrnutí občanů a stakeholderů

Inovační nástroje a infrastruktury: podpora rozvoje parků sociální inovace, popularizačních metod, vytváření prostorů pro vznik a šíření sociálních inovací, hledání, používání a šíření sociálních multiplikátorů jako nástrojů řízení a tvorby projektů sociální inovace, využití crowd sourcingu a open space solutioneeringu, vývoj ICT pro podporu výměny dobrovolníků, vytváření, zlepšování a využívání databází zkušeností sociálních inovací pro informaci aktérů všech úrovní o inovacích, podpora horizontálního síťování vytvářením průřezových problémových skupin

Financování: zaměření investic na vznikající sociální skupiny, granty pro jednotlivce pro inovace v rámci organizací, udělování cen významným aktivitám ke zvýšení informovanosti a přitažení zájmu médií, pomoc při překročení mostu důvěry, umožnění experimentování v období mezi zavedením a plnou realizací inovace, rozvoj foresightových manažerských schopností ke strategickému výběru projektů vyžadujících pokračující podporu, vytvoření kritérií pro získání podpory projektům s dlouhodobou veřejnou hodnotou a dopadem na vyloučené, podpora rozvoje sociálních sítí pro získání zpětné vazby k projektům, rozvoj informovanosti o hlediscích duševního vlastnictví pro případ zájmu soukromého sektoru o využití sociálních inovací pro komerční zisk, podpora sítí a výměn.

6.3 Rámec pro tematické priority

Rámec pro tematické priority podpory sociálních inovací lze identifikovat na úrovni nadnárodní (tj. zejména regulační, metodické a programové dokumenty Evropské komise) a národní (případně regionální) a na úrovni kontextové a agendové (oborové). Jednotlivé rámce je třeba průběžně aktualizovat, dbát na jejich odpovídající provázání a specifikovat jejich obsah na základě soustavně rozvíjené vlastní znalostní expertizy (*evidence-based policy*). Průběžná aktualizace a vlastní expertiza jsou významné vždy, nicméně v případě sociálních inovací tím více, protože jde o téma nové (alespoň na úrovni politické podpory v EU a také ve většině členských zemí). Následující kapitola zahrnuje vývoj **přístupů k podpoře inovací** v EU, tj. kdy a v jaké podobě se do něho dostaly sociální inovace vedle inovací tradičních, včetně implikací pro úvahy o podpoře ESF v období 2014+ (6.3.1), pojetí **podpory inovací v ČR**, kde zatím sociální inovace explicitně nefigurují, což je do značné míry ovlivněno konzervativním a rezortním pojetím domácí inovační politiky (6.3.2), a vybrané **oborové priority** sociálních inovací definované Vídeňskou deklarací (6.3.3) a na základě expertních panelů realizovaných v návaznosti na tuto zakázku (6.3.4).

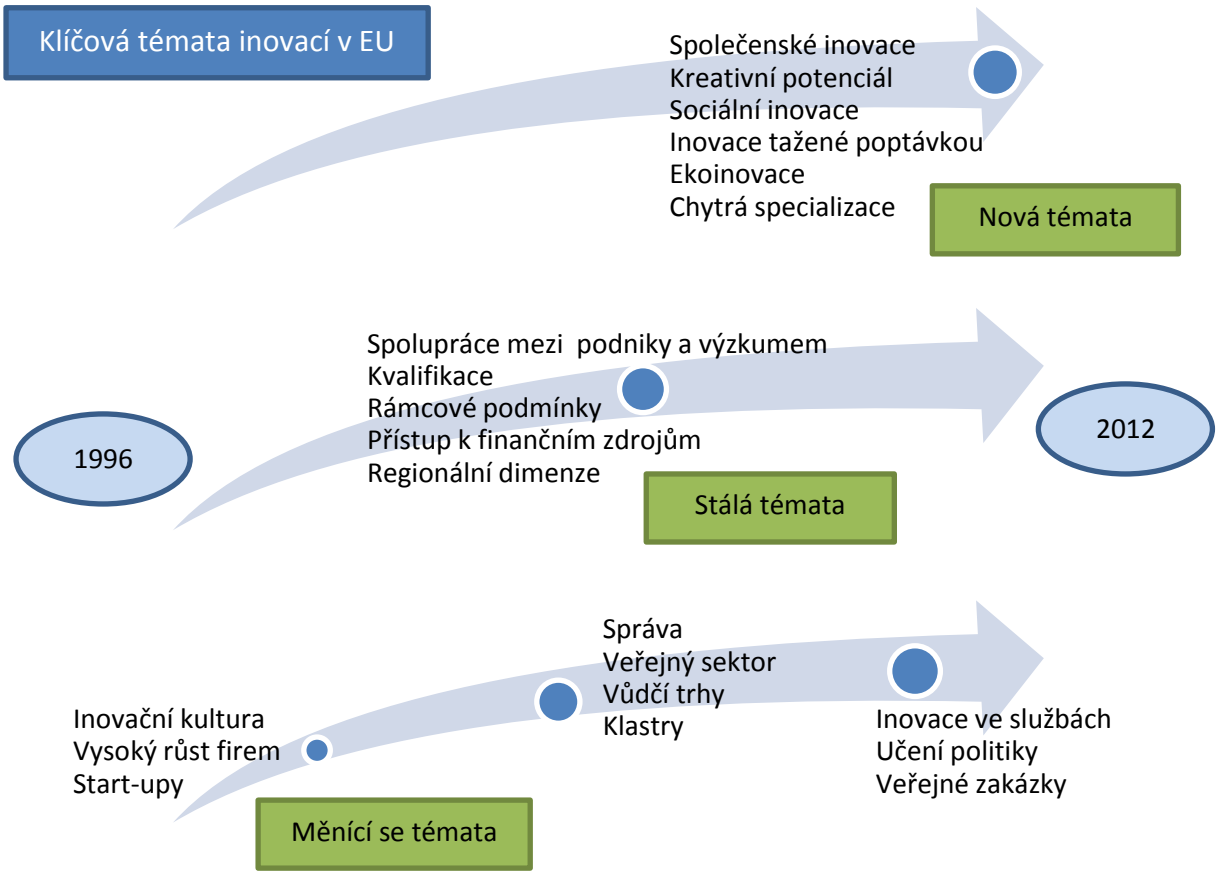
6.3.1 Podpora inovací a sociálních inovací v EU

Za počátek vývoje klíčových témat v oblasti inovací v EU je považován rok 1996, kdy vznikl První akční plán pro inovace. Přestože je v doprovodných dokumentech zmiňován význam společenských aspektů inovace (inovace a společnost), omezuje se spíše na jejich podpůrnou roli (inovační kultura). Uváděno je rozdělení inovací na produktové a procesní v citaci Oslo manuálu. Vedle technických charak-

teristik inovací a vazby na aktivity výzkumu, vývoje a technického rozvoje jsou zdůrazňovány i další typy inovačních aktivit a jejich faktory (organizace práce, kvalita lidských zdrojů). Klíčovým inovačním segmentem jsou podniky (s důrazem na specifika malých a středních podniků), které díky inovacím dosahují ekonomického výnosu (inovace však mohou přinášet i společenský užitek).

Zlomový bod pro inovační politiku v EU představuje formulace **Lisabonské strategie** v březnu 2000 a souvisejících dokumentů, které stanovují akční rámec až do roku 2010 a promítají se do regulací a zaměření podpůrných programů, včetně strukturálních fondů pro období 2000-2006 a 2007-2013. Průběžná hodnocení Lisabonské strategie však přinášejí rozčarování z dosavadního vývoje (zejména v oblasti zaměstnanosti). Pokus o nový start Lisabonské strategie jako Partnerství pro Růst a pracovní místa v roce 2005 inicioval tvorbu Národních reformních programů (2005-2008), aktualizovaných pro období 2008-2010, do něhož však už zasáhla ekonomická krize souběžně s frustrací z nesplnění tzv. Lisabonských (a navazujících) cílů (strukturální ukazatele).

Hodnocení Lisabonské strategie (tzv. Kokova zpráva z roku 2004) ukázala, že růst (tažený znalostmi a inovacemi v tradičním, tj. převážně technickém, resp. ekonomickém pojetí) a tvorba pracovních míst automaticky nezaručují **řešení sociálních potřeb a problémů** (zejména snižování chudoby). Obnovená strategie udržitelného rozvoje (2006) a Obnovená sociální agenda EU (2008) zdůrazňují nezbytnost odpovědi na **nové sociální skutečnosti a výzvy** jako je klimatická změna, stárnutí populace, rostoucí nezaměstnanost a vyloučení (chudoba), dále zesílené dopady ekonomické krize. Nové výzvy vyžadují nová řešení a nové způsoby jejich realizace.



