



## CIP EQUAL PŘÍRUČKA PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ

# INOVACE

ŘÍJEN 2006

Příručka byla vytvořena národní podpůrnou strukturou ve spolupráci s řídicím orgánem CIP EQUAL. Jedná se o otevřený dokument, který bude dále doplňován na základě dotazů a připomínek rozvojových partnerství. Program Iniciativy Společenství EQUAL je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.  
<http://www.equalcr.cz>

*"Inovace je úspěšné využívání nových myšlenek."*

Definice inovace Ministerstva obchodu a průmyslu Velké Británie

## Co to je inovace?

Možností, jak chápat inovaci, je celá řada. Evropská komise používá následující definici: „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“

Existují různé druhy inovací a různé cesty k inovacím. Kromě inovací technické povahy (založených především na výzkumu) jde také o netechnické inovace, jako např. inovace v oblasti organizace a řízení (nové formy organizace práce, řízení kvality, procesní řízení apod.), inovace trhů, inovace modelu podnikání či o prezentační inovace (komplexní pojem pro inovace v oblasti designu a marketingu).

### ① Jaký je rozdíl mezi kreativitou, dobrým nápadem a inovací?

Inovace je více než pouhá myšlenka nebo nápad. Je to implementace, uvedení nápadu v život. Nedá se zaměňovat s kreativitou. Kreativita je v podstatě dovednost, zatímco inovace představuje proces, který začíná nápadem nebo představou a poté následují různé stupně vývoje, které vyústí do samotné implementace. Jak idea, tak kreativita jsou jistě nedílnými součástmi inovace, nicméně ani jedna z nich sama o sobě nepostačuje k úspěšnému rozvinutí tvůrčí myšlenky k naplnění inovace.

V rámci CIP EQUAL je inovace pojímána jako vytvoření a následné ověření nových přístupů k řešení diskriminace a nerovností na trhu práce. Může se například jednat o jiný, nezvyklý, nový či nevyzkoušený postup/přístup nebo o nový způsob provádění aktivit. Inovativními výstupy projektů mohou být například nové formy zaměstnávání umožňující flexibilní rozsah pracovního úvazku či pracovní doby, nové metody a postupy zjišťování, zpracování, využívání a šíření informací usnadňující přístup k zaměstnání, vytvoření sítí organizací, orgánů a osob umožňujících lepší začleňování specifických skupin občanů na trh práce či nové metody a přístupy k podpoře podnikání.

Inovace nemusí být nová v tom smyslu, že ji ještě nikdo předtím nevyzkoušel. Musí být ale nová alespoň v jednom svém aspektu. Například je nová pro cílovou skupinu znevýhodněných osob, pro politiky či pro lektory apod. Inovace rovněž musí vytvářet důvěru k výhodám, které s sebou přináší.

### ① Může být samotný způsob vytvoření, složení a fungování rozvojového partnerství inovativní?

Ano, způsob vytvoření rozvojového partnerství a následná partnerská spolupráce může být inovativní. V rámci CIP EQUAL je za inovaci považován i nový přístup či přenos zkušeností ze zahraničí.

## Jaké jsou kategorie inovací?

Pro potřeby CIP EQUAL byly definovány tři kategorie inovací:

**1) Procesní inovace** - je zaměřena na inovaci postupů vedoucích k dosažení definovaných cílů vytvořením nových metod/přístupů nebo zlepšením/přizpůsobením těch stávajících. Tento typ inovace je v praxi nejčastější.

### **Příklad procesních inovací: Nové metody, nové způsoby práce, nové způsoby podpory integrace**

*Příklad z praxe:* Výzkum provedený na začátku projektu ukázal, že informace, které jsou k dispozici na internetu jsou šité na míru uprchlickým organizacím a neobsahují informace důležité pro cílovou skupinu. Nový přístup pokrývá potřeby obou skupin.

*Příklad z praxe:* V rámci projektu PPS v Severním Irsku spolu začaly spolupracovat tři organizace, které předtím komunikovaly na bilaterální úrovni. Nový způsob organizace práce a společně koordinované aktivity vyústily v lepší podporu delikventů a v cenné připomínky k současné legislativě.

