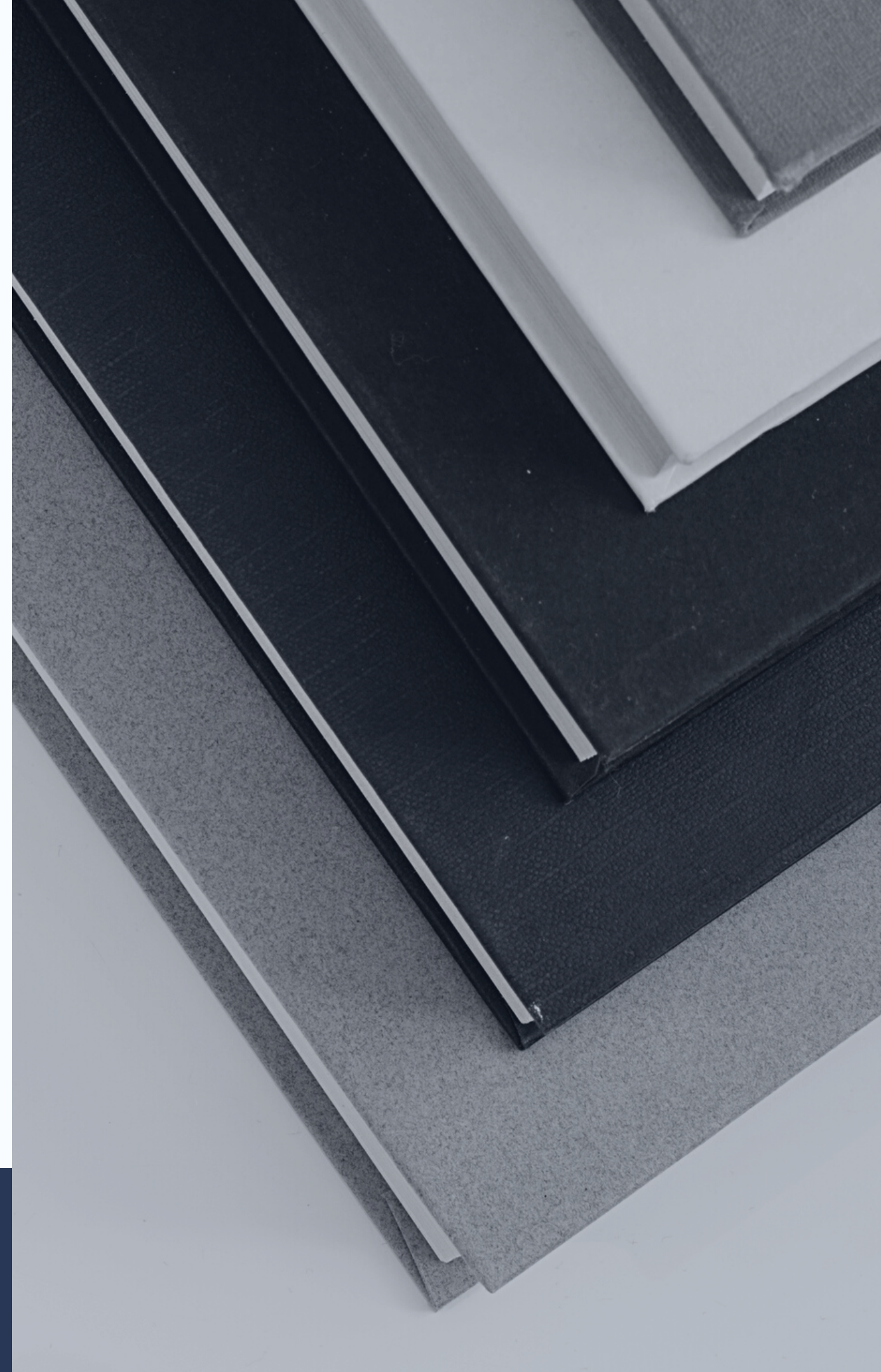


ŠTÚDIA

INOVÁCIE V ČASE DISRUPCIE

Inovatívne procesy a prístupy vo verejnej správe



INOVÁCIE V ČASE DISRUPCIE



INOVATÍVNE PROCESY A
PRÍSTUPY VO VEREJNEJ
SPRÁVE

Autori v abecednom poradí:

Adamovský Peter – Kozmon František – Mühl

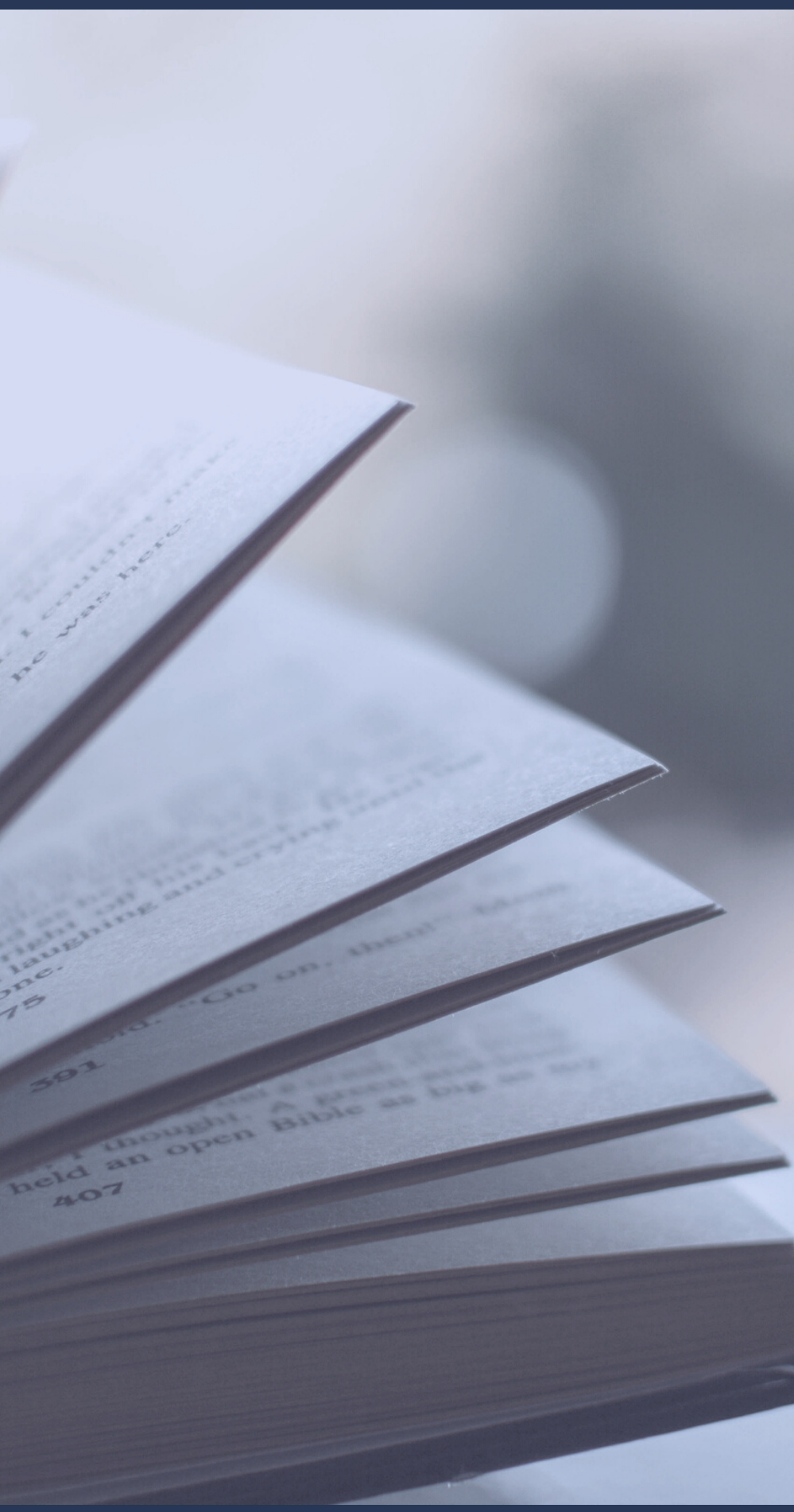
Michal - Varadínek Tomáš

Vydavateľ:

Slovenská inovačná a energetická agentúra,

Bratislava 2021

ISBN 978-80-8261-000-3



ZHRNUTIE

Tento dokument vznikol počas tréningového programu Inovácie v čase disrupcie na vzdelávacej platforme INSEAD. Program absolvovali štyria zamestnanci SIEA, Peter Adamovský, František Kozmon, Michal Múhl a Tomáš Varadínek, pracujúci na projekte Zvýšenie inovačnej výkonnosti slovenskej ekonomiky – inovujme.sk, ktorý je financovaný Európskym fondom regionálneho rozvoja v rámci operačného programu Integrovaná infraštruktúra.

INSEAD je jednou z najprestížnejších a zároveň najväčších škôl vo svete orientovaných na biznis a manažment. Má viac ako 60-ročnú históriu. Jej pobočky vo Francúzku, Singapure a Spojených arabských emirátoch prepájajú ľudí, kultúry a nápady potrebné pre transformáciu spoločnosti. Inováciami a novou formou vzdelávania vedie k trvalo udržateľnej budúcnosti. V programoch MBA je v rebríčkoch svetových univerzít na prvých miestach.

Online Program „Innovation in the age of disruption“ trval šesť týždňov a jeho finálnym výstupom bol ALP projekt (Action Learning Program), ktorý bol na záver hodnotený. V ALP projekte boli využité teoretické znalosti a praktické skúsenosti nadobudnuté počas tréningu ako aj skúsenosti s prácou vo verejnej inštitúcii. Program viedol Profesor Nathan Furr, svetová kapacita v oblastiach technológií a inovačných stratégií.

V tomto dokumente zjednodušenou formou predstavujeme spôsob ako inovatívne nahliadať na výzvy v rámci programov verejnej správy. Ako správne definovať problémy a prostredie, analyzovať cieľovú skupinu a jej potreby, nájsť vhodné inovatívne riešenie a efektívne ho otestovať. Kladieme dôraz na rozdelenie rolí v tíme a snažíme sa porozumieť nastaveniu organizácie. Tieto kľúčové aspekty by mali viesť k úspešnému a inovatívnemu výsledku. Dôležité je nezabudnúť, že neúspech v tomto prípade musíme brať ako lekciu, ponaučenie, výsledok testovania. Počas inovačného procesu je potrebné byť flexibilní pri potrebe prestaviť parametre, prispôbiť procesy a prípadne pokračovať v ceste k dosiahnutiu cieľa „aktualizovanou trasou“. Testovanie, opakovanie a prispôsobovanie sa tzv. pivoting, je dôležitým aspektom inovácií. V dokumente využívame terminológiu, nástroje a rámce, ktoré sme si počas programu osvojili.



OBSAH

Zhrnutie	2
Úvod	5
Vymedzenie pojmov	6
Definícia problému a neistôt	8
Hĺbková analýza zákazníka	10
Idea, riešenie	13
Rola tímu	18
Rola organizácie	19
Záver	20

ÚVOD

INOVATÍVNE PROCESY A PRÍSTUPY VO VEREJNEJ SPRÁVE

VYMEDZENIE POJMOV

„MODRÉ“ ORGANIZÁCIE

sú ochotné podstupovať riziko, rýchlo sa poučiť z chýb, improvizovať, jednoducho experimentovať a zoštiehľovať procesy, kontinuálne zefektívňovať.

Vnímajú meniace sa potreby zákazníka. Sú inovatívne, minimalistické, pripravené učiť sa a skúšať.

Platí, že toto rozdelenie organizácií sa prejavuje vo všetkých interných a externých procesoch. Pozitívom je, že „**modré**“ a „**červené**“ sa môžu v mnohých aspektoch **prelínať**.

„ČERVENÉ“ ORGANIZÁCIE

sú zamerané na precízne plánovanie bez rizík, obávajú sa zlyhania, každý krok precízne analyzujú a prehodnocujú, majú konzervatívne zmýšľanie a ťažkopádne interné procesy, nové metódy a postupy riešia periodicky. Sú zamerané na exekúciu, optimalizáciu a sú maximalistické.