Oproti tradičnímu pojetí inovací v Lisabonské strategii se objevuje důraz na přímé propojení mezi ekonomickou a sociální dimenzí inovačního rozvoje a oblast sociálních inovací se stává **doménou inovační politiky**. Zhoršující se fiskální podmínky zvyšují význam sociálních inovací při řešení společenských problémů. Jejich význam podtrhuje (vedle dalších priorit) **Strategie Evropa 2020** (a především její pilířová iniciativa **Inovační Unie**). Mobilizují kreativitu při vytváření řešení a lepším využití zdrojů, podporují inovační a učící se společnost. Všechny typy aktérů mohou být inovační při tvorbě produktů a služeb, které vytvářejí.

Konkrétně **Inovační Unie** používá pojem sociální inovace ve dvou významech, při (nových) řešeních sociálních problémů a zvyšování sociálních užitků (tj. sociální z hlediska účelu) a při vytváření nových forem chování a sítí (tj. z hlediska prostředků jako sociálních organizací pro dosažení cílů). Sociální inovace řeší sociální potřebu nebo poptávku, přispívají k řešení společenských výzev a (díky své procesní dimenzi) se podílejí na přetváření společnosti k principům participace, empowermentu a učení (vyžadují tedy významné změny na několika úrovních). Inovační Unie také zdůrazňuje význam netechnických inovací (organizačních, marketingových), zejména v rozvíjejícím se sektoru služeb a průřezově při podpoře odpovídajícího mixu kvalifikací (kreativita, podnikavost, tzv. T-kvalifikace jako týmová práce, podstupování rizika, projektový management) zásadně ovlivňujících vznik, rozvoj, komercializaci a šíření inovací.

V Inovační Unii jsou uvedena tři opatření ve vztahu k sociálním inovacím: (1) Zahájení pilotu Evropské sociální inovace pro expertizu a virtuální hub zaměřený na sociální podnikatele a veřejný a třetí sektor; podpora sociálních inovací v celém inovačním cyklu prostřednictvím ESF s návazností na investice do této oblasti v uplynulém desetiletí, souběžně s podporou inovačních sociálních experimentů rozvíjených v rámci Evropské platformy proti chudobě (viz dále); sociální inovace by se měly stát mainstreamovým akcentem v příští generaci programů ESF, členské země jsou vyzvány již nyní ke zvýšení úsilí o podporu sociálních inovací prostřednictvím ESF, (2) Významná podpora rozsáhlého výzkumného programu na téma veřejného sektoru a sociálních inovací se zaměřením na měření a evaluaci, financování a další překážky rozvoje a expanze (scaling up), bezprostředně (od roku 2012) zavedení Inovačního žebříčku evropského veřejného sektoru (pro budoucí benchmarking inovací veřejného sektoru), diskuse o vhodnosti nových zkušeností učení a síťování pro lídry veřejného sektoru na evropské úrovni, (3) Konzultace sociálních partnerů k možnosti šíření znalostní ekonomiky na všechny profesní úrovně a do všech sektorů a k vytvoření strategie trhu práce pro pečovatelský sektor.

V oblasti zaměstnanosti, sociálních věcí a začlenění další pilířové iniciativy Evropy 2020 spadají do cíle **inkluzivního růstu**, tj. Agenda pro nové kvalifikace a pracovní místa a Evropská platforma proti chudobě a vyloučení. Specificky Iniciativa příležitostí pro mladé se zaměřuje na nezaměstnanost této skupiny a v jejím rámci na podporu sociálních podnikatelů. Pro období od roku 2014 je formulován program Sociální změny a inovace.

Priority ESF pro období 2014+

V roce 2009 začala působit pracovní skupina pro inovace a mezinárodní spolupráci v ESF, která reagovala na slabiny jejich realizace ve stávajícím programovém období na národní úrovni, nové iniciativy strategického rámce EU, dopady krize a na související výzvy pro nové programové období. Oproti stávajícím zkušenostem by podpora inovací v ESF měla být **soustředěnější** a (1) účinněji reagovat na zásadní problémy (stárnoucí populace, globalizace, klimatické změny, migrace, nových forem práce životního stylu) při podpoře vyváření nových a lepších pracovních míst, (2) řešit dlouhodobé sociální

dopady krize restrukturalizací podniků a aktualizace kvalifikací podle potřeb trhu práce, (3) zlepšovat správu ESF prostřednictvím účasti občanů, překonáváním institucionálních překážek a rozvojem znalostně založených politik.

Identifikované **slabiny inovačních aktivit** v ESF (ve vazbě na aktivity mezinárodní spolupráce) zahrnují především jejich omezenou diverzitu, nedostatečné využití programových možností pro mezinárodní spolupráci, slabé synergie mezi inovačními aktivitami a mezinárodní spoluprací, výdaje zaostávající za očekáváními, nízké povědomí o přidané hodnotě inovačních přístupů, nedostatečné propracování implementačních pravidel, nedostatečné propojení mezinárodních sítí a aktivit s národními nebo regionálními aktivitami, nedostatečně rozvinuté podpůrné kapacity a služby, absence strategie pro mezinárodní nebo inovační aktivity (s výjimkou několika málo operačních programů). V souhrnu je zřejmé, že v období 2007-2013 chybí jasně definovaná uspořádání implementace, monitoringu a evaluace a rovněž rozpočtové alokace, což vede k pouze omezenému rozsahu realizace inovačních aktivit (navzdory jejich ustanovení ve formě regulační povinnosti ESF).

Pro období 2014+ skupina navrhuje tři komplementární prvky **možného nového rámce**, přičemž první dva v rámci operačních programů ESF na úrovni členských zemí zahrnují podporu sociálních inovací a realizaci mezinárodní a meziregionální spolupráce, třetí na úrovni EU ve formě Programu Společenství na podporu sociálních inovací prostřednictvím mezinárodní a meziregionální spolupráce.

Doporučovaná **opatření pro podporu sociálních inovací** poskytovanou Komisí by měla zahrnovat následující oblasti: (1) informace o vhodných, realizovatelných a přijatelných nástrojích podpory sociálních inovací v budoucím ESF, včetně jasné definice a pojmového rámce inovací, (2) pravidla pro monitoring a evaluaci sociálních inovací, včetně definice souvisejících ukazatelů a kritérií pro analýzu nákladů a užitků (CBA), (3) pravidla pro dobrou praxi validace inovací, včetně definice obecného validačního procesu, (4) zahrnutí mainstreamingu a up-scalingu do projektu a rozvoje inovací, (5) podpora inovací prostřednictvím mezinárodní spolupráce.

Specificky je zdůrazňováno zavádění **pilotních projektů a sociálních experimentů** definovaných jako test inovační intervence v malém měřítku před jejím případným upscalingem. Sociální experimentování má být podpořeno ve všech oblastech ESF a také v **Programu EU pro sociální změnu a inovace**. Program bude podporovat politickou koordinaci, sdílení nejlepší praxe, vytváření kapacit a testování inovačních politik. Nejúspěšnější opatření budou rozvíjena s podporou ESF. V navrhované regulaci jsou v čl. 4 zmíněny obecné cíle programu, které zahrnují podporu rozvoje vhodných, dostupných a efektivních systémů sociální ochrany a trhů práce, podporu politické reformy prostřednictvím dobré správy, vzájemného učení a sociálních inovací. Ve specifických cílech programu (čl. 15) je zahrnuto poskytnutí finanční podpory tvůrcům politik pro testování reforem sociální politiky a politiky trhu práce, vytváření kapacity klíčových aktérů pro plánování a zavádění sociálních experimentů a pro zpřístupnění souvisejících znalostí a expertizy.

Návrh regulace ESF pro období 2014-2020 zahrnuje čtyři tematické cíle: podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly, investice do vzdělávání, kvalifikací a celoživotního učení, podpora sociálního začlenění a potírání chudoby, zvýšení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy. Článek 9 je věnován sociálním inovacím (článek 10 mezinárodní spolupráci) a stanovuje jejich podporu ve všech oblastech ESF zejména s cílem testování a upscalingu inovačních řešení sociálních potřeb. Členské země mají identifikovat **témata pro sociální inovace** podle jejich specifických potřeb v rámci operačních programů. Komise bude podporovat vytváření kapacit pro sociální inovace zejména pro-

střednictvím vzájemného učení, vytvářením sítí a šířením dobré praxe a metodiky. Inovační aktivity mají být podporovány v průběhu inovačního cyklu od experimentování k mainstreamingu. Jejich témata musí být vybírána v partnerství. Sdílení témat mezi členskými zeměmi může podněcovat mezinárodní spolupráci. Článek 11 stanovuje, že operační programy mohou dedikovat prioritní osy pro zavádění sociálních inovací a mezinárodní spolupráce (nebo jejich kombinace). V takovém případě je podíl spolufinancování zvýšen na 100 %. Operační programy mají specifikovat vedle přínosu prioritních os ke čtyřem tematickým cílům ESF také přínos aktivit podporovaných ESF pro sociální inovace a mezinárodní spolupráci, pokud nejsou zahrnuty do specifické prioritní osy.

