

Anna Kadeřábková, Centrum inovačních studií VŠEM

SOCIÁLNÍ INOVACE

Struktura

- I. Klíčové pojmy
- II. Inovační projekty
- III. Fáze, typy, dynamika inovací
- IV. Hodnocení impaktu

I. Klíčové pojmy

Sociální inovace

CO - Novost a zlepšení (realizované): vytváří sociální impakt

KDO - Inovátoři (sektory): vláda, podniky, grantová ekonomika, domácnosti

PROČ - Význam: vyšší produktivita (např. veřejných služeb) & řešení společenských výzev

JAK - Inovační životní cyklus: nápady, prototyp/pilotáž, implementace, scaling

S KÝM - Spolupráce a interakce: napříč sektory, obory, aktéry & **Angažovanost:** uživatelů, příjemců

Parametry inovačního řešení

NOVOST: řešení v dané oblasti, sektoru, regionu, trhu nebo pro dané uživatele (...) nové nebo aplikované novým způsobem

ZLEPŠENÍ: nové řešení je účinnější oproti stávajícímu řešení, vytváří měřitelné zlepšení (z hlediska výsledků a dopadů)

POTŘEBNOST: nové řešení je explicitně zaměřeno na uspokojení sociální potřeby nebo využití příležitosti

ZAVEDENÍ: nové řešení zahrnuje (postup) zavedení a uplatnění nových nápadů (inovace) oproti jejich pouhému vytvoření (invence)

AKČNÍ KAPACITA: nové řešení posiluje a zapojuje beneficienty, vytváří nové vztahy a role, nová aktiva a schopnosti nebo zlepšuje využití aktiv a zdrojů

II. Inovační projekty

Charakteristiky inovačního řešení

Mezisektorová rozhraní aktivit a aktérů

Nové vztahy s beneficienty a mezi nimi, participativní (jejich) řešení

Propojení producentů a spotřebitelů

Otevřenost a spolupráce, dobrovolnost

Lokální charakter, síťové propojení, tažené komunitami

Využití a vytvoření nových (latentních) zdrojů a kapacit

Propojení individuálního a kolektivního

Podněty a inspirace	Postupy identifikace problému/příležitosti a jeho/její příčiny (diagnóza), získání pozornosti k tématu (zviditelnění) pro potenciální stakeholdery. Postupy mapování /vyhodnocení uplatnění nového přístupu (např. v zahraničí).
Návrhy a nápady	Postup od námětu k vytvoření návrhu projektu, využití kreativních a interaktivních metod, aktivní zapojení 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 inovativní řešení jsou zasazeny do kontextu dalších řešení, politik, strategií v daném oboru, regionu, zemi (holistický přístup). Vyhodnoceny jsou souvislosti problému/příležitosti a inovačního řešení.

Novost	Podstata novosti přístupu (oproti stávajícímu řešení), např. novost pohledu na problém/příležitost, novost cílové skupiny. Jde o vytvoření vlastní inovace nebo přenos /přizpůsobení inovace vytvořené jinde. 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.

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.