Dôležitou súčasťou procesu vedúceho k disruptívnym zmenám je **obdobie neistoty**, počas ktorého vznikajú nápady a inovácie. Neistota je katalyzátorom zmien a hnacou silou pri vylepšovaní a zjednodušovaní produktov, služieb a procesov. **Neistotu a nepredvídateľnosť** treba brať ako **pozitívum**, bez ktorého by inovácie prichádzali podstatne pomalšie a v oklieštenej forme.

VYMEDZENIE POJMOV

CUSTOMER IMMERSION CANVAS

Na pochopenie potrieb zákazníka, respektíve konečného užívateľa výhod jednotlivých programov, sme pracovali so systémom “Customer immersion canvas“, kde sa konkrétne definujú potreby zákazníkov na úrovni sociálnej, emocionálnej a funkčnej.

SOLUTION CANVAS

„Solution canvas“ vyberá najvhodnejšie riešenie, ktorého využitie sa jednoducho testuje a neskôr prispôsobuje (pivoting) tak, aby bolo čo najefektívnejšie. Vo finále sa určuje najvhodnejší biznis model pre reálne využitie.



DEFINÍCIA PROBLÉMU A NEISTÔT

Projekt inovujme.sk, na ktorom posledné roky pracujeme, má za úlohu implementovať nástroje na podporu inovácií na národnej úrovni. Nami zadefinovanou výzvou a **problémom** bola **nízka dôveryhodnosť a reputácia** tzv. národných projektov financovaných Európskou úniou (EÚ), ich **nízka atraktivita na strane cieľových skupín a malý diapazón vhodných nástrojov na podporu rozvoja inovačného ekosystému**. Ďalšie problémy vznikajú pri implementácii projektov v dôsledku aplikácie existujúcich procesov, ktoré predstavujú enormnú administratívnu záťaž nielen pre prijímateľov finančných prostriedkov, ale aj pre poskytovateľov týchto zdrojov.

Stretávame sa s viacerými **neistotami** rôznej povahy. Hlavnou témou v rámci tejto štúdie je neistota dopytu - nezáujem slovenských podnikateľov o produkty a služby poskytované agentúrou a národným projektom.

Pochybnosti a nedôvera podnikateľov v projekty financované z peňazí EU historicky súvisia s negatívnymi skúsenosťami a kauzami, ktoré za posledné roky ovplyvňovali tok európskych peňazí na Slovensku (ale nielen na Slovensku). Je potrebné opäťovne získať dôveru v inštitúcie, efektívnejšie procesy a obhájiť zmysel rozdeľovania verejných zdrojov v podnikateľskom prostredí.

Ďalšia z vonkajších neistôt vyplýva z **legislatívnych obmedzení**. Problém nastáva hlavne v dôsledku častých politických zmien, ktoré spomaľujú reformné procesy v rozhodujúcich oblastiach a v niektorých prípadoch negujú predchádzajúci pokrok. Slovensko na ceste k úspechu potrebuje niekoľko zásadných reforiem a strategickú víziu, ktorá sa bude medzirezortne a dlhodobo dodržiavať.

Pokiaľ ide o definíciu nášho problému, vychádzame z premisy, že **štát nedostatočne a často neefektívne podporuje podniky pri rozvoji inovácií a konkurencieschopného podnikania**. Vplyvom toho môže dochádzať k čiastočným deformáciám podnikateľského prostredia. Úlohou štúdie je teda navrhnúť zlepšenia procesov pri implementácii národných projektoch tak, aby boli pre prijímateľov jasnejšie, zrozumiteľnejšie a menej náročné na byrokráciu.

Z vlastných skúseností ako aj z iných zdrojov je možné verejný sektor do veľkej miery charakterizovať ako červený (silne konzervatívny), chýba prospešný zmiešaný mix červeného a modrého prístupu, aspoň čiastočná ochota riskovať a nedostatok inovatívnych nástrojov. Na základe takto identifikovaných limitujúcich podmienok je jasné, že byť lídrom a partnerom v inovačnom prostredí a poskytnúť potrebnú podporu spoločnostiam je pre verejné inštitúcie náročná úloha.