6.3.2 Pojetí podpory inovací v ČR

Systém podpory výzkumu, vývoje a inovací (SPVVI) z veřejných prostředků v ČR vymezuje zákon 130/2002 Sb., který byl významně revidován v roce 2009 (viz 211/2009 Sb.). Podpora je poskytována jako účelová (nejčastěji tzv. grantové projekty) nebo institucionální (pro subjekty splňující definici výzkumných organizací). Zákon definuje **typy podporovaných aktivit** (výzkum, vývoj, inovace) a jejich **výsledky**. V *základním výzkumu* jsou to nové vědomosti o základních principech jevů, procesů nebo pozorovatelných skutečností, které jsou publikovány podle zvyklostí v daném vědním oboru, v *aplikovaném výzkumu* nové poznatky a dovednosti pro vývoj výrobků, postupů nebo služeb, poznatky a dovednosti uplatněné jako výsledky, které jsou chráněny podle zákonů upravujících ochranu výsledků autorské, vynálezecké nebo obdobné činnosti nebo využívané odbornou veřejností či jinými uživateli, nebo poznatky a dovednosti pro potřeby poskytovatele, využité v jeho činnosti, pokud vznikly při plnění veřejné zakázky, ve *vývoji* návrhy nových nebo podstatně zdokonalených výrobků, postupů nebo služeb, v *inovacích* nové nebo podstatně zdokonalené výrobky, postupy nebo služby, zavedené do praxe. Uvedené rozdělení je samozřejmě pouze obecné, reálně jde vždy o různé kombinace jednotlivých typů aktivit.

V informačním systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací jsou klasifikovány následující **výsledky VVI**, které vznikly s veřejnou podporou (RIV): (1) publikace: článek v odborném periodiku, odborná kniha, kapitola v odborné knize, článek ve sborníku, (2) Výsledky aplikovaného výzkumu: patent, poloprovoz, ověřená technologie, odrůda, plemeno, užitný vzor, průmyslový vzor, funkční vzorek, výsledky uplatněné v předpisech (právních i nelegislativních) a ve strategických dokumentech VaV, uplatněná certifikovaná metodika, léčebný postup, památkový postup, specializovaná mapa s odborným obsahem, software, výzkumná zpráva (pouze v případě utajovaných skutečností), (3) Výsledky aplikovaného výzkumu ostatní: audiovizuální tvorba, uspořádání konference, uspořádání workshopu, uspořádání výstavy ad.

Jednotlivé druhy výsledků v RIV jsou explicitně definovány ve vazbě na aktivity původního výzkumu, případně výzkumu a vývoje (výjimkou jsou tzv. ostatní výsledky). Definice výsledků mají zásadní význam pro jejich uznávání a následné přidělování bodů, na jejichž základě je stanoveno institucionální financování výzkumných organizací pro další období. Pokud výsledek definici neodpovídá, body mu nejsou přiděleny (do bodového hodnocení nejsou vůbec zahrnuty ostatní výsledky aplikovaného výzkumu). Všechny subjekty, které obdržely veřejnou podporu VVI, jsou povinny odevzdávat poskytovatelům informace o výsledcích do RIV. Motivace k produkci těchto výsledků je přitom zásadní pro výzkumné organizace, které na jejím základě získávají institucionální podporu na dlouhodobý rozvoj (seznam těchto organizací je zveřejňován RVVI). Pro tyto účely uvádějí výzkumné organizace všechny výsledky, a to bez ohledu na zdroje financování.

Programy podpory v oblasti VVI jsou většinou, ale nikoli vždy zaměřeny na vytváření typu výsledků uznatelných (bodovaných) podle metodiky hodnocení RIV. V období od roku 2007 je evidováno celkem 56 programů, z nich 5 zahrnuje programy financované ze strukturálních fondů, a to z ERDF (OP Podnikání a inovace, o.p. 4.2 a 5.1, OP Výzkum a vývoj pro inovace) a ESF (OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, o.p. 2.3 a 2.4). Zákon explicitně stanovuje poskytovatele podporovaných OP (MPO a MŠMT). Další velkou skupinu představují programy pro podporu mezinárodní spolupráce a infrastruktury, případně malé regionální programy, které většinou nevykazují žádné, resp. žádné bodované výsledky v RIV (cca 20). V případě zmíněných **operačních programů** je pro vybrané oblasti podpory poskytováno 15% spolufinancování ze státních prostředků na výzkum, vývoj a inovace. Pokud v rámci uvedených projektů vzniknou nějaké výsledky VVI, organizace jsou povinny je vykázat do RIV (podle výše definovaných typů). Neexistuje však žádná vazba mezi těmito výsledky a tzv. monitorovacími ukazateli vykazovanými pro potřeby OP. Podporované projekty neobsahují vlastní výzkum a vývoj (pouze vytváření kapacit pro jeho realizaci, tj. vznik nebo rozvoj infrastruktury). Výsledky vykazatelné pro RIV se tedy nepředpokládají (podobně je tomu v programech podpory mezinárodní spolupráce a dalších infrastrukturních aktivit).

Odlišnosti principů VVI v ČR od přístupu k inovacím v rámci ESF je zásadní především v předmětu podpory. Evropský sociální fond nepodporuje výzkum, vývoj a inovace v pojetí zákona 130/2002 Sb. Tyto aktivity jsou primárně financovány z národních zdrojů na oblast výzkumu a vývoje (největšími poskytovateli jsou v ČR Akademie věd, Grantová agentura, Technologická agentura, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvo průmyslu a obchodu) a případně spolufinancovány ze zdrojů EU v Rámcovém programu pro výzkum, jejichž význam je ale v ČR zanedbatelný. **Podpora inovací ve stávajícím pojetí zákona VVI je v souhrnu fakticky pouze zprostředkovaná ve vazbě na vlastní (vnitřní) aktivity podnikového výzkumu a vývoje.**

Evropský sociální fond podporuje (tradičně pojímanou) inovačnosti ve smyslu podpory **inovační schopnosti**, a to především (i když nikoli výhradně) při zvyšování kvality lidských zdrojů pro VVI ve všech institucionálních sektorech (ERDF podporuje fyzickou infrastrukturu VVI). Tomuto pojetí odpovídají oblasti podpory 2.3 a 2.4 v OP VK. Ve stávajícím programovém období se na národních, případně regionálních úrovních objevují také příklady aktivit, které vytvářejí inovace typu **sociálních inovací**. Na úrovni ESF se však o tomto konceptu hovoří až v návrhu regulace pro období 2014-2020. Sociální inovace samozřejmě také mohou být zčásti výsledkem výzkumu a vývoje, podobně jako je tomu u podnikových inovací. Jako nejvhodnější se v tomto případě nabízí možnost financování tohoto výzkumu a vývoje ze stávajících národních či mezinárodních zdrojů pro tyto účely v oblasti společenských věd (v zahraničí existuje řada pracovišť, které se explicitně zabývají výzkumem sociálních inovací a v řadě případů také podporují jejich zavádění). Podmínky financování, kontroly průběhu a vykazování výsledků jsou v takovém případě stejné jako u projektů z ostatních vědních oborů. Česká republika přitom vykazuje nadprůměrný podíl výdajů na výzkum a vývoj ve společenských vědách.

V ideálním případě by samozřejmě bylo vhodné, aby **pojetí inovací** a přístup k jejich podpoře byly na národní úrovni **komplexní**, což však je velmi obtížně dosažitelné (a je zatím výjimečné i v mezinárodním srovnání). Zatím nic nenasvědčuje tomu, že by se záběr podpory inovací v rámci systému VVI rozšířil na oblast bez vazby na vlastní výzkum a vývoj (což mimochodem zatím není obvyklé ani v zahraničí). Samozřejmě je komplexní přístup k inovacím cesta žádoucí (tj. včetně sociálních inovací a inovací bez přímé vazby na výzkum a vývoj), ale ČR spíše nebude při jejím sledování průkopníkem.

Komplexní přístup k inovacím vyžaduje zásadní změny při tvorbě a realizaci inovační politiky. Zejména vytvoření odpovídající znalostní kapacity a způsobu myšlení všech zúčastněných klíčových stakeholderů a také jejich reprezentativní (průřezové) zastoupení (tj. jak tradiční, tak komplexně pojaté inovační politiky). Změny na národní úrovni závisejí vedle odpovídající znalostní kapacity (tj. kvalifikované metodiky a především její aplikace) také na vstřícnosti a zájmu zejména představitelů tradiční inovační politiky, kteří jsou v ČR značně konzervativní (tj. nezohledňují ani stávající progresivní přístupy v tradičně vymezené inovační agendě). Na úrovni EU existují (potenciálně) blízké styčné plochy mezi tradičně pojatými inovacemi a sociálními inovacemi, které jsou zmiňovány v agendě Inovační Unie a specificky generálních direktorátů Podnikání a průmysl, Výzkum a inovace, Informační společnost a média. Další styčné plochy zahrnují sociální aspekty tradičních inovací (např. zdravotní péče) a propojení sociálních a tradičních inovací v lokálních a rozvojových inovačních strategiích a tyto styčné plochy (agendová rozhraní) budou nabývat na důležitosti.