III. Fáze, typy a dynamika

SOCIAL INNOVATOR SERIES:
WAYS TO DESIGN, DEVELOP
AND GROW SOCIAL INNOVATION

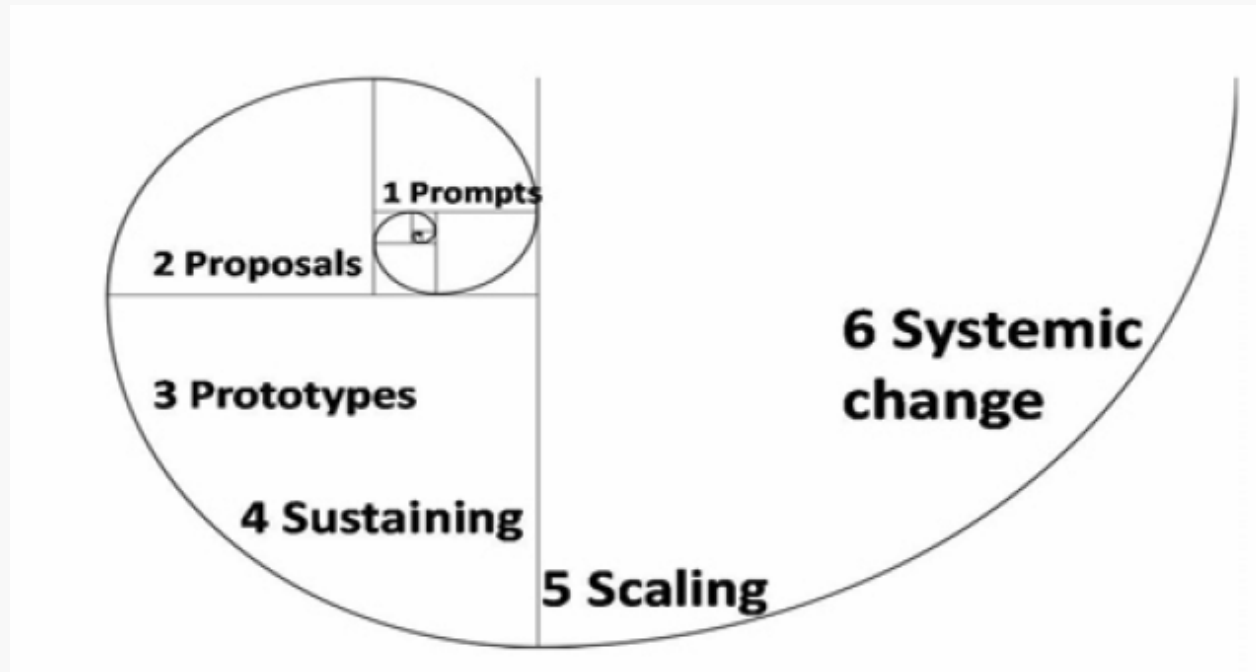
THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION

Robin Murray
Julie Caulier-Grice
Geoff Mulgan


THE YOUNG FOUNDATION

 NESTA
Innovating
public
services

Fáze inovací



1. Podněty a
inspirace

2. Návrhy a
nápady

3. Prototypizace
a piloty

4. Realizace a
udržení

5. Upscaling

6. Systémová
změna

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
Umožnění sociálních inovací a změny budováním mostů a využitím synergií mezi nesouvisejícími systémy, institucemi nebo podpůrnými aktivitami	Stimulace a podpora vytváření nových forem partnerství mezi klíčovými stakeholdery a vládními úrovněmi

Typ podpůrného nástroje

Fáze inovačního cyklu	Podpůrný nástroj
Testování hypotéz prostřednictvím experimentů	Podpora sociálních experimentů, zejména metod a nástrojů pro odpovídající evaluaci a pro rozvoj
Zvýšení povědomí, vytváření kapacit a mobilizace pro změnu mezi vládními úředníky a tvůrci rozhodnutí	Podpora platform 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

Dynamika inovací

FÁZE INOVAČNÍHO CYKLU

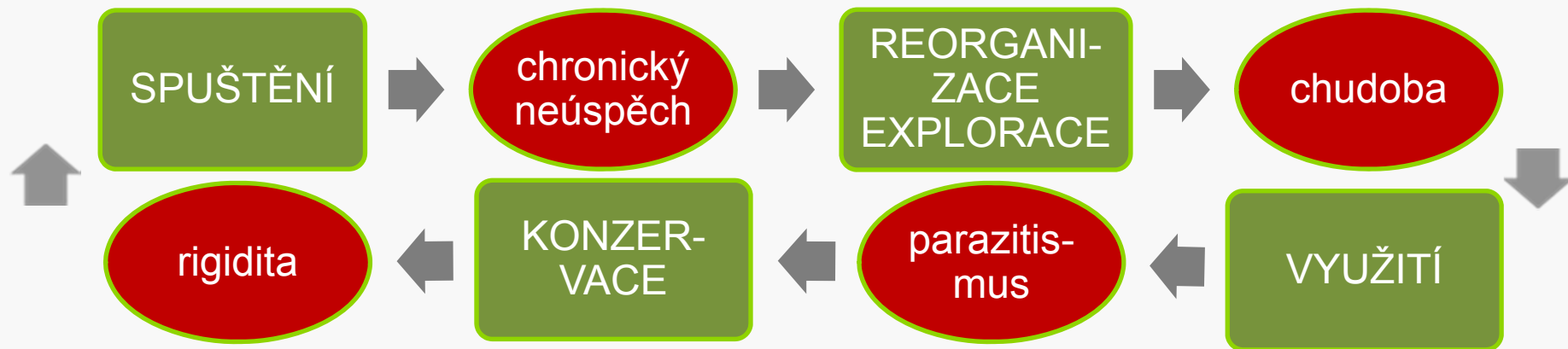
**SPUŠTĚNÍ (KREATIVNÍ
DESTRUKCE):**
rekonfigurace zdrojů -
narušení zavedených praktik a
sítí , tlak na nové nápady
(vlastní, cizí) - vysoký stres,
krize, deprese, zmatek