Vonkajšia neistota – to sú všetky procesy spojené so schvaľovaním procesov pri žiadostiach, internými postupmi procesy, usmerneniamie riadiacich orgánov ale aj fungovaním, vedúcich manažérov verejného sektora. Súvisia s tým aj časté zmeny v podkladoch a dokumentoch pre riadenie fondov EÚ.

Technologická neistota – procesy a administrácia, ochota škálovať a meniť interné procesy pre efektívne riešenia úloh.

HĽBKOVÁ ANALÝZA ZÁKAZNÍKA

Ako cieľové skupiny pre projekt boli finálne vybrané 3 skupiny:

- úspešný líder tímu, stredný manažment v malom alebo strednom podniku;
- výsledkovo orientovaný riaditeľ malého alebo stredného podniku;
- samostatne zárobkovo činná osoba;

Cez systém „Customer immersion canvas“ (v ďalšom CIC) sme zadefinovali kľúčové požiadavky cieľových skupín z pohľadu emotívnych, sociálnych a operatívnych predpokladov.

Pre pozíciu cieľového zákazníka sme na základe schémy CIC vybrali z cieľových skupín zástupcu stredného manažmentu v stredne veľkej spoločnosti. Ide o manažéra inovačného tímu, ktorý ovplyvňuje vrcholový manažment, a tiež nižšie úrovne riadenia ako aj priamo motivuje členov inovačného tímu. Jeho záujem a motiváciou sú:

- byť členom „klubu špičkových inovátorov“,
- mať kontakty na úspešných manažérov,
- byť považovaný za odborníka na inovácie,
- v bežnej exekutive potvrdzovať inovačnú orientáciu firmy,
- získať dôveru vedenia a konať bez zdĺhavých schvaľovaní,
- ovplyvňovať strategické ciele firmy.

Zástupca stredného manažmentu v stredne veľkej spoločnosti je zameraný na výsledky a zvyšovanie hodnoty spoločnosti.

Chce prinášať vyššiu pridanú hodnotu pre produkty a služby poskytované firmou.

Jedným z hlavných dôvodov výberu zástupcu stredného manažmentu ako cieľového zákazníka pre projekty na podporu inovácií by mal byť aktívny prístup a tlak na podporu inovácií vo firmách smerom k zamestnancom i vedeniu.

CUSTOMER IMMERSION CANVAS (CIC)

ZÁKAZNÍK/CIEĽOVÁ SKUPINA

ZÁKAZNÍK 1

Ing.Juraj Modrák

Úspešný tím líder, zameraný na kariérny rast, schopný prevziať zodpovednosť a riziko po dôkladnom zvážení.



Úlohy na sociálnej úrovni

- Byť členom klubu top inovátorov
- Mať kontakty na úspešných manažérov
- Byť považovaný za inovačného experta

Úlohy na emocionálnej úrovni

- Potvrdiť orientáciu na inovácie
- Mať nezávislosť v rozhodovaní
- Vedieť ovplyvňovať smerovanie firmy

Úlohy na funkčnej úrovni

- Prístup k efektívnym inovačným nástrojom
- Prinášať a vytvárať zmysluplné riešenia
- Zvyšovať hodnotu firmy

Citát zákazníka

"Potrebujem účinné nástroje a znalosti, aby som mohol prezentovať inovácie ako správny smer pre jasnú budúcnosť našej spoločnosti."

ZÁKAZNÍK 2

Amanda Powell,Phd.

CEO, konzervatívna, orientovaná na výsledky. Oblubuje kultúru a umenie. V biznise pracuje systematicky, nerada riskuje.



Úlohy na sociálnej úrovni

- Byť silný líder a sebavedomo rozhodovať
- Mať silnú pozíciu v top manažmente
- Byť považovaná za filantropku a slušnú osobu

Úlohy na emocionálnej úrovni

- Byť silná, nezávislá a rešpektovaná žena
- Prezentovať sa na verejnosti v dobrom svetle
- Nemať žiadne škandály

Úlohy na funkčnej úrovni

- Potvrdiť konzervatívne zmýšľanie a prístup
- Mať výhodu a byť informovaná pred rozhodovaním

Citát zákazníka

"Žijeme vo veľmi dynamickom prostredí, mojou úlohou je vniesť do rozhodnutí rovnováhu a spoľahlivosť, musíte argumentovať veľmi presvedčivo, aby ste ma mali na svojej strane."