6.3.3 Oborové priority sociálních inovací

Témata pro výzkum sociálních inovací – jsou identifikována na základě **Vídeňské deklarace** zveřejněné na konferenci Social Challenge ve Vídni (19.-21.9.2011) za účasti více než 350 expertů. Text deklarace byl postupně doplňován a revidován do konečné podoby publikované 10. listopadu 2011. Témata jsou významná pro formulaci inovační poptávky, resp. pro vznik a rozvoj jeho vnitřní a vnější znalostní expertizy (základny) pro podporu sociálních inovací. Tato podpora musí odrážet stávající trendy v poznání a praxi dané problematiky. Zároveň je třeba upozornit, že v případě sociálních inovací (resp. všech inovací) praxe předhání poznání. Výběr témat proto dobře odráží i stávající praxi sociálních inovací (resp. pouze tuto praxi, protože teoretické uchopení je zatím zárodečné). Dále je nutno zdůraznit, že přehled témat představuje pouze částečný pohled na danou problematiku, omezený dosaženým stavem poznání a složením účastníků konference, tj. převážně z akademických středoevropských kruhů, resp. s omezenou odbornou nebo ještě více praktickou zkušeností v oblasti sociálních inovací. Na národní úrovni jsou přitom pojetí sociálních inovací velmi různorodá, takže např. odlišné geografické a institucionální pozadí účastníků by jistě vytvořilo odlišné tematické priority.

Vídeňská deklarace upozorňuje na neschopnost tradičního, technologicky zaměřeného paradigmatu pokrýt široké spektrum inovací nezbytných pro přechod od průmyslové společnosti ke společnosti založené na znalostech a službách. Zásadní společenské změny vyžadují zahrnutí sociálních inovací do **nového paradigmatu inovačního systému**, který charakterizuje **otevření inovačního procesu** dalším aktérům vedle aktérů tradičních (firem, univerzit a výzkumných pracovišť), tj. občanům a zákazníkům. Související koncepty tohoto vývoje zahrnují otevřenou inovaci, uživatelem taženou inovaci, integraci zákazníků, inovační sítě. Inovace se stává sociálním jevem a stále významněji ovlivňuje všechny stránky života.

Klíčová role inovací v technologii a podnikání je nesporná, nicméně **plné využití** jejich potenciálu a zároveň dosažení sociálního rozvoje (inkluzivního i rozmanitého) kriticky závisí na sociálních inovacích. Význam sociálních inovací přesahuje oblast sociální integrace a rovných příležitostí, jsou nezbytné pro udržení a zvýšení inovační schopnosti firem a společnosti jako celku. Nejvýznamnější a nejnaléhavější inovace v tomto století se odehrají v sociální oblasti. Zdůrazněna je potřeba propojení (ve smyslu překrývání a interakcí) podnikových inovací a nových technologií na straně jedné a sociálních inovací na straně druhé. Právě ve spojení sektorů, systémů a konceptů se inovace rozvíjejí.

Vídeňská deklarace uvádí 14 prioritních výzkumných témat (z celkových 56), která byla identifikována ve 14 tematických sekcích, a dále průřezovou potřebu výzkumu pro praxi sociálních inovací (k přehledu všech identifikovaných témat viz dodatek níže). Výčet témat nicméně deklarace považuje pouze za výchozí pro poznání, rozvoj a implementaci nejpotřebnějších sociálních inovací v tomto století (o které by měly usilovat společenské a humanitní vědy).

6.3.4 *Dodatek: Témata výzkumu sociálních inovací (Vídeňská deklarace 2011)*

A) Souhrnná témata výzkumu sociálních inovací zahrnují tři oblasti:

- rozpracování specifik konceptu sociálních inovací a vyjasnění definicí
- začlenění konceptu sociálních inovací do komplexní teorie inovací
- rozvoj koherentních metodologií k identifikaci a měření sociálních inovací

B) Prioritní výzkumná témata (uváděna jsou i ostatní témata formulovaná v jednotlivých oblastech):

1. Sociální inovace a sociální ekonomika (podnikání)
- **úloha a potenciál sociálních inovací v sociální ekonomice, občanské společnosti, podnikovém sektoru a státu**
- management sociálních podniků, posun od organizační k institucionální inovaci (vazby mezi vlastnictvím, správou a managementem v sociální ekonomice oproti tradiční)
- sociální inovace a proces veřejné politiky jako výsledek spolupráce zahrnující rozmanité sociální, ekonomické a politické aktéry
- vazby mezi sociálními inovacemi a sociální ekonomikou

2. Sociální inovace a tradiční podnikání
- **úloha sociálních procesů v různých formách spolupráce a organizačních strukturách v podnikových inovacích**
- měnící se hodnoty organizací a tvůrců rozhodnutí
- optimální využití potenciální pracovní síly pro blahobyt a prosperitu
- využití inkubace pro udržitelnost projektů po skončení financování

3. Společnost 2.0 a sociální inovace
- **příležitosti a rizika sociálních médií při realizaci velkých a systémových sociálních inovací**
- mechanismy/podmínky/prostředí umožňující spolupráci uživatelů ve velkém měřítku
- dopady přivlastňování hodnoty vytvořené prostřednictvím spolupráce uživatelů
- možnost realizace sociálních inovací v proprietárním prostředí (IT, sociální média)

4. Inovace ve službách a sociální inovace
- **vztah mezi inovacemi ve službách a sociálními inovacemi (integrace komplementárních konceptů)**
- metody identifikace a zhmotnění latentních sociálních potřeb v poptávce
- empowering marginalizovaných občanů pro zapojení jejich kompetencí do dialogu s organizacemi
- podpora využívání a sdílení – nikoli vlastnění: socializace (zespolečenštění) spotřeby jako sociální inovace

5. Měření sociálních inovací
- **monitoring, hodnocení a měření sociálních zdrojů pro inovace a sociálního dopadu technologií**
- monitoring a hodnocení lokálních projektů sociálních inovací a podnikání z hlediska kodifikace, benchmarkingu a poznání zdrojů jejich akční schopnosti
- monitoring, hodnocení a měření inovací ve službách z hlediska jejich technologického a komunikačního dopadu a zdrojů
- monitoring a hodnocení sociálního dopadu digitalizace z hlediska rostoucí role informovaných občanů při stanovování politických cílů veřejných autorit

6. Sociální inovace a demografická změna
- **celoživotní učení, pracovní a mezigenerační solidarita jako složky sociálně angažovaného stárnutí**
- varianty forem spolupráce
- technologie pro sociální péči a blahobyt
- komunální život a bydlení v průběhu životních cyklů

7. Sociální inovace pro začlenění a integraci
- **vytvoření mezinárodní prověřené (testované) databáze slibných postupů pro začlenění a integraci před jejich upscalingem**
- důraz na empowerment zahrnující cílovou populaci od vzniku politiky až po její realizaci
- decentralizované kolaborativní procesy vládnutí (správy)
- normalizované destigmatizované intervence (ne-institucionální, ne-byrokratické)

8. Průřezové přístupy k sociálním inovacím
- **víceúrovňová správa (multiskalární koordinace a vnímavější vlády vůči sociálním inovacím (přetvoření státu)**
- překonání sektorových překážek sociálních inovací na mikro, meso a makro úrovni
- role vedení (individuálního a kolektivního) v sociálních inovacích
- institucionální podmínky pro lokalizovanou sociální inovaci

9. Sociální inovace a udržitelný regionální rozvoj v rozvíjejících se ekonomikách
- **tvorba hodnoty ze sociálních inovací (jak a kdy) a měření různých typů hodnoty**
- podmínky vytvoření důvěry mezi různými stakeholdery
- úloha participativních metod při zvyšování nebo zvyšování rizika organizace
- omezenost dobrovolnických iniciativ pro udržitelnou spotřebu

10. Vzdělávání a demokracie
- **nové ukazatele krátko- a dlouhodobých efektů vzdělávacího systému na kvalitu života, blahobyt, inovačnosti**
- lepší pochopení a měření komplexnosti výzev a rozmanitosti aktérů ve vzdělávacím systému
- možnosti zlepšení vzdělávacího systému při zaměření na potenciál aktérů (učitelů, studentů …)
- možnost přeměny problému rozmanitosti jazykové diverzity v Evropě v přednost

11. Sociální inovace a rozvoj (překonávání chudoby a pauperizace, minikredity)
- **participace a sebe-management v sociálních inovacích k překonávání chudoby a pauperizace**
- tacitní vědění, neformálnost a sociální inovace

12. Společenské vědy (včetně ekonomických) a sociální inovace
- **aktivnější příspěvek společenských věd k realizaci sociálních inovací (tj. s novými metodami a znalostmi)**
- propojení (sblížení) technické a sociální inovace
- vztah mezi inovačními procesy a sociální změnou
- porovnání různých pojetí sociálních inovací v různých výzkumných oblastech a vytvoření komplexní definice

