



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PŘÍRUČKA PRO TVORBU A REALIZACI INOVAČNÍCH PROJEKTŮ

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Doc. ing. Anna Kadeřábková, Ph.D., Said M. Saman, MSc., Centrum inovačních studií VŠEM

Tato příručka byla v původní verzi vytvořena v rámci zakázky "Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ" financované z projektu technické pomoci OP LZZ "Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OP LZZ 2008-2015" (CZ.1.04/6.1.00/09.00016), realizované společností Navreme Bomeme, s.r.o.

Obsah

ÚVOD	4
1 VÝCHODISKA	5
1.1 VÝZNAM A KONTEXT SOCIÁLNÍCH INOVACÍ	5
1.2 SPECIFIKA INOVAČNÍCH PROJEKTŮ	6
2 ZÁKLADNÍ POJMY	6
2.1 INOVAČNÍ SYSTÉM A JEHO SLOŽKY	7
2.1.1 <i>Inovační nabídka a poptávka</i>	7
2.1.2 <i>Sektory inovačního systému</i>	8
Dodatek: Institucionální sektory a sociální inovace	9
2.2 VYMEZENÍ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ	12
2.2.1 <i>Sociální dimenze inovací</i>	13
2.2.2 <i>Charakteristiky sociálních inovací</i>	14
2.2.3 <i>Dynamika sociálních inovací</i>	15
Dodatek: Příklady vymezení sociálních inovací	15
2.3 INOVAČNÍ CYKLUS (FÁZE INOVACÍ)	17
2.3.1 <i>Model inovačního procesu</i>	18
2.3.2 <i>Dynamika sociálních inovací</i>	22
2.3.3 <i>Inovace podle typu fází</i>	23
2.4 HODNOCENÍ SOCIÁLNÍCH INOVACÍ	27
2.4.1 <i>Inovační charakteristiky projektů</i>	28
2.4.2 <i>Hodnocení sociálního impaktu</i>	30
2.4.3 <i>Hodnocení jako proces učení</i>	34
Dodatek: Příklady metod hodnocení impaktu sociálních inovací	41
3 KONTEXT	43
3.1 PODPORA INOVACÍ A SOCIÁLNÍCH INOVACÍ V EU	43
3.2 ZDROJE, ORGANIZACE, SÍŤ	47

Úvod

Cílem příručky je seznámit (potenciální) žadatele o veřejnou podporu se základními pojmy a přístupy při tvorbě a realizaci projektů **sociálních inovací**. Jejich samotné vymezení není dosud ustálené, není k dispozici obecně platná definice. V této příručce je používáno vymezení sociálních inovací podle jejich klíčových charakteristik, které jsou podrobněji objasněny v kapitole 2. Zde si uvedme pouze jejich výchozí přehled:

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

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 beneficentů (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.

Při objasňování pojmu a aplikací sociálních inovací je třeba v úvodu dále zdůraznit dva základní (omezuující) parametry vytvořené příručky a tím i jejího využití.

První omezení představuje stav poznání dané problematiky, tj. **konceptu sociálních inovací** a jejich tvorby a realizace (včetně jejich veřejné podpory). Koncept sociálních inovací je nový a dynamicky se vyvíjí, což v praxi znamená neusazenost pojmů a nemožnost formulace obecně platného a zároveň dostatečně konkrétního postupu pro tvorbu a realizaci inovačních projektů. Každý problém nebo příležitost pro inovační projektové řešení vyžaduje vysokou individuální (tj. projektově specifickou) odbornou a inovační kompetenci na straně realizátora i jeho podpory. Tato kompetence musí být soustavně, systémově a dlouhodobě rozvíjena a aktualizována a využívat tvůrčím způsobem již dostupných poznatků rozvinutější zahraniční praxe i postupně získávaných domácích zkušeností.

Druhé omezení představuje stav **domácích inovačních kapacit** na straně nabídky (tj. potenciálních žadatelů/inovátorů) a poptávky (tj. poskytovatelů podpory). Tyto kapacity zatím nejsou rozvinuté ani na úrovni znalosti samotných základních pojmů v oblasti sociálních inovací a jejich projektové aplikace (jejich získání, k němuž slouží i vytvořená příručka, je ovšem pouze nezbytný první krok). Uvedená kapacitní nedostatečnost je samozřejmě zásadní v návaznosti na první zmíněné omezení. Tvorba a

realizace inovačních projektů vyžaduje odpovídající znalosti a kompetenci, které je tedy třeba nejprve získat a poté soustavně, promyšleně a také s odpovídajícím zaujetím a nasazením rozvíjet. V České republice oproti vyspělejšími zemím zatím není k dispozici žádný systém pro tvorbu a rozvoj inovačních kapacit. Je samozřejmě žádoucí, aby samotný poskytovatel podpory aktivně podpořil překonávání této mezery (souběžně s podporou vlastní inovační kapacity tak, aby úroveň inovační nabídky i poptávky byly v souladu). Vytvořené znalostní příležitosti by potom subjekty inovační nabídky (potenciální realizátoři inovačních projektů) měly aktivně využívat a rovněž se podílet na jejich rozvoji.

1 Východiska

Východiska představují úvod do problematiky a seznamují s významem sociálních inovací v kontextu společenského rozvoje a hlavními důvody náročnosti realizace sociálních inovací na specifickou odbornou a projektovou kompetenci (inovační management).

1.1 Význam a kontext sociálních inovací

Sociální inovace mají zásadní význam pro ekonomický a sociální rozvoj a tedy společenský blahobyt. Jejich realizace zatím do značné míry závisí na veřejné podpoře, zejména v méně rozvinutých zemích. Tato podpora představuje **inovační poptávku** (tzv. inovační poptávku shora) a podílí se tedy významně na výkonnosti inovačního systému. Jeho druhou stranu představuje **inovační nabídka**, tj. samotné inovační subjekty (inovátoři) a jejich projekty, tj. inovační aktivity, výstupy, výsledky a dopady.