ZÁKAZNÍK 3

Soňa Krásna

Živnostníčka pracujúca v kreatívnom priemysle, zameraná na experimentovanie a testovanie, práca pre ňu musí byť zábava a výzva, extrovertka, rada sa vzdeláva.



Úlohy na sociálnej úrovni

- Pracovať s priateľmi a umeleckou komunitou
- Lákajú ju výzvy a nezvyčajné úlohy
- Pracovať v medzinárodnom prostredí

Úlohy na emocionálnej úrovni

- Práca bez stresu s dostakom času
- Užívanie si procesu tvorby a nápadov
- Využitie kreativity vo svoj prospech a úspech

Úlohy na funkčnej úrovni

- Mať finančnú nezávislosť
- Minimalizovať administratívnu záťaž

Citát zákazníka

"Chcem žiť svoj sen, cestovať, užívať si život, byť súčasťou tvorivej komunity a vyrábať užitočné a krásne výrobky. "

ZÁKAZNÍK 4

Ivan Hrdina,MBA

Zakladateľ startupov, podporovateľ startup komunity, vyštudoval renomovanú univerzitu, má silné finančné zázemie.



Úlohy na sociálnej úrovni

- Byť hrdinom v očiach komunity
- Byť rešpektovanou osobou pre investorov
- Mať možnosť ovplyvňovať dianie v prostredí

Úlohy na emocionálnej úrovni

- Splniť si sen a mať úspešnú tech. firmu
- Vždy prijať výzvu a tvrdo pracovať

Úlohy na funkčnej úrovni

- Mať prístup k podpore štátu a investorom
- Byť skvele zorientovaný v procesoch

Citát zákazníka

"Štát je pre startupy nespoľahlivý partner, potrebujeme mať v rukách finančnú podporu, aby sme boli flexibilní a pripravení okamžite konať."

IDEA, RIEŠENIE

Výsledkom tímového experimentovania a prototypovania bol nápad plne zapojiť podnikateľov do procesu definovania a implementácie tohto projektu. Týmto si získať dôveru podnikateľov a zároveň dostať objektívnu spätnú väzbu pri implementácii. Pre udržateľnosť projektu a reputácie je nevyhnutné vytvoriť expertný tím podnikateľov, ktorý bude konzultovať procesy a pripravované nástroje pre podporu inovácií na rôznych úrovniach projektu.

Výsledok vznikol na základe systému „Solution canvas“ (v ďalšom SC), pomocou ktorého boli navrhované, hodnotené a prispôbované riešenia.

Primárna hypotéza je, že ak zapojíme podnikateľov do prípravy projektu na samom začiatku a budú mať dôležité slovo pri navrhovaní všetkých jeho dôležitých častí, bude mať ochotu zúčastňovať sa 8 z 10 podnikateľov. Tento kľúčový predpoklad vychádza z využitia spätnej väzby a pomôže pri spustení nového pilotného projektu. To znamená, že podnikatelia sa zúčastnia na projekte od jeho začiatku.

Na základe prieskumu sa ukazuje, že najpútavejšie riešenie z pohľadu podnikateľov má v sebe potenciál vybudovania partnerstva, dôvery a spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom. Považujeme takýto prístup za tzv. game-changer, čiže môže zmeniť konečné nastavenie a priniesť projektom dôveryhodnosť a transparentnosť.