13. Inovace pojetí – humanitní vědy a sociální inovace
- **příspěvek humanitně založeného vědění a výzkumných metod k úspěšným iniciativám sociálních inovací**
- komunikační praktiky k zahrnutí různorodé komunity a jejich zdroje vědění v sociálních inovacích
- aktivizace zdrojů vznikajících v mezikulturních setkáváních a interakcích ke zvýšení inovačnosti společností a sociální změny
- vazba inovací a typů generického nebo kulturně determinovaného chování

14. Sociální inovace na pracovišti

- **inovace pracovních míst pro chytřejší a lepší práci jsou podmínkou řešení společenských výzev**
- inovace pracoviště je sociální inovace, když zlepšuje výkonnost a kvalitu práce a komunitního života a když je výsledkem inkluzivního dialogu a sdílení znalostí
- aktivnější úloha EU při podpoře podmínek pro sociální inovace na pracovišti, využití zkušeností Finska, Francie, Německa, Nizozemska, Norska a jejich přizpůsobení odlišným kontextům
- aktivní angažovanost vnitřních a vnějších stakeholderů, včetně sociálních partnerů, tvůrců politik a výzkumníků, při vytváření a rozvoji podmínek pro sociální inovace na pracovišti

6.3.5 *Dodatek: Témata podle závěrů expertního panelu v ČR*

Výsledky expertního panelu v ČR, ve kterém byla hodnocena témata pro ESF dle Společného strategického rámce (Common Strategic Framework), jsou následující:

Tematický cíl 1 - Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly

1.1.1. Aktivní a preventivní opatření na trhu práce, zejména identifikace individuálních potřeb, individualizace služeb a poradenství, cílená a individualizovaná odborná příprava, ověřování nabytých kvalifikací a dovedností, outplacement (podpora nového pracovního uplatnění)

1.2.1. záruka pro mladé, tj. možnost dalšího vzdělávání, rekvalifikace nebo aktivace poskytovaná do 4 měsíců od ukončení školy mladému člověku ve skupině NEET, s důrazem na odborné vzdělávání učňovského typu a stáže pro absolventy

1.4.3. Politiky slaďování pracovního a rodinného života, včetně podpory opětovného začleňování pro osoby vyloučené z trhu práce z důvodu péče o osobu blízkou

Tematický cíl 2 - Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby

2.1.1. Integrované postupy různých forem opatření na zvýšení zaměstnatelnosti, jako je individuální podpora, konzultace, poradenství, přístup ke všeobecnému a odbornému vzdělávání a odborné přípravě, přístup ke zdravotním a sociálním službám, službám péče o dítě, přístup k ICT a internetu

2.4.2. Přístup k cenově dostupným, udržitelným a kvalitním sociálním službám, jako jsou služby aktivní politiky zaměstnanosti a vzdělávání, služby zaměřené na osoby bez přístřeší, péči o děti a dlouhodobé služby sociální péče

2.5.2. Mobilizace finančních prostředků na podporu iniciativ sociální ekonomiky a sociálního podnikání

2.5.1. Budování kapacit a infrastruktury pro rozvoj sociálních podniků, zejména prostřednictvím vzdělávání o sociálním podnikání, vytváření sítí, vývoj národních nebo regionálních strategií ve spolupráci s klíčovými stakeholdery, poskytování služeb pro rozvoj podnikání a snadnější přístup k financování

Tematický cíl 3 - Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení

3.3.1. Realizace strategií celoživotního učení pro pracovníky ve spolupráci se sociálními partnery, např. školení, rozvoj dovedností a rozšiřování průřezových kompetencí pracovní síly (cizí jazyky, digitální kompetence, podnikání)

3.3.2. Přizpůsobení systémů odborného vzdělávání a přípravy (VET) požadavkům trhu práce, rozvoj odborného vzdělávání podle požadavků trhu práce, včetně učňovského vzdělávání, motivování firem k přijímání stážistů

3.3.10. Podpora systémů rozvoje vzdělávání dospělých reagujících na vysoké kvalitativní nároky

Tematický cíl 4 - Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy

4.1.1. Reformy k zajištění lepší legislativy, synergie mezi politikami, efektivního řízení veřejných politik a transparentnosti, integrity a odpovědnosti ve veřejné správě a výdajů z veřejných prostředků

4.1.2. Vývoj a implementace strategií rozvoje lidských zdrojů a politik

Mezi další oblasti, které měli možnost respondenti zvolit jako vhodné pro podporu sociálních inovací, patřili zejména:

- Financování sociálních inovací: komunitní podpora (neziskových) start-upů (kombinace nástroje financování a vzniku podpůrné komunity)
- Inkubace sociálních inovací (launchpad): podpora nových podnikatelských projektů se sociálním dopadem (financování, sociální kapitál, podnikatelská expertiza)
- Zvýšení podnikavosti: sociální odpovědnost firem
- Sdílení dobré praxe/capacity building: komplexní znalostní báze soustředěné (nebo rozdělené) např. podle cílových skupin (vzdělávání, síťování, znalostní produkty, rešerše časopisů, expertní panely)
- Propagace a sdílení znalostí: fóra sociálních inovací
- Podpora terénních pracovníků: rozdělená podle cílových skupin
- Lokální angažovanost a inovace (silnější komunity): podpora zapojení lokálních komunit do řešení problémů
- Síťování a koordinace: propojování (potenciálně) zúčastněných subjektů na územním nebo předmětném základě pro inovační řešení, včetně sociálních dárců
- Vzdělávání/osvěta: vzdělávací programy pro lokální komunity (workshopy, neformální setkání)
- Inovace pracoviště: rozvoj lidských zdrojů ve firmách
- Kreativní ekonomika: propojení kreativních odvětví s ekonomickými a sociálním aktivitami
- Výzkum a politické poradenství: vytváření interdisciplinárních propojení

6.4 Zdroje, organizace, sítě

Následující přehled uvádí odkazy k tématu sociálních inovací a jejich podpory, především organizace (výzkumné a aplikační) a znalostní sítě, které v dané oblasti působí, a to včetně některých mimoevropských zemí, kde jsou sociální inovace více rozvinuty. Přehled je pouze základní a výběrový a měl by být průběžně doplňován a aktualizován, resp. specifikován podle konkrétní sledované problematiky.

OpenIDEO http://www.openideo.com – otevřená platforma pro společné vytváření sociálních inovací jako řešení výzev (problémů), které formulují samotní uživatelé (členové komunity OpenIDEO) nebo zadavatelé (sponzoři). Tvorba řešení má tři fáze – inspirační (možné přístupy k řešení), koncepční (návrh řešení) a evaluační (hodnocení návrhu). Výsledné (vítězné) řešení je k dispozici pro využití, modifikaci, sdílení pro všechny zájemce. Členové komunity, kteří přispívají k inovačním řešením, zvyšují svůj DQ (Design Quotient). Jeho struktura je odlišena podle uvedených tří fází tvorby inovačního řešení.

Social Innovation Generation (SiG) http://sigeneration.ca/ - organizace podorující sociální inovace ve velmi širokém spektru projektů od vzdělávacích programů (od dlouhodobých univerzitních po krátkodobé terénní), přes inovační finanční nástroje (např. tzv. social impact bonds) a poradenství inovačním aktérům (včetně vládní a lokální politiky), až po podporu specifických oblastí sociálních inovací, např. revitalizace komunit (komunitní rozvoj), péče o mentálně nebo tělesně postižené, snižování chudoby a vyloučení. SiG rovněž aktivně publikuje svoje praktické zkušenosti a systémové náměty v oblasti sociálních inovací a sleduje také další znalostní zdroje vytvářené ostatními podobně zaměřenými organizacemi.

Centre for Social Innovation Toronto http://socialinnovation.ca - organizace podporující sociální inovace v oblastech podnikání mladých lidí, např. provoz inkubátoru pro rozvoj námětů se společenským přínosem a pomoc začínajícím sociálním podnikatelům, provoz sdílených otevřených prostor pro inovační aktivity, vlivová síť k prosazování zájmů neziskového sektoru na politické a legislativní úrovni, podpora terénních sociálních inovátorů, zpřístupnění nízkonákladového softwaru pro neziskové organizace a nadace, angažování lidí v místních komunitách při transformaci jejich prostředí.

Australian Social Innovation eXchange http://www.asix.org.au/ - shromažďující informace o sociálních inovátorech a jejich projektech. Představuje příležitosti pro propojení inovátorů a šíření dobré praxe. Pořádá akce na podporu sociálních inovací: festivaly, fóra, inovační kempy, platformy, expertní sítě, vzdělávací programy.

Springboard Innovation http://www.springboardinnovation.org/ - organizace na podporu lokální agendy (tzv. komunitou tažená komunitní změna, např. programy Family Forward, Well Within Reach, Create Plenty), vytváření pozitivní a udržitelné změny prostřednictvím sociálních inovací, dále provoz online platformy, která umožňuje seed financování členy samotné komunity (crowdfunding). Iniciativa inovační města jako neformální setkávání nebo vzdělávací programy, které zlepšují lokální ekosystém angažováním občanů (Sociální inovační fóra).