*Příklad z praxe:* Změna tradičního modelu, kdy do aktivního rozhodování o projektu, plánovaných aktivitách a výstupech byli vtaženi zástupci cílových skupin. vedla k vývoji zcela nových služeb na trhu práce.

**2) Inovace cílů** - je zaměřena na formulaci nových výstupů, nových tematických oblastí, nového využití poznatků či identifikaci nových cílových skupin, tzn. soustředí se na účel a výsledky projektových aktivit

☑ **Příklad inovací cílů:** Nové cílové skupiny, identifikace nových perspektivních míst, nové kvalifikace, vytipování nových oblastí s pracovními příležitostmi na trhu práce

☑ **Příklad z praxe:** Projekt, který si kladl za cíl začlenění dlouhodobě nezaměstnaných na trh práce, se primárně zaměřil na spolupráci s rodinou nezaměstnaného, a tím dosáhl lepších výsledků než projekty s obdobnými aktivitami zaměřené pouze na nezaměstnanou osobu.

☑ **Příklad z praxe:** Projekt Digital Step využil digitálních technologií k výuce klíčových dovedností u mladých lidí na okraji společnosti. Toto RP našlo nové použití pro současné technologie, což je jeden z hlavních znaků inovace zaměřené na cíl.

V praxi je mnohdy obtížné rozlišit procesní inovaci a inovaci zaměřenou na cíl, což je dáno tím, že tyto inovace jdou často ruku v ruce. Nový postup může mít pozitivní vliv i na výstupy projektu nebo inovativní dopad na cílovou skupinu. Není nutné trápit se zařazením inovace do jedné z kategorií. Členění poskytuje obecnou definici pro inovaci, nejsou to přísná pravidla pro aktivitu projektu.

**3) Inovace prostředí (kontextu)** - se vztahuje na změnu ve státní správě a ve všech dalších institucích a organizacích; cílem je změnit současný stav nebo uspořádání.

☑ **Příklad inovací prostředí:** Nové strategie, nová legislativa, nové místní nebo regionální sdružení organizací

☑ **Příklad z praxe:** Propojení lidí a organizací různých právních forem se stejným tématickým zaměřením (soukromé společnosti, odbory, hospodářské komory, neziskové organizace, školy) bylo zcela novým prvkem v dané oblasti. Vytvořené seskupení využilo výhod velkého subjektu a tím docílilo znatelných úspor v rámci realizace potřebných školení.

## Jak lze měřit a validovat inovace?

Už umíme definovat inovaci a známe jednotlivé typy. Když si přečteme příklady jednotlivých inovací, dokážeme říct, že se jedná o inovaci. Jak ale poznáme v našem případě, že to co jsme vytvořili je inovativní? A jak změříme, jestli je tato inovace úspěšná?

Aby bylo možné inovativní prvky měřit, je nutné si nejdříve vybrat způsob měření. Nejčastějším postupem je stanovení referenční úrovně na začátku projektu, tj. zjištění současného stavu, vůči kterému budou porovnávány případné budoucí inovace.

Při stanovování referenční úrovně lze:

- využít výsledků již provedených průzkumů trhu
- nebo vytvořit a vyhodnotit vlastní průzkum veřejného mínění,
- udělat rešerši dostupných materiálů,
- vyzpovídat cílové skupiny,
- zveřejnit dotazník na webových stránkách apod.

Během a na konci realizace projektu se dosažené výsledky porovnávají s referenční hodnotou. Při posuzování inovace je vždy obsažen i subjektivní prvek. Z tohoto důvodu by při měření inovace měly být definovány kromě kvantitativních indikátorů (např. počet nových podniků, počet nově vyškolených pracovníků, počet certifikací) i kvalitativní indikátory. Mezi kvalitativní indikátory lze mimo jiné zařadit například přijetí nového postupu úřadem, zlepšení spokojenosti nebo zvýšení jazykových znalostí.

Jaké jsou další nástroje, které lze užít k hodnocení inovací?

- Benchmarking - systematické porovnávání vlastních postupů a výsledků s postupy a výsledky dalších podobných organizací.
- Peer reviews - skupina projektů společně hodnotí své výstupy (inovace).
- Národní tématické síť (NTS) - podobné projekty si společně se zástupci ministerstev a dalších organizací mohou vytvořit vlastní metodu hodnocení dobré praxe a inovace a v diskusi výstupy jednotlivých projektů hodnotit. Tato metoda je výhodná v tom, že jsou do hodnocení začleněni i potencionální cílové skupiny mainstreamingu (politiky atd.)