K tomu, aby sme dosiahli tento stav, je však potrebné zmeniť štandardné myslenie v tzv. červenej organizácii a mať šancu experimentovať. Mať možnosť vytvárať nové, nekonvenčné riešenia. Tento prístup zatiaľ nie je vo verejnom sektore bežný. Pozývanie, konzultácie a otvorená spolupráca so súkromným sektorom a podnikateľmi sa síce objavujú, avšak stále ide skôr o výnimky, ktoré sú veľakrát účelovo definované a nie sú bežným postupom (napríklad tvorba Stratégie inteligentnej špecializácie výskumu a inovácií na Slovensku – SK RIS3 v sebe zahŕňa tzv. Entrepreneurial Discobvery Process, ale ide o jednorázovú záležitosť s periodicitou raz za 4 roky. V tomto prístupe vidíme potenciál pre ďalšie testovanie a možné prispôsobovanie a približovanie sa k ideálnemu stavu, teda „pivoting“.

Riešením je v našom prípade postupná inovácia na viacerých úrovniach. Dôležitým predpokladom je teda možnosť prinášať novú víziu a prístup do procesov verejného sektora. Najväčšou výzvou zostáva proces získavania dôvery komerčného sektora - našich zákazníkov.

Pokiaľ ide o náš obchodný model, výsledkom nového prístupu k projektom verejnej správy by malo byť:

- Zlepšenie čerpania prostriedkov EÚ (dosiahnutie efektívneho využitia a plného čerpania zdrojov bez potreby vrátenia finančných prostriedkov na konci programového obdobia)
- Efektívnosť nástrojov vyžívaných pri projektoch financovaných z prostriedkov EÚ (reálna podpora podnikov a prostredia dokázateľná na kvalitatívnych a kvantitatívnych indikátoroch)
- Zvýšenie dôveryhodnosti a ochoty spolupracovať na projektoch (zapojením podnikateľov do celého procesu a reálnou participáciou sa zvýši ich chuť o spoločné dosiahnutie cieľa a zlepšenie podmienok)
- Urýchlenie validácie a efektívne hodnotenie uchádzačov a optimalizácia procesov (môže viesť k lepšej reputácii, zvýšeniu počtu uchádzačov, zatraktívnenie nástrojov na podporu inovácií)
- Implementácia osvedčených postupov z prostredia súkromného sektora do verejnej správy (svet podnikania sa viac prikláňa k modrej koncepcii. V tomto prípade je možné využiť overené postupy a implementovať ich v prostredí verejnej správy)



Organizácie na podporu inovácií by mali byť nositeľom nových myšlienok, prístupov a inovačných trendov. Hlavnou stratégiou by mala byť podpora miestnych podnikateľov a spoločností pri vytváraní nových nápadov. Aj keď nie je možné, aby verejná inštitúcia mala úplne „modrý“ prístup, mala by mať snahu implementovať prvky tohto prístupu do svojich procesov.

Kľúčovým bodom by malo byť vytvorenie dlhodobej záväznej stratégie podpory inovácií, ktorá sa nezmení v nadväznosti na politické rozhodnutia, ale bude sa prispôsobovať na základe globálneho vývoja inovácií.

SOLUTION CANVAS (SC)

MODEL PRE HĽADANIE RIEŠENIA



SOLUTION CANVAS (SC)

HĽADANIE RIEŠENIA

SPONTÁNNE POTENCIÁLNE RIEŠENIA SOLUTIONSTORMING

Návrhy riešení

- Silný marketing a PR
- Konferencie, roadshow, podujatia na podporu
- Nový pilotný projekt so zapojením podnikateľov
- Online platforma a aplikácia pre užívateľov
- Bonus za zdieľanie príkladov dobrej praxe pre aktívnych podnikateľov

Výber riešení s najväčším potenciálom

- Nový pilotný projekt so zapojením podnikateľov
- Online platforma a aplikácia pre užívateľov

HODNOTENIE RIEŠENIA "NOVÝ PILOTNÝ PROJEKT SO ZAPOJENÍM PODNIKATEĽOV"

Výber úrovni, na ktorých budeme riešenie hodnotiť

- Financovanie z budúcich EU fondov
- Záujem podnikateľov o spoluprácu
- Priority štátu a možnosti spolupráce
- Technické a technologické komplikácie
- Zanietenosť zamestnancov štátu pri spolupráci s podnikateľmi

Hodnotenie riešenia

- **Financovanie z budúcich EU fondov**

Neistota - Stredná

Dôležitosť - Vysoká

Druh nejasnosti - Technická

- **