Center for Social Innovation http://www.center4si.com - organizace podporuje sociální inovace řadou programů zaměřených např. na zdravotně postižené, bezdomovce, drogově závislé (terénní vzdělávání, technická pomoc, příležitosti pro síťování odborné časopisy, expertní panely), na rozvoj organizačních kapacit (strategické plánování, organizační design, rozvoj lidských zdrojů).

The Young Foundation www.youngfoundation.org - nejvýznamnější organizace podpory sociálních inovací v Evropě s globálním působením. Realizuje velké množství programů, projektů a iniciativ a je zakladatelem nebo významným spolutvůrcem několika nadnárodních odborných sítí v oblasti sociálních inovací. YF disponuje vlastní výzkumnou a aplikační kapacitou, má zásadní váhu i pro tvorbu politik, je rovnocenným a vyhledávaným partnerem Evropské komise a dalších nadnárodních organizací, národních i regionálních vlád, místních komunit, velkých korporací, nadačních subjektů, akademických organizací. Z YF vzešla fundamentální publikace o sociálních inovacích, na kterou odkazují všechny relevantní subjekty působící v této oblasti. YF v průměru realizuje více než 40 projektů v oblasti sociálních inovací na národní a mezinárodní úrovni se širokým tematickým a metodickým záběrem a v různých fázích inovačního cyklu od vzniku nápadů, přes jejich zavádění, scaling-up, prototypizaci a pilotování až po mainstreaming. Oblasti působení a nejvýznamnější projekty YF zahrnují vytváření sítí a partnerství (Future Communities, The Recovery Network, Local 2.0,The London Collaborative, The Local Well-

being Project, Mapping Britain´s Needs, Neighbourhod Futures, The Innovation Catalyst, The Neighborhood Action Network, Transforming Neighbourhoods), podpora organizací s (potenciálním) sociálním impaktem (YF Ventures Team), poradenství pro neziskový sektor a veřejné služby (Ageing Well Innovation Programme, Bemerton Heath, Emotional Resilience for gangs, Health innovations value tool, Impact of the cuts, Innovation in providing Opportunities for young people, Preventive investment programme, Regional innovation funds advisory service, Supporting local social enterprise, Transforming Justics, Wellbeing and resilience measure, Worklessness, Neighborhood Taskforces).

Kennisland (Knowledgeland) http://www.kennisland.nl/en - organizace podporuje inovační projekty a rozvoj kapacit v širokém spektru oblastí, např. inovační vzdělávací postupy ve školách, zvýšení účinnosti a efektivnosti vládních zásahů, kreativní ekonomika a odvětví, propojení kreativity a inovací v lokálním rozvoji, inovační iniciativy místních kulturních organizací. KL pořádá Social Innovation Safari, kde vybraní inovátoři z různých zemí řeší během jednoho týdne komunitní problémy.

Zentrum für Soziale Innovation https://www.zsi.at/ - výzkumná organizace, která působí v širokém záběru od základního výzkumu po aplikace a multidisciplinární zaměření především ve společenských a humanitních vědách, např. vzdělávání (včetně odborného), politické poradenství s důrazem na úlohu sociálních inovací při řešení tzv. velkých společenských výzev (demografická změna, sociální vyloučení a chudoba), podpora a koordinace sítí v oblasti sociálních inovací, participativního hodnocení technologií. ZSI je zprostředkující subjekt rakouského ESF pro inovační projekty územních paktů zaměstnanosti při řešení diskriminace na trhu práce (TEPs, http://www.pakte.at/). ZSI se také podílí na realizaci mezinárodního ocenění pro sociální inovace SozialMarie (www.sozialmarie.org) a je klíčovým subjektem sdružení Evropské školy sociálních inovací (ESSI).

Social Venture Partners Seattle http://www.svpseattle.org/ - organizace propojuje angažované dobročinné dárce a pomáhá jim k dosažení maximálního impaktu jejich příspěvků. SVP podporuje kolektivní aktivity sociálního sektoru a specificky kapacity vybraných neziskových organizací, které získávají provozní prostředky, přístup k nástrojům rozvoje kapacit, kvalifikované dobrovolníky a placené poradenské služby. Zvýšení organizační kapacity umožňuje organizaci realizovat svoje aktivity účinněji a efektivněji. SVP působí také jako podpůrná síť, shromažďuje získané zkušenosti a sdílí je v komunitě dárců a (potenciálních) příjemců. V současné době má SVP kolem dvou tisíc členů z celého světa a 25 poboček v Severní Americe a Japonsku.

Social Value Lab http://www.socialvaluelab.org.uk/ - organizace expertně podporuje podnikatelství tzv. třetího (grantového) sektoru, rozvoj a posilování komunitních aktivit (služby pro řešení komunitních potřeb). SVL působí jako nezávislý think-and-do tank, národní hub pro výzkum a aktivity sociálního sektoru ve Velké Británii i v mezinárodním záběru. Realizované aktivity zahrnují výzkum (cílené veřejné komunitní konzultace s důrazem na účinnost, inkluzivitu a přitažlivost pro účastníky, mapování

třetího sektoru, participativní a kolaborativní komunitní výzkum, výzkum uživatelů, výzkum nejlepší praxe a pro podporu politiky na lokální a národní úrovni), ovlivňování politiky, vytváření nových sociálních podniků, šíření dobré praxe a podpora její aplikace. Sociální inovace jsou podporovány ve všech jejich fázích. Podporované strategie sociálních podniků zahrnují např. oblast zakázek a výběrových řízení, externalizaci služeb, přenos aktiv a sociální investice, strategie změny. Evaluace sociálního sektoru zahrnuje organizační kapacity, monitoring rámců, projekty a jejich portfolia, podporované sektory, programy a podporu sebe-evaluace. SVL provádí rovněž hodnocení sociálního impaktu pomoci metodiky sociálního výnosu investic a vlastní online platformy tzv. sociálního evaluátora (Social E-valuator™), sociálního účetnictví a auditu pro potřeby stakeholderů (s využitím participativního rámce) a prokázání hodnoty (využití metriky ke sledování a vykazování sociální a finanční výkonnosti).

The Australian Centre for Social Innovation http://www.tacsi.org.au/ - organizace finančně podporuje inovační nápady a jejich realizaci ve formě sociálních podniků, metody a jedince schopné urychlit pozitivní sociální změnu. TACSI realizuje iniciativu Radical Redesign (společně vytvářená řešení s lokálními komunitami), odborná fóra založená na společném setkávání, zkoumání a diskusi naléhavých společenských/sociálních problémů (tzv. Blue Sky Sessions). Další projektové aktivity se zaměřují na starší občany a na podporu lidí, kteří o ně pečují, na rozvoj nového modelu podpory rodin (Family by Family) a na usnadnění vzdělávacích podmínek pro děti z problémových prostředí.

Foundation for Youth Social Entrepreneurship http://www.fyse.org/ - organizace pro inkubaci a rozvoj kapacit sociálních podnikatelek s vysokým impaktem ve formě stipendií a mentorských aktivit, podpora systémové změny vytvářením specializovaných vzdělávacích kapacit, podpora sociálního investování v pacifickém regionu (včetně sousedních zemí). Strategie sociálního impaktu zahrnuje individuální podporu, vytváření komunity sociálních podnikatelů pro vzájemnou podporu, organizační a osobní růst, rozvoj podnikatelského ekosystému s využitím partnerství s klíčovými aktéry změny (sociálními investory, výzkumnými pracovníky, firmami a vůdčími osobnostmi).

Network Social Innovation Maastricht University http://www.networksocialinnovation.nl – organizace pro výzkum a aplikace v oblasti vzdělávání a sociálního kontextu, inovace pracoviště (rozvoj podnikových lidských zdrojů), inovačního managementu (podnikatelské dynamiky) a sociálních inovací v malých a středních podnicích). NSI působí při Maastrichtské univerzitě (MU) a účastní se činnosti výzkumného konsorcia INSOPE (www.inscope.nl), které pokrývá sedm výzkumných oblastí: inovační management, pružné organizační formy, učící se spojenectví a otevřené inovace, management institucionálních stakeholderů, měření produktivity a impaktu a sociální inovace.

Social Development Centre SUS http://www.sus.dk/ - organizace se zaměřením na marginalizované skupiny, tj. zejména osoby s mentálním postižením, dále na problematiku inkluzivního trhu práce, prevenci násilí a obtěžování na pracovišti, integraci uprchlíků a přistěhovalců, životních podmínek tělesně postižených osob. SUS nabízí inspiraci, doporučení a vedení pro procesy změny a rozvoje, vývoj metod k obnově a

podpoře kvality života pro cílové skupiny, podporu procesů změny podle požadavků uživatelů, získávání a šíření znalostí a poskytování zpětné vazby opatření realizovaných pro cílovou skupinu, rozvoj organizace prostřednictvím zvýšení kvalifikační úrovně pracovníků.