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 jejich 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
SOCIÁLNÍCH
INOVAČÍ

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.

1.2 Specifika inovačních projektů

Inovační projekty představují z definice vždy **nové řešení** (buď vytvořené, nebo převzaté), které je zavedeno do praxe. Jejich tvorba a realizace je tedy spojena s rizikem a nejistotou a vyžaduje kompetentní aplikaci individuálního, tj. projektově specifického inovačního postupu, včetně schopnosti jeho průběžného přizpůsobování měnícím se podmínkám (výsledkům dílčích etap inovačního projektu). Konkrétně to znamená, že není a nebude k dispozici žádný obecně platný a univerzálně využitelný model inovačního projektu a jeho realizace. Dále platí, že i dostupné postupy inovačního managementu a příklady jejich konkrétního využití se dynamicky vyvíjejí, soustavné vzdělávání a aktualizace inovační implementační kompetence a její tvůrčí rozvoj jsou tedy nezbytné.

Klíčovými kritérii přidělování podpory tedy musí být kvalita inovačního projektu a projektově specifická (tj. interní) kvalita implementační kompetence (inovačního managementu).

Vytvoření inovačního projektu je vždy součástí samotného inovačního řešení, které by mělo zahrnovat určité základní kroky (fáze inovačního procesu) a vysvětlit použité metody k jejich realizaci. Poskytovatel podpory může specifikovat obsahové zaměření inovační poptávky (např. jaký problém chce řešit nebo jakou příležitost chce využít), v takovém případě je formulace zadání rovněž součástí inovačního procesu. Zadavatel může rámcově stanovit, jaké části by měl inovační projekt (žádost o podporu) obsahovat a případně také doporučit metody k jejich realizaci (např. metody evaluace sociálního impaktu). Jejich konkrétní výběr, zdůvodnění a přizpůsobení specifickým potřebám ale musí provést samotný realizátor (inovátor).

2 Základní pojmy

Druhá 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 uvádí příklady sociálních inovací podle institucionálních sektorů (2.1). Následuje přehled základních přístupů k **vymezení sociálních inovací** a v dodatku vybrané příklady jejich využití v mezinárodním průřezu (2.2). Třetí část obsahuje hlediska **strukturace inovačního procesu**, a to podle

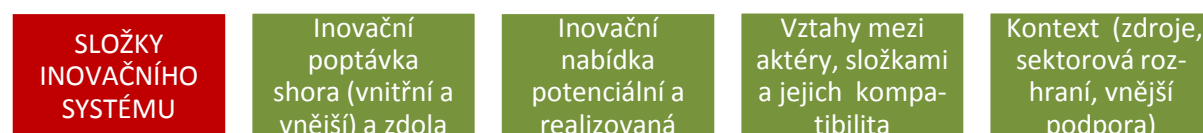
standardních fází modelu (včetně významu managementu inovačního rizika), podle dynamiky přechodu mezi fázemi (2.3). Čtvrtá část se věnuje **hodnocení sociálních inovací** podle souboru inovačních charakteristik projektů (a jejich skupin), podle parametrů hodnocení sociálního impaktu (se specifickou pozorností věnovanou postupů sociální experimentace) a podle kroků systému hodnocení založeného na učení, rozšiřující dodatek uvádí příklady nejpoužívanějších metod pro hodnocení sociálních inovací (2.4).

2.1 Inovační systém a jeho složky

Na úrovni inovačního systému a faktorů jeho výkonnosti 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.

2.1.1 Inovační nabídka a poptávka

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).

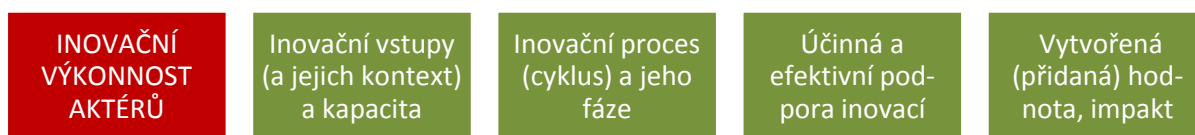


Inovační poptávka je rozlišena na směřující shora, tj. subjekty formulují zadání a přidělují podporu, a zdola, tj. subjekty formulují zadání a podpůrné zdroje získávají od jiných subjektů (obě role se ale mohou prolínat, resp. měnit v různých fázích inovací). Při absenci soukromé inovační poptávky tuto 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** (po-

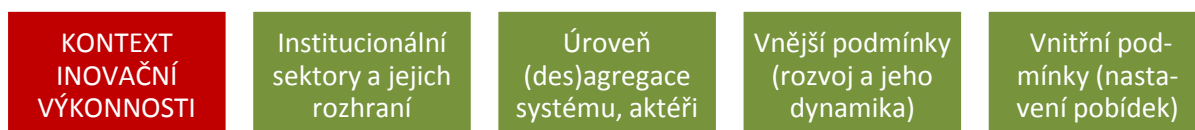
tenciální inovační nabídky) bude realizována a jaká bude inovační intenzita této realizace. V ideálním případě účinné podpory (v odpovídající relaci k hledisku její efektivity) by měla být potenciální inovační nabídka realizována v co největším rozsahu a co nejvyšší inovační intenzitě.

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).



2.1.2 Sektory inovačního systému

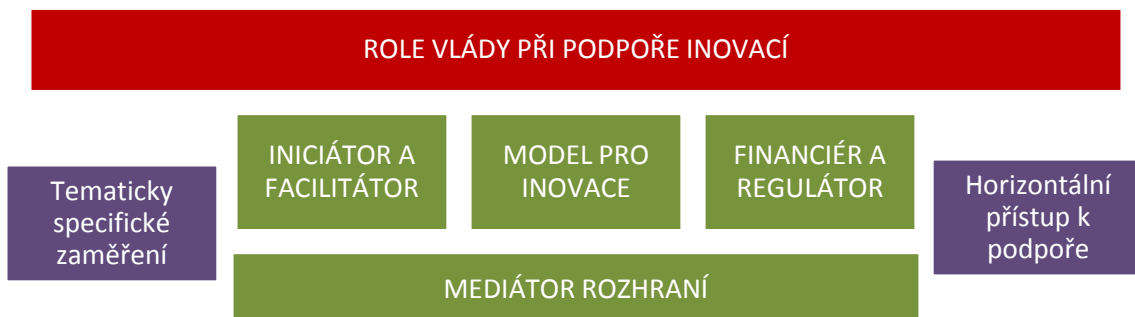
Inovační výkonnost je **kontextově specifická** z hlediska institucionálních sektorů a jejich rozhraní, v nichž inovační aktéři (strany nabídky, poptávky a jejich interakce) působí. Charakteristickým rysem hybridní (sociální) ekonomiky je zvyšování významu mezisektorových rozhraní pro inovační řešení. 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 sehraávají 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 užítku). 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.



Dodatek: Institucionální sektory a sociální inovace ([Open Book of Social Innovations](#))

Dodatek charakterizuje jednotlivé institucionální sektory a jejich roli při tvorbě, podpoře a realizaci sociálních inovací a dále příklady inovačních nástrojů používaných v zahraničí (podrobně jsou rozpracovány v uvedeném odkazu). Pro úplnost jsou uvedeni i tzv. inovační zprostředkovatelé či mediátoři, kteří sehrávají významnou roli při propojování institucionálních sektorů.

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.

- *Inovační strategie*: strategické pojetí podpory inovací, viditelné inovační vedení, podpora inovačními pobídkami, odpovídající rizikový management, inovační management lidských zdrojů, informační toky, zapojení uživatelů, kultury učení, bezpečné prostory pro inovace,
- *veřejné finance*: rozpočtování na podporu vnitřních inovací (stanovení podílu výdajů na inovace na rozpočtu organizace, cílené inovační fondy, průřezové proinovační rozpočty, na výsledek zaměřené rozpočty, komplexní lokální rozpočty, podíl na inovačních výnosech pro inovační agentury, online tvorba veřejných rozpočtů pro veřejnost, zvyšování výdajů na inovace podle stanovených fází, mzdová motivace podle inovačních ukazatelů, sociální doložky ve veřejných smlouvách,
- *sdílená odpovědnost a demokratická inovace*: otevřené formy konzultací a participace, parlamentní struktury k rozvoji námětů občanů, otevřené prostory pro setkávání se členy exekutivy, participativní rozpočtování, stínové procesy rozpočtování, alokace grantů prostřednictvím veřejného hlasování, opční práva pro zohlednění komunitních priorit, sledování veřejných výdajů, otevřené audity a kontroly, zapracování inovačních postupů do kontrolních režimů, průřezové metriky pro inovačnost veřejného sektoru,
- *nové formy zdanění a zvyšování veřejných příjmů*: účelové daňové platby pro domácnosti a firmy, daňové odstupňování podle občanské aktivity, dobrovolné daně, jednorázové daně pro pokrytí veřejného výdaje, komunitní závazkové banky, transakční poplatky a platby, veřejné sbírky, loterie a soutěže, zespolečnění rizika,
- *alternativní platební prostředky a prostředky směny*: přímé platby za osobní (sociální) služby, osobní rozpočty, kvazi-měny, osobní veřejné účty, veřejné chytré karty, systémy pobídek a odvodů pro stanovené účely, platby občanům ve formě žetonů, místní veřejné měny,
- *veřejné investice*: lokální obligace, fondy sociálního investování, fondy investic sociálních podniků, financování z nadačního jmění, hybridní financování a společné podniky, společné projektové financování, investice s odstupňovaným (diferencovaným) rizikem, cílené výnosy podle typu investorů, využití pojištění pro snížení rizika a nejistoty, investiční záruky, sekuritizace budoucích toků plateb k zajištění investičního kapitálu, finanční nástroje pro preventivní investice, dluhopisy sociálního impaktu, kontrakty zdravotního impaktu, bonusové platby z výdajů na sociální účely, veřejné investice na růstové strategie sociálních inovací, PPP iniciativy,
- *fiskální nástroje na podporu sociálních inovací*: daňové výjimky a úlevy, experimentální zóny, zvýhodněné sazby daní, úvěrů, úlev a odvodů pro osobní veřejné investice, postavení nadace rozšířené na daňové úlevy investičních fondů, daňové úlevy na výzkum a vývoj,
- *legislativa a regulace*: politické nástroje na podporu sociální ekonomiky, vytváření nových právních forem a požadavků, právní závazky, plánování a pravidla zdanění zaměřené na podporu kreativních ekonomik, programy transferu aktiv,
- *zvyšování inovačních pobídek*: zahrnutí inovační výkonnosti do osobního ohodnocení, evaluace inovačních schopností, inovační zprávy, inovační ocenění,
- *inovace pracovníků*: oborové svazy (kvalifikovaných pracovníků), podpora exponovaných pracovníků jako inovátorů, alokace části pracovní doby na vývoj inovačních projektů, stáže v inovačních týmech, větší prostor pro stanovení osobního rozvoje, inovační animátoři, inovační modely zajištěné zaměstnanosti, akreditace, vyhledávání a získávání inovátorů pro veřejný sektor, vytváření mezisektorových týmů, dobrovolnictví ve veřejném sektoru, stáže, kolaborativní struktury pro inovační produkci a poskytování služeb.,

Domácnost jako neformální ekonomická jednotka je významným zdrojem sociálních inovací, které mohou následně přerůst 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 bankovníctví
- *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, zprostřed-

kovatelé 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, sportovní 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.

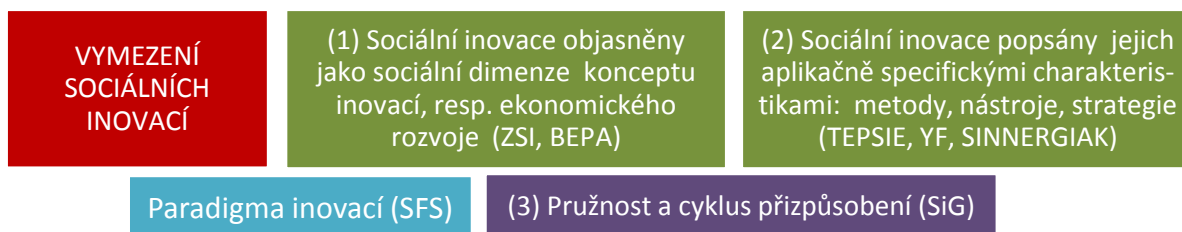
- *Sítě*: sítě pro inspiraci a vazby, národní a globální sítě
- *Legislativa a regulace*: změna určení vlastnictví a jeho výnosu (renty) pro sociální účely, územní plánování a daňové úlevy pro kreativní lokality
- *Školení a formování*: stáže, školení pro budoucí lídry, školení pro sociální podnikatele, 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.

2.2 Vymezení sociálních inovací

Jak již bylo zdůrazněno v úvodu, 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 společenskou změnu. Úzce souvisejícím konceptem je vývoj paradigmatu tradičních (ekonomických) inovací (2.2.1). Druhé hledisko se soustřeďuje na popis aplikačně specifických charakteristik a metod

realizace sociálních inovací (2.2.2). 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, 2.2.3). Pro ilustraci různorodosti možných přístupů k vymezení sociálních inovací jsou uvedeny některé příklady z akademických i aplikačních textů (dodatek 2.2.4).



2.2.1 Sociální dimenze inovací

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 hod-

noty se zákazníci (uživatelé), zapojení uživatelů do inovačního procesu (uživatelské 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](#)).

2.2.2 Charakteristiky sociálních inovací

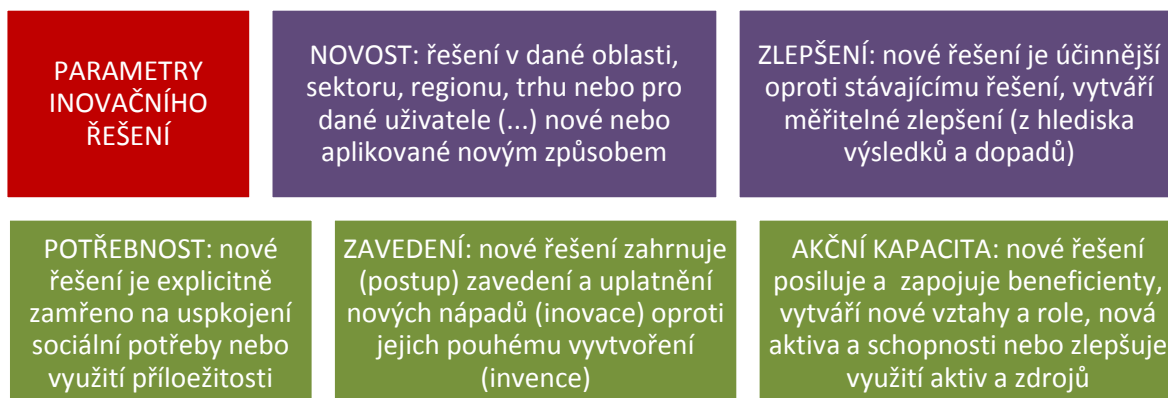
Druhý přístup přibližuje sociální inovace jejich **charakteristikami**, které vymezuje s využitím příkladů z praxe. Toto pojetí vychází především z aplikační zkušenosti a popisuje jednotlivé inovační metody, strategie a nástroje, tj. co všechno jsou nebo mohou být sociální inovace, a jak jsou realizovány. 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.

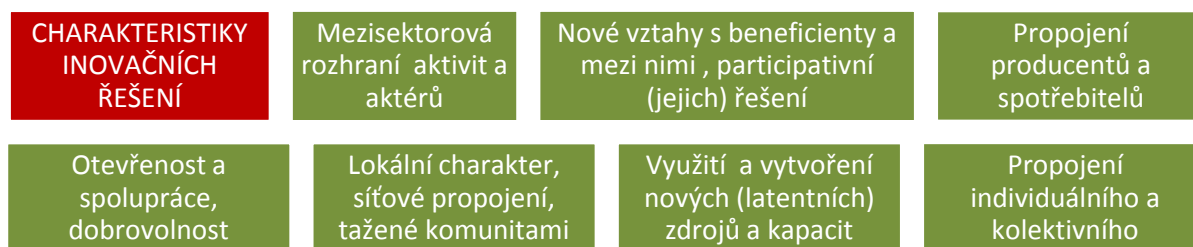
Klasifikace sociálních inovací institutu [SINNERGIAK](#) slouží k **mapování inovačních aktivit** a rozlišuje jejich módy podle nástrojů změny (technologické, politické/institucionální, organizační a kulturní) a jejich dimenze podle inovačních charakteristik participace, hodnoty, kreativita, učení, znalosti, 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 TEPSE](#)) jako inovačního řešení vždy charakterizována pěti parametry, které v první řadě zahrnují jeho **novost a zlepšení** oproti řešení stávajícímu (nebo chybějícímu) a dále 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 a mezisektorová rozhraní a propojení. Velký důraz je kladen na využití (objevování) dostupných a vytváření nových zdrojů, aktiv a vztahů, na změnu pozice beneficiantů 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).



2.2.3 Dynamika sociálních inovací

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 (blíže viz 2.3.2).

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
- “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 spíše než k soukromým individuálním zájmům”

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; rozlišují 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 (produktů, 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 idejí”

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”.

2.3 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. **Struktura do fází** je proto pouze indikativní a v praxi je přizpůsobená kontextovým a aplikačním specifikům. Podobně jako v případě vymezení sociálních inovací 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 (2.3.1), **dynamiky sociálních inovací**, tj. faktorům přechodu mezi fázemi pro udržení pružnosti a adaptability systému (2.3.2) a přehledu **nástrojů, metod a strategií** sociálních inovací specifikovaných podle typu fáze, tj. včetně upscalingu a systémové změny (2.3.3).

2.3.1 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.

VÝCHOZÍ PŘEDPOKLADY INOVAČNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Inovační vedení: autorita, kultura, strategie, lidé

Inovace na všech úrovních a ze všech zdrojů

Vysoká expertiza organizace a jejího kontextu

Vlastní organizační inovačnost a přejímání

Organizační kapacita pro zásadní inovace

- vytvoření kultury podporující inovace a jejich šíření
- zabudování inovací do strategie organizace s odpovídajícími zdroji,
- dosažení odpovídajících kvalifikací, otevření nabídky vzdělávacích a rozvojových příležitostí,
- podpora vnitřních inovací a aktivní využívání vnějších zdrojů (klienti, stakeholdeři)
- hluboká expertiza klíčové agendy a širšího prostředí, systém využití vnitřních a vnějších zdrojů
- fungující mechanismy pro hodnocení a reflexi nových témat a problémů,
- vytváření vnitřních inovačních kapacit, odpovídající podpora a odměňování inovací

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 doba 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 užítku 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

1. Jak radikální je inovace?
2. Jaká je zkušenost organizace s tímto typem nebo rozsahem inovace?
3. Jaká je kontrola organizace nad realizací inovace?

Očekávání stakeholderů

4. Jaký je očekávaný dopad inovace?
5. Jak účinné jsou předpokládané prostředky realizace inovace?
6. Jaký je očekávaný 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 společenství 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 mezi 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 vyhocením.

FÁZE II: IMPLEMENTACE ŘEŠENÍ

Příprava implementační strategie s odlišením výsledků a procesů

Přechodná nastavení při fázování implementace

Monitoring přechodu pro kontrolu průběhu řešení

- odpovídající pozornost praktickým omezením účinné implementace, včetně nutných zdrojů
- vytvoření implementační strategie u komplexních inovačních projektů (fáze a brány)
- včasná informovanost o případných problémech v průběhu řešení na odpovídající úrovni
- vytvoření plánu přechodu zvláště při významném dopadu inovace na stávající uspořádání
- monitorování přechodu, zajištění plánovaného průběhu, řešení nečekaných problémů

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 zkrácení. **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 III: KONTROLA A HODNOCENÍ

Příprava evaluační strategie pro informaci o výkonnosti projektu/programu

Monitoring krátkodobého vývoje pro ověření zvoleného postupu a korekci

Hodnocení dlouhodobých výsledků

- příprava projektově/programově specifické evaluační strategie
- sběr a analýza všech relevantních informací
- monitoring krátkodobého (průběžného) vývoje k včasné informaci o účinnosti inovace
- zajištění sběru dat a informací a analýza průběžných trendů, včetně zpětné vazby uživatelů
- vytvoření projektově/programově specifického hodnocení dlouhodobých výsledků (impaktu)

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 opětovné 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.

FÁZE IV: PŘIZPŮBENÍ A ŠÍŘENÍ

Zvážení aspirací a cílů ve světle získaných zkušeností

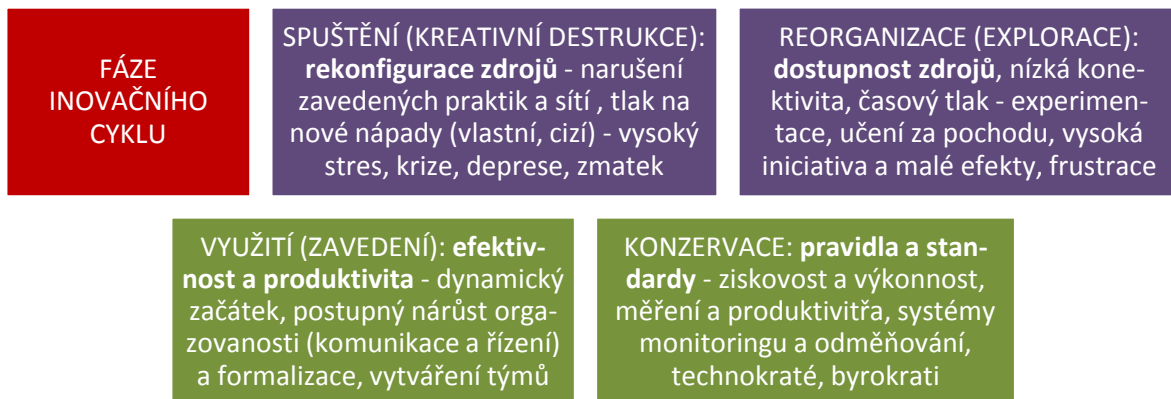
Využití již získaných zkušeností a úspěchu

Příprava pro nový vývojový cyklus a předvídání potřeb

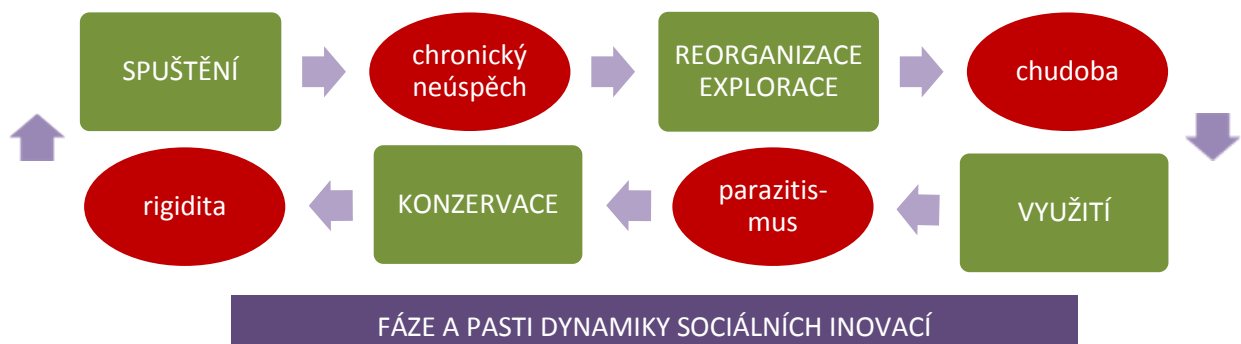
- revize původních cílů a aspirací z hlediska jejich přetrvávající relevance a udržitelnosti
- pochopení dopadu inovace od první implementace přes následné změny prostředí
- využití úspěchu a získaných zkušeností a poučení z předchozí realizace
- angažování stakeholderů, uživatelů, klientů při úvaze o možných přizpůsobeních a změnách
- co nejrozsáhlejší šíření zkušeností a výsledků vnitřní a vnější
- anticipace budoucích trendů a příprava na nový vývojový cyklus ke zlepšení procesů a reakce

2.3.2 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 (nerutiní) 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).



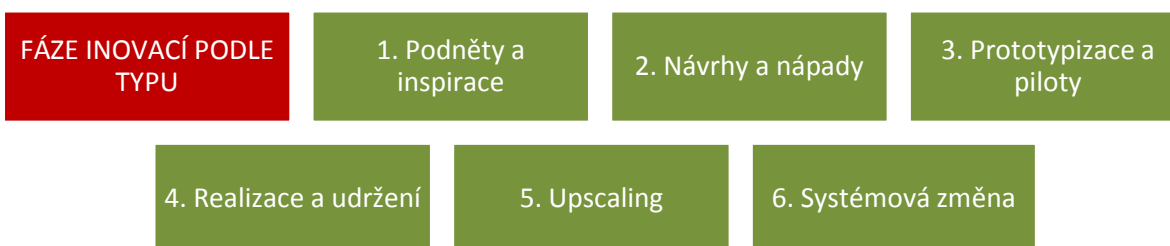
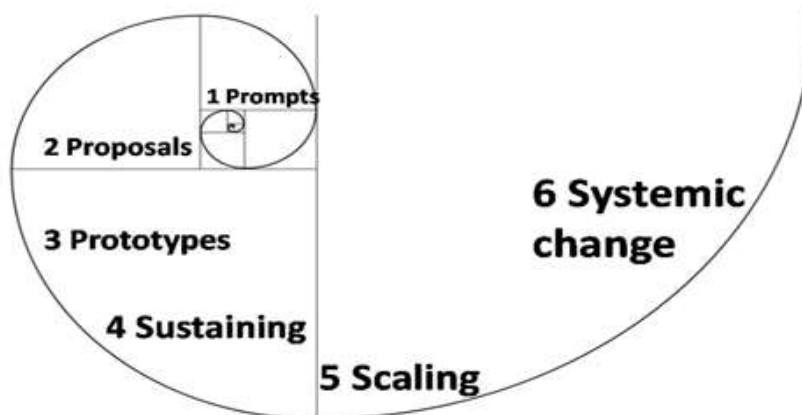
Přechod mezi fázemi je obtížný a inovace mohou uvíznout v inovačních pastech. Načasování přechodu není předvídatelné, úspěšný přechod vyžaduje zásadní rekonfiguraci (nový typ vedení, vztahů, zdrojů). Pokud organizace uvízne v bodu přechodu a ztrácí pružnost, náprava je nákladná a obtížná, proto je důležité 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.

2.3.3 Inovace podle typu fází

Třetí přístup ([Young Foundation](#)) rozlišuje šest typů fází sociálních inovací: podněty a inspirace, návrhy a nápady, prototypizace a piloty, realizace a udržení, rozvoj a šíření (upscaling) a systémová změna. S jednotlivými typy fází jsou spojeny specifické nástroje, metody a strategie sociálních inovací.



(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), transparency pro zviditelnění
- *Nové perspektivy:* myslitelé a umělci v lokalitě, měnící se role, generativní skripty, generativní paradigmatata
- *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 efektivity, 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 efektivity, 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 metodami 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 zkesleného 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 spořicí 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 uživatelů, 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

2.4 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). 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). 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.

2.4.1 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 zpracovávat 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 budování 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).

B. Inovační charakteristiky projektů	
Charakteristika	Popis
Návrhy a nápady	Postup od námětu k vytvoření návrhu projektu, využití kreativních a interaktivních metod, aktivní zapojení beneficentů 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 nevyužití příležitosti) a potřebnost nového přístupu.
Komplexnost	Problém/příležitost a jejich inovační 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. Rádus 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.
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.

B. Inovační charakteristiky projektů	
Charakteristika	Popis
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, inkluzivní 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.

2.4.2 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). 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).

**ZÁKLADNÍ
PARAMETRY
HODNOCENÍ**

Typ hodnocení:
nástroje, metody,
nejlepší praxe

Účel: hodnocení
podpory, manage-
ment, certifikace

Subjekty: aktéři, in-
ternalita, individua-
lita, úroveň/záběr

Fáze řešení a rozhodování: vy-
mezení problému, vývoj řešení, de-
monstrace a test, rozvoj a udržení

Zaměření: organizační
efektivnost, sociální impact,
hodnotový řetězec impactu

(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 impactu. 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 impactu.

(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 impact** (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 impactu** (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).

**STRATEGICKÉ
PARAMETRY
HODNOCENÍ**

Typ intervence: znalosti, produkt, kapacity, chování, infrastruktura, politika

Techniky hodnocení: plánování, sběr dat, hodnocení dat

Typ hodnocení: experiment, kvazi-experiment, pozorování, simulace

Plánování: konzultace, logický model, mapování, evaluabilita, formativní evaluace

Sběr dat: rozhovory, fokusní skupiny, přímá pozorování, průzkumy, sběr dat interní a externí

Hodnocení dat: benchmarking, nákladová analýza, popisná statistika, expertní hodnocení, mapování, vícerozměrné indexy, regresní analýza, strategické hodnocení

(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 vnější 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 akté-

ry 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).

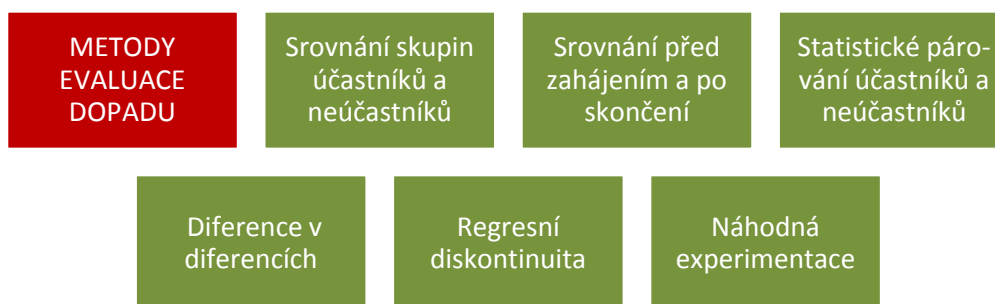
(6) **Typ hodnocení** představuje metodický rámec sběru a analýzy dat a typ vyvozených závěrů a zahrnuje experimentaci (náhodné nebo kontrolované pokusy), kvazi-experimentaci (regresní diskontinuita, před a po pokusy s jednou skupinou nebo oddělenými skupinami), pozorování (účelové náhodné nebo kontrolované 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 měla 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 programu) 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.

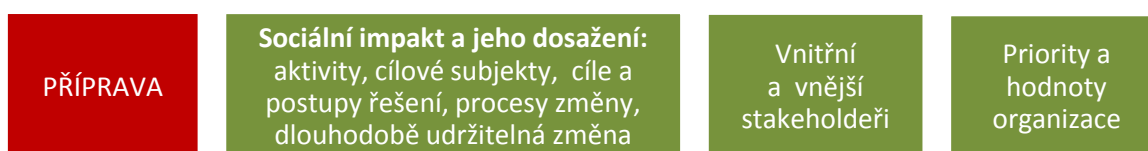
2.4.3 Hodnocení jako proces učení

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 LDAH ([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 [LDAH](#)). 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 identifikovány vůdčí osobnosti dané problematiky? Byla pochopena úroveň fragmentace/konsensu ve zkoumané oblasti? Byly vyjasněny cílové skupiny a možnosti uplatnění nových znalostí? Dostatečně pochopen problém 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? 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 předpokládáné krátkodobé a dlouhodobé efekty produktu nebo služby lepší oproti alternativním konceptům? Navrhovaný koncept realizovatelný z hlediska nákladů a 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?



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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 varianta kapacitní/kvalifikační nedostatky cílových skupin?
Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými programy/projekty?
Jsou předpokládáné 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?
Jsou účinně naplněny 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:

Cílí navrhovaná varianta žádoucí změnu chování?
Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými programy/projekty?
Jsou předpokládáné krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům?
Je 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?
Jsou účinně cílovány 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?
Nové způsoby chování modelem pro cílové skupiny i ostatní subjekty?
Obstojí finální řešení v měnícím se kontextu a prostředí?



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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 stakeholderi?
Jsou dostatečně pochopeny praktiky a preference stakeholderů?
Jsou zcela pochopeny překážky a umožňující faktory fungování systému?
Byly zohledněny poznatky z předchozích podobných aktivit?
Postačuje pochopení problému k vývoji přístupů k řešení nedostatků?

18. Vytvoření variant řešení mezery a výběr nejvhodnějšího řešení:

Cílíje navrhovaná varianta systémový nebo infrastrukturní nedostatek?
Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými programy?
Jsou předpokládáné krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům?
Je 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?
Cílíje 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:

Cílíje navrhovaná politická varianta stávající nedostatek?
Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými politikami?
Jsou předpokládáné krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům?
Je varianta realizovatelná z hlediska nákladů, případně dalších hledisek?
Je úsilí o prosazení dostatečně zdůvodněno?

23. Přijetí nové politické pozice progresivními lidry:

Uspěla snaha o prosazení politiky? Byla politika přijata a úspěšně zavedena alespoň některými aktéry? Jak je politika přijímána?
Cílíje 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:

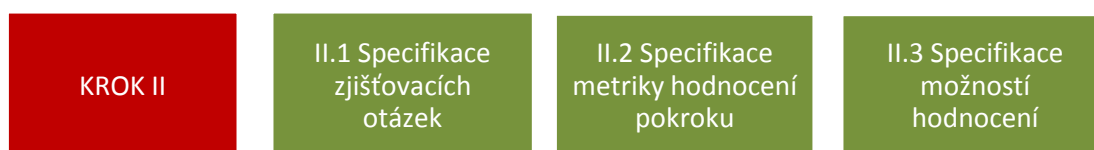
Je politika široce využívána?
Jak účinná je probíhající implementace politiky?
Vykazuje politika dopad v čase a rozsahu?
Obstojí politika v měnícím se kontextu a prostředí?

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

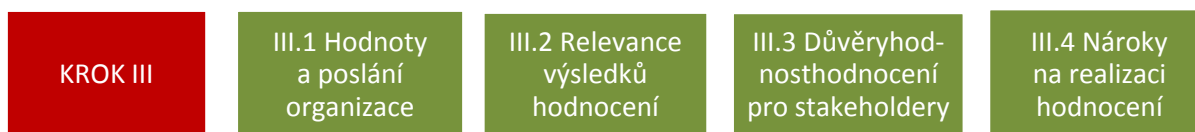
Plán hodnocení/cíl	Cíle podle typů intervence a fází řešení											
	Získávání znalostí				Produkt/slужba				Kapacity/kvalifikace			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Experiment			X				X					
Kvazi-experiment			X	X			X	X				X
Pozorování	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Simulace		X	X	X			X			X	X	
Rozhovory	X	X	X	X	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

Plán hodnocení/cíl	Cíle podle typů intervence a fází řešení											
	Změny chování				Infrastruktura				Politiky/implementace			
	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 zpracování **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.).



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 (dárčování 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 bankovníctví, 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).

Uživatелеm vytvořené a generované metriky: založené na průzkumech uživatelů služby a jejich 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.

Benchmarky 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 impactu: 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 impactu zahrnuje např. databáze TRASI.

Sociální výnos investic (social return on investment, SROI): uplatňuje metody měření sociálního impactu, 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 impacty 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.

3 Kontext

Následující kapitola shrnuje nejvýznamnější aspekty kontextu realizace sociálních inovací, a to ze dvou hledisek. První část seznamuje s **oborovým a mezioborovým kontextem** sociálních inovací, a to ve světle vývoje priorit inovační podpory v EU (včetně regulace ESF pro 2014+), druhá část představuje nejvýznamnější **zdroje, organizace a znalostní sítě** pro téma sociálních inovací (3.2)

3.1 Podpora inovací a sociálních inovací v EU

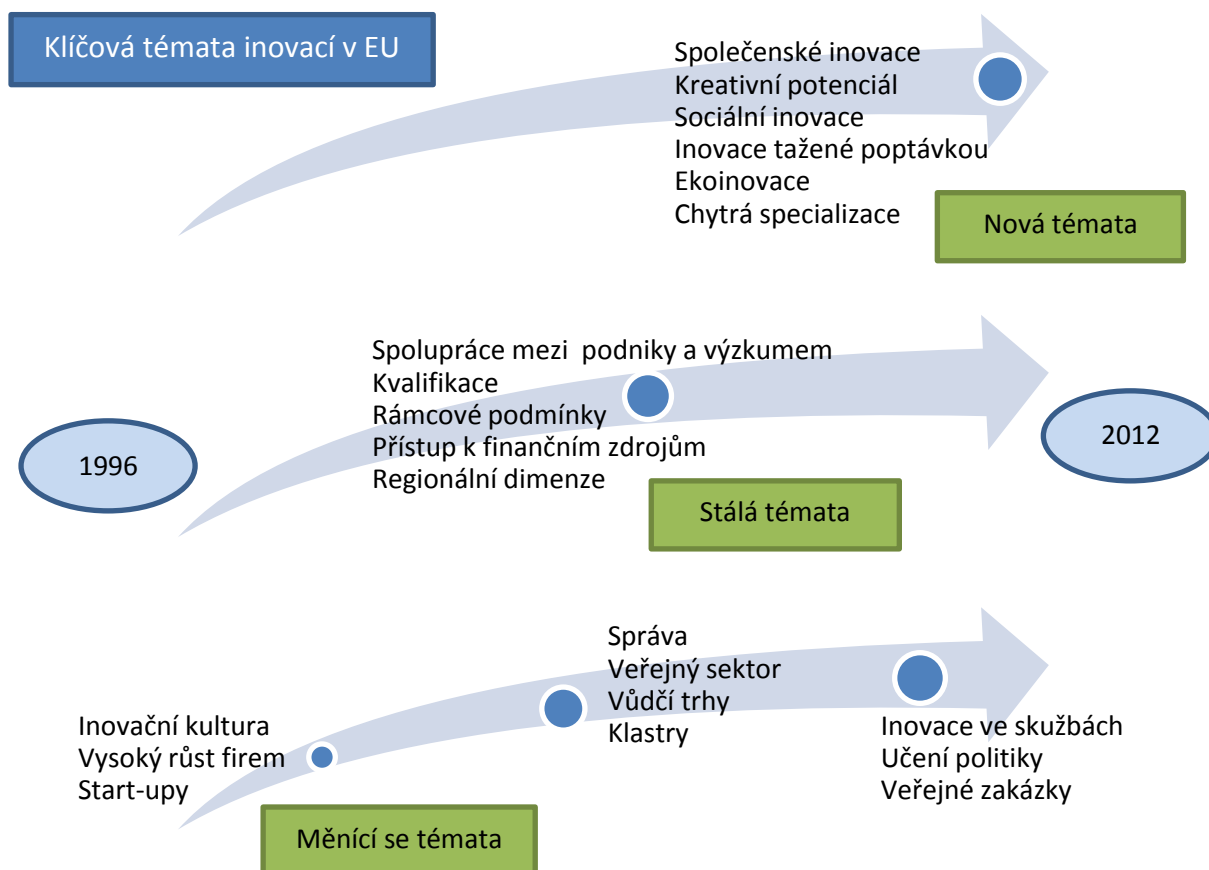
Za počátek vývoje klíčových témat v oblasti inovací v EU je považován rok 1996, kdy vznikl První akční plán pro inovace. Přestože je v doprovodných dokumentech zmiňován význam společenských aspektů inovace (inovace a společnost), omezuje se spíše na jejich podpůrnou roli (inovační kultura). Uváděno je rozdělení inovací na produktové a procesní v citaci Oslo manuálu. Vedle technických charakteristik 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 ne-technických 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, nové formy práce a životního stylu) při podpoře vyvážení 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 očekávanými, 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 prostřednictvím 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 navýšen podíl spolufinancování ESF o 10 %. 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.

3.2 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 (mož-

né 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 podporující 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.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



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, Neighbourhood Futures, The Innovation Catalyst, The Neighbourhood 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).



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 impactu 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 pomocí metodiky sociálního výnosu investic a vlastní online platformy tzv. sociálního evaluátora (**Social E-evaluator™**), 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 náležitých 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 / NSI **Network Social Innovation Maastricht University** <http://www.networksocialinnovation.nl> – orga-

nizace 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 INSCOPE (www.inscope.nl), které pokrývá sedm výzkumných oblastí: inovační management, pružné organizační formy, učící se spojení 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 využitím zdrojů.

Nesta...

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 programů 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**

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. Aktivita 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 zlepšují 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 spolupřádá 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 oborová 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. Neaktivnější jsou Living Labs v severovýchodních 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 typu, 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 efektivity 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 systematictější 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 shrmažduje 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 zaměřením 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).