Na závěr je nutné zdůraznit, že každá inovace je spojená s rizikem neúspěchu, neboť inovace přináší změnu. Většina osob změnu nevíta pozitivně a často proti ní bojuje. Je lehčí a pohodlnější fungovat dle dosavadních stereotypů než se přizpůsobovat či učit novým věcem či postupům. EQUAL funguje jako laboratoř nových nápadů a je možné, že se ne vždy podaří dosáhnout plánovaných cílů. Nicméně je důležité mít na paměti, že inovace není jednorázová akce, ale je to dlouhodobě trvající proces vyžadující experimentování, testování a vylepšování.

#### **Ponaučení z evaluace 1. kola EQUAL v Evropě:**

- Projekty docílí zajímavých výsledků, ale často si neuvědomí, že se jedná o inovaci.
- Obvyklý postup při zjišťování dobré praxe je následující: provedení testu-úspěšný/neúspěšný výsledek - další kroky
- Je nutné zjistit, zda je inovace relevantní (Bude možné ji aplikovat i u dalších subjektů? Je použitelná v širokém měřítku a za současné situace? Jaký je poměr nákladů a výnosů? apod.)
- Pouze 20-30% inovací bylo významných.

### **Je zásadní inovace důležitější/lepší než přírůstková?**

Zásadní inovace – podstatná změna legislativy, zákonů a postojů široké veřejnosti  
Přírůstková inovace - navazuje ve své podstatě na existující stav.

Z celkového pohledu je zásadní inovace důležitější. Jelikož se v rámci EQUAL díváme pouze na rozmezí 3 let, je dosažení této inovace téměř nemožné. Je mnohem lepší postupovat postupně s vědomím, že menší/dílčí kroky nás mohou dostat dál.

### **Jak zajistit udržitelnost inovací?**

Níže jsou uvedeny tipy k udržení inovace, které fungovaly v jiných členských státech:

- Vybudujte si vztahy s širším okolím. Přístup k nejnovějšímu výzkumu je velice důležitý k udržení informovanosti o úrovni vývoje a zároveň může posloužit jako dobrý nástroj k validaci inovace.
- Zajistěte převoditelnost. Myslete dopředu a ujistěte se, že můžete aplikovat to, co jste se naučili i v jiném kontextu nebo že to můžete využít pro další pokračování projektu.
- Nepřestávejte spolupracovat s ostatními subjekty. Inovace je interaktivní proces, který zahrnuje i zpětnou vazbu od expertů a od cílových skupin.

### **Co vyžaduje úspěšná inovace?**

- Nadefinování cílů
- Naplánování aktivit tak, aby vedly ke splnění stanovených cílů
- Spolupráce ("teamwork")
- Monitorování výsledků
- Komunikace
- Štěstí a správné načasování

*"Vykonání něčeho nového je nejen věcí objektivně těžší než vykonání něčeho, co je známé a vyzkoušené, ale navíc jednotlivec cítí ve vztahu k tomu nechuť a cítí by ji dokonce i tehdy, kdyby nebylo objektivních těžkostí ... V psychice toho, kdo touží vykonat něco nového, zvedají hlavu síly zvyku a vystupují proti rodícímu se plánu. Historie vědy je jedním velkým potvrzením faktu, že přijetí nového vědeckého stanoviska nebo metody je pro nás věcí neslychaně těžkou. Myšlení se stále vrací do starých kolejí...."*

*J. A. Schumpeter*

Použité zdroje:

- (1) Measuring and sustaining innovation – a guide for Development Partnerships [www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/gpg/down\\_doc.asp?file=gpg\\_innovation.doc](http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/gpg/down_doc.asp?file=gpg_innovation.doc)
- (2) Příručka pro žadatele o grant pro Akci 1, MPSV 2004
- (3) Final Evaluation of EQUAL Programme 2000-2006 in Northern Ireland, PwC, <http://www.equalni.org/Files/Final%20EQUAL%20Evaluation.pdf>
- (4) New ways of tackling discrimination and inequality in the field of employment, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/broch\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/broch_en.pdf)
- (5) Wikipedia, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)