Sinnple http://www.sinnple.es/ - poradenská organizace zaměřená na kombinaci inovací a sociální změny ve třech oblastech: (1) inovace a internacionalizace firem na sociálních trzích (využití výhody stávajících produktů a dříve vyvinutých znalostí nebo vytvoření nových produktů), (2) udržitelné a konkurenceschopné modely podnikání pro sociální podniky, které propojují dlouhodobě udržitelné podnikání v mezinárodním měřítku se sociálními cíli, (3) inovační plánování pro organizace třetího sektoru, které jim pomáhá při vzniku sociálních podniků, rozvoji sociálních iniciativ pro podniky, nahrazování sponzorů sociálními investory, efektivním využití zdrojů.

NESTA http://www.nesta.org.uk/ - organizace podporující inovace, které pomáhá lidem a organizacím uskutečňovat výjimečné ideje, prostřednictvím investic, grantů, výzkumu, sítí a kvalifikací. Spolupracuje s řadou partnerů, např. vzdělávacími a investorskými organizacemi, komunitními organizacemi a výzkumnými pracovišti na regionální, národní i mezinárodní úrovni. Publikuje Inovační index Velké Británie, významně se angažuje v oblasti sociálních inovací a inovací veřejného sektoru, úzce spolupracuje s vládními a nevládními organizacemi v oblasti inovací a podnikovou sférou. NESTA realizuje velké množství programů a aktivit a je jedním z nejvýznamnějších aktérů inovačního systému díky rozsáhlé expertize a vlastnímu inovačnímu přístupu. NESTA publikuje svoje poznatky a praktická doporučení, je průkopníkem inovačního přístupu v méně tradičních oblastech (tzv. skryté inovace). Příklady klíčových aktivit zahrnují síť mentorů kreativního podnikání, centrum pro tzv. vyvolané ocenění inovátorů (challenge prizes, udělované prvnímu nebo nejúčinnějšímu řešení stanovených problémů, působí jako pobídka naplnění specifické potřeby spíše než ohodnocení minulých úspěchů), široké spektrum iniciativ pro podporu inovačně založeného růstu (inovačně založeného podnikání), inovace poskytování finanční podpory, fond pro umění a kulturu na podporu digitálního výzkumu a vývoje, kreativní rady (Creative Councils), laboratoř pro veřejné služby (např. kolaborativní spotřeba, reforma zdravotnických služeb, komunitní rozvoj, stárnutí populace).

Euclid Network http://www.euclidnetwork.eu/ - expertní a vlivová síť třetího sektoru, která aktivně přispívá k inovačnímu, propojenému a udržitelnému rozvoji občanské společnosti. Vznikla v roce 2007 a zahrnuje 300 (individuálních) členů ze 31 zemí. Je významným partnerem Evropské komise při prosazování zájmů a aktivním dialogu ve sledovaných oblastech. Realizuje vlastní projekty a aktivity ve spolupráci se členy a dalšími partnery. Obsahový záběr je komplexní a programově se zaměřuje na účinnost, udržitelnost, inovace a vliv. (1) Účinnost je podporována třemi typy aktivit: (a) rozvoj vůdcovství sdílením zkušeností (peer-learning), viz např. výměnné pobyty (stáže) v rámci projektů Leader Twinning Programme, Erasmus for Young Entrepreneurs, přístup na online vzdělávací kurzy Harvard Kennedy School, (b) rozvoj a vytváření sítí, (c) měření impaktu a kvalita správy. (2) Udržitelnost se zaměřuje na získávání a výměnu informací o zdrojích financování na úrovni EU (European Funding Network). (3) Inovace jsou podporovány účastí na národních a nadnárodních iniciativách s cílem zvýšení povědomí o jejich významu a praktickém využití. (4) Vliv je prosazován prostřednictvím aktivního lobbingu

zejména na úrovni orgánů EU v řadě oblastí, včetně sociálních inovací, regulačního a legislativního rámce třetího sektoru, zdrojů financování, veřejných konzultací.

Rockefeller Foundation http://www.rockefellerfoundation.org/ - globálně podporuje aktivity, které rozšiřují příležitosti a posilují pružnost pro řešení sociálních, ekonomických, zdravotních a environmentálních výzev. Nadace působí od roku 1913 a vedle podpory ve formě grantů realizuje rovněž výzkum sledovaných témat a jejich výsledky publikuje. Inovace je klíčovým prvkem všech iniciativ, které zahrnují pět oblastí: základní životní zdroje (dostupnost vody, potravin, bydlení a infrastruktury), zdravotnictví (dostupné a rovnocenné zdravotní služby), klima a životní prostředí (udržitelný růst a přizpůsobivost klimatické změně), urbanizace (řešení pro rychle rostoucí města), sociální a ekonomické zabezpečení (silnější sítě, občanská společnost, politické rámce). Výzkumné aktivity se zaměřují na budoucí priority nadace, např. inovační sekundární vzdělávání pro zlepšení kvalifikací, zlepšení mobility a dostupnosti pro chudé obyvatele měst, zvýšení dostupnosti a účinnosti sociální péče a služeb, význam podpůrných program pro rozvoj schopnosti přizpůsobení pracovníků a malých podniků s využitím tzv. přechodného zaměstnání.

Ashoka http://www.ashoka.org/ - nadace vznikla v roce 1980 a v současnosti její stipendisté působí v 70 zemích. Podporuje jednotlivce při realizaci sociálních inovací (pro sociální inovátory používá pojem sociální podnikatelé) a v současném období také občanského sektoru. Stipendisté jsou velmi pečlivě vybíráni a působí v několika oblastech: občanské angažovanosti, ekonomického rozvoje, životního prostředí, zdravotnictví, lidských práv, učení a vzdělávání. Dalším hlediskem působení je cílová populace, např. podnikatelé a podniky, poskytovatelé péče, děti, organizace občanského sektoru, fyzicky a mentálně postižení, bezdomovci a přistěhovalci, ekosystémy. Specifická pozornost je věnována využití technologií v sociálních inovacích (AshokaTECH, ve spolupráci s The Lemelson Foundation), např. vývoj nebo využití technologie jako nástroje sociální změny, inspirace, výuka a rozvoj nových řešitelů problémů, vývoj nových ekonomických modelů a marketingových strategií pro šíření technologií a společensky užitečných produktů pro opomíjené uživatele, vytváření a podpora inovací prostřednictvím reforem realizovaných v terénu K dispozici jsou podrobné informace o aktivitách jednotlivých stipendistů, které slouží jako inspirativní příklady. V České republice působí 22 stipendistů zejména v problematice romské populace, ochrany životního prostředí, občanského sektoru a poskytování sociální péče.

Sozialforschungsstelle TU Dortmund http://www.sfs-dortmund.de – multidisciplinární výzkumné pracoviště s důrazem na téma sociálních inovací, zejména nové organizační koncepty v produkci, správě a službách, výzkum a poradenství sítí, znalostně založené pracovní aktivity a znalostní management, procesy soustavného zlepšování, přechod na pružné formy pracovní doby a pracovních úvazků, demografická změna, sociální dialogy, odborné vzdělávání a zvyšování

kvalifikace. Pracoviště řeší řadu výzkumných projektů a jejich aplikací, včetně účasti v řadě národních a mezinárodních konsorcií. Příkladem komplexního projektu v oblasti sociálních inovací je zlepšování klíčových kompetencí obyvatel ohrožených rizikem vyloučení z trhu práce (K4Call).

Sinnergiak http://www.sinnergiak.org – centrum pro sociální inovace v baskickém regionu, které podporuje synergie mezi lidmi a organizacemi na regionální i mezinárodní úrovni při realizaci projektů a experimentů. Aktivity centra zahrnují (1) výzkum v oblasti sociálních inovací, zejména vytváření a využití nových výzkumných technik, vývoj ukazatelů pro sociální inovace, tvorbu případových studií a zkušeností nejlepší praxe, (2) podporu rozvoje kvalifikací a učení v regionálních organizacích pro zvýšení povědomí o inovačním managementu v sociálních projektech (v podnicích, veřejném sektoru, neziskových organizacích), management projektů v laboratořích zaměřených na design a evaluaci veřejných politik pro sociální inovace (Public Policy Open Lab) a na klastrování sektorů a aktérů zabývajících se sociálními inovacemi (Cross Inn Lab), (3) networking lidí a organizací pro sociální inovace prostřednictvím rámce pro sdílení nápadů, šíření projektů a jejich výsledků a zkušeností.