**REORGANIZACE
(EXPLORACE): dostupnost
zdrojů**, nízká konektivita,
časový tlak - experimentace,
učení za pochodu, vysoká
iniciativa a malé efekty,
frustrace

VYUŽITÍ (ZAVEDENÍ):
efektivnost a produktivita
- dynamický začátek,
postupný nárůst
organizovanosti
(komunikace a řízení) a
formalizace, vytváření týmů

**KONZERVACE: pravidla a
standardy** - ziskovost a
výkonnost, měření a
produktivitřa, systémy
monitoringu a odměňování,
technokraté, byrokrati

Dynamika inovací (fáze a pasti)



IV. Hodnocení impaktu

Kritéria SozialMarie

- **Novost nápadu** – nový sociální přístup nebo řešení, nový pohled na sociální problém, nové sociální otázky, nové cílové skupiny
- **Přístup k cílové skupině** – konkrétnost a dlouhodobost přínosu, zvýšení potenciálu, podpora společenské pozice cílových skupin
- **Inovace v realizaci** – inovačnost, efektivnost, kreativnost, odvaha, jaké jsou efekty a pro koho, proměnlivost projektu se změnami potřeb, spolupráce mezi různými obory, kompetencemi, skupinami, udržitelnost projektu a jeho efektů
- **Inovace ve vnímání** – integrace inovace do lokálního a regionálního prostředí, podpora dialogu a spolupráce s ostatními subjekty, přitažení zájmu médií, sponzorů, politiků, organizací, specifické přístupy v komunikaci s vnějším prostředím

Hodnocení impaktu

- Měření veřejné hodnoty
- Měření životního uspokojení
- Metody sledování fyzického prostředí
- Operační metriky
- Standardní metody oceňování investic
- Srovnávací monitoring
- Analýza nákladů a přínosů
- Balanced Scorecard
- Metody vyjádřených/ odhalených preferencí
- Uživatelem vytvořené metriky
- Průzkumy uživatelských zkušeností
- Matice sociálního účetnictví
- Benchmarky výsledku
- Měření DALY, QALY
- Hodnocení jako učení
- Hodnocení sociálního impaktu (TRASI)
- Sociální výnos investic (SROI)
- Metody smíšené hodnoty

Hodnocení jako proces učení

- Stanovení typu cílů
 - A. Typ intervence
 - B. Fáze řešení
- Evaluační otázky

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

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:

Cílíje navrhovaná varianta žádoucí změnu chování?

Zohledňuje varianta zkušenosti s podobnými programy/projekty?

Jsou předpokládáné krátkodobé a dlouhodobé efekty varianty lepší oproti alternativním přístupům?

Je navrhovaná varianta realizovatelná z hlediska nákladů, případně dalších hledisek?

Je pilotáž dostatečně zdůvodněna?

15. Pilotní prokázání nového chování cílových subjektů:

Jak dobře vykazují cílové skupiny žádoucí chování?

Cílíje program/projekt účinně identifikované nedostatky, jak bylo předpokládáno?

Byly ošetřeny nezamýšlené nebo negativní dopady programu/projektu?

Byla pilotáž dokončena a výsledný model finalizován?

Je program/projekt nákladově efektivní a realizovatelný ve větším rozsahu?

Je dostatečně zdůvodněn scaling?

16. Vyřešení problému díky mainstreamingu nového chování cílových subjektů:

Funguje finální řešení v rozsáhlejší nebo různorodější populaci?

Vyazuje finální řešení dopad v čase a rozsahu?

Staly se nové způsoby chování modelem pro cílové skupiny a osvojily si je i ostatní subjekty?

Obstojí finální řešení v měnícím se kontextu a prostředí?

Anna Kadeřábková
anna.kaderabkova@vsem.cz
www.vsem.cz
www.cis-praha.net