MindLab http://www.mind-lab.dk – je pracoviště, které vzniklo jako interní inkubátor pro invenci a inovace pro dánské ministerstvo hospodářství a podnikání (2002). V roce 2007 došlo ke změně strategie a zahrnutí spolupráce dalších dvou ekonomických ministerstev (daní a zaměstnanosti). Cílem pracoviště se stalo vytváření nových společenských řešení s využitím účasti občanů a podniků (uživatelsky zaměřené a spolu/vytvářené inovace), včetně poskytnutí fyzického prostoru pro inspiraci tvořivosti, inovace a spolupráci. Má zásadní význam pro zprostředkování vnějšího pohledu na zaváděné politiky jejich tvůrcům a získané poznatky využívá pro vytváření lepších řešení a přístupů. Organizace sleduje pět strategických cílů: (1) inovace jako vývoj nových a ověřených řešení, která zlepší zkušenosti uživatelů s veřejnými službami a dosáhnou zamýšlených výsledků, (2) efektivnost jako lepší využití veřejných zdrojů díky odpovídajícímu zaměření nových řešení, (3) kultura jako transformace kultury a praxe ministerstev směrem k širšímu zahrnutí uživatelů a zvýšení spolupráce napříč veřejným sektorem, (4) znalosti jako vývoj a sdílení zkušeností a nových znalostí, které podporují inovace ve veřejném i soukromém sektoru, (5) viditelnost jako komunikace práce laboratoře a experimentů zakladatelských ministerstev s novými metodikami a formami spolupráce.

Social Innovation eXchange www.socialinnovationexchange.org/ - se prezentuje jako globálně nejrozsáhlejší síť pro sociální inovace ve velmi širokém tematickém záběru tzv. společenských výzev (stárnutí populace, klimatická změna, nerovnost, zdravotnictví). Shromažďuje praktické zkušenosti a sleduje související výzkumné aktivity. V databázi lze vyhledávat podle konkrétního tématu nebo podle zemí či jejich skupin. Síť zahrnuje všechny typy subjektů ze všech institucionálních sektorů (jednotlivce, organizace, firmy, tvůrce a realizátory politik). Pořádá akcelerátory a letní školy (ve spolupráci s regionálními partnery) a tzv. Globální inovační akademii. Související platformu zaměřenou na prezentaci inovačních nástrojů a přístupů představuje Social Innovator (www.socialinnovator.info).

European Network of Living Labs (EnoLL) http://www.openlivinglabs.eu – je sdružení laboratoří zaměřených na vytváření a aplikaci inovací a sociálních inovací (zahrnuje rovněž mimo-evropské subjekty). Sdružení pořádá a spolupořádá řadu aktivit přístupných i pro nečlenské subjekty. Spektrum laboratoří je velmi široké, v současné době jich je certifikováno cca 300. Living Lab je reálné prostředí, ve kterém uživatelé a producenti (včetně subjektů veřejného sektoru) spoluvytvářejí inovace. Living Labs charakterizuje Evropská komise jako tzv. PPPP, tedy Public-Private-People Partnership, pro uživateli tažené otevřené inovace. Living Lab zahrnuje čtyři hlavní aktivity – (1) spoluvytváření (co-design), tj. spolupráce uživatelů a producentů, (2) výzkum, tj. objevování nových využití, chování a tržních příležitostí, (3) experimentace, tj. zavádění živých scénářů v komunitách uživatelů, (4) evaluace, tj. hodnocení konceptů, produktů a služeb podle socio-ergonomických, socio-kognitivních a socio-ekonomických kritérií. Living Lab zahrnuje multidisciplinární týmy a působí obvykle v úzké vazbě na klíčové lokální inovační aktéry. Vůdčími subjekty jsou univerzity nebo municipality nebo jejich partnerství, na něž jsou napojeni další lokální a regionální nebo oboroví inovační aktéři. Sdružení poskytuje podporu pro realizaci projektů Living Lab, rozvíjí metodiku a shromažďuje informace o svých členech a jejich aktivitách a nejlepších praxích, pořádá vlastní konference a letní školy. Účastní se řady mezinárodních strategických komplexních projektů, např. Smart Cities a Future Internet. Nejaktivnější jsou Living Labs v severských zemích, ve Španělsku a Francii.

Stanford Social Innovation Review http://www.ssireview.org/ - je odborný časopis (s výrazně aplikačním akcentem) zaměřený na široce pojatou sociální změnu a její aktéry ze všech institucionálních sektorů – podnikového, vládního, neziskového, filantropie a sociálního podnikání. Vedle samotného časopisu vydává týdenní Newsletter, provozuje blog, pořádá webináře. Úzce spolupracuje se STANFORD PACS, centrem pro filantropii a občanskou společnost na Stanfordské univerzitě (http://pacscenter.stanford.edu/).

ESF Innovation, Transnationality and Mainstreaming Strand http://www.esf-works.com – pracoviště působí v rámci OP England financovaného z ESF (tzv. ITM strand). V období 2007-2013 podporuje 32 inovačních projektů (s celkovým rozpočtem 60 mil. GBP), které mají strategický a regionální charakter. Inovace zahrnují nové přístupy, nástroje, metody a poskytované služby nebo přizpůsobení a využití stávajících přístupů. ITM uspořádalo dva workshopy se stakeholdery inovačních projektů pro sdílení zkušeností. Prioritní témata zahrnují aktivní začlenění, angažování zaměstnavatelů na zvyšování kvalifikací a zaměstnatelnosti, ICT a digitální mezera, demografická změna (starší pracovníci a migrace), kvalifikace pro klimatickou změnu a udržitelný rozvoj, sociální podniky. Konkrétní témata inovačních projektů stanovovaly samotné regiony.

Innovation Unit http://www.innovationunit.org/ - je pracoviště pro inovace ve veřejných službách, které původně vzniklo v rámci britského ministerstva pro vzdělávání a kvalifikace (2002), později se osamostatnilo (2006) a působí jako nezávislý neziskový sociální podnik, nicméně i nadále úzce spolupracuje s vládními subjekty. Cílem pracoviště je přispět k řešení společenských problémů prostřednictvím inovací radikálního ty-

pu, tedy systémovými změnami. IU také sehrává významnou roli v souvisejících veřejných diskusích a při ovlivňování politiky na lokální, regionální i národní úrovni. Nejvýznamnější projekty zahrnují spolupráci s lokálními subjekty při zlepšování a zároveň zefektivnění péče o malé děti, zavádění metod tzv. radikální efektivnosti při poskytování veřejných služeb, re-design služeb např. ve zdravotnictví prostřednictvím společné produkce (ko-produkce), zvýšení angažovanosti žáků a studentů a tím i jejich perspektivního uplatnění.

Social Innovation Europe www.socialinnovationeurope.eu/ - je online platforma financovaná Evropskou komisí (DG Enterprise and Industry), která mapuje aktivity v oblasti sociálních inovací v evropských zemích (včetně zemí mimo EU). Národní partneři poskytují základní informace o těchto aktivitách, možnosti platformy však zatím nejsou zcela využity oproti počátečním představám. Zejména chybí systematičtější práce se získávanými dílčími informacemi. Předností je snaha zahrnout do ní i méně vyspělé členské a nečlenské země, o jejichž aktivitách v oblasti sociálních inovací nejsou k dispozici odpovídající informace. Otázkou je další podoba platformy po skončení stávajícího kontraktu v roce 2012.

Learning for Social Impact http://lsi.mckinsey.com/ - je iniciativa sekce pro sociální sektor společnosti McKinsey. Zahrnuje zejména Learning Driven Assessment Workbook, interaktivní nástroj pro sebe-evaluaci sociálního impaktu, a databázi TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact), která shromažďuje evaluační přístupy používané všemi významnými národními a mezinárodními organizacemi, které podporují sociální změnu a inovace. Databázi je možno prohledávat a filtrovat podle zadaných kritérií evaluace.

TEPSIE http://www.tepsie.eu/ - je mezinárodní výzkumný projekt financovaný z prostředků FP7 (do konce roku 2014), který zahrnuje šest partnerů, z nich nejvýznamnější jsou Young Foundation a Dánský technologický institut (www.technologisk.dk). TEPSIE se zabývá teoretickými, empirickými a politickými východisky sociálních inovací v Evropě, konkrétně mapuje základní přístupy a definice, měření sociálních inovací, odstraňování překážek, vytváření kapitálových toků, angažování veřejnosti, dosavadní zkušenosti s inovacemi a možnosti jejich rozvoje a maximalizaci využití online sítí. V rámci výzkumného projektu působí interaktivní online Research Hub jako klíčový prvek a základna pro šíření výsledků. Výstupy projektu jsou průběžně zveřejňovány. V současné době jsou k dispozici přehledy nástrojů síťování a rozsáhlá bibliografie sociálních inovací.

Office of Social Innovation www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp – kancelář Bílého domu pro sociální inovace a občanskou participaci vznikla během Obamovy administrativy při Radě domácí politiky. Uplatňuje inovační přístupy při řešení společenských výzev (tzv. komunitní řešení), zejména zaměření na výsledek, řešení iniciované zdola, rozšíření participace a sdílenou odpovědnost. Cílem je podpora (komunitní) služby jako způsobu řešení a rozvoje vůdčích osobností komunity, zvýšení investic do inovačních řešení, která přinášejí výsledky (inovační fondy, Community Solutions Tour, měření a evaluace, ceny a soutěže), vývoj nových inovačních modelů partnerství (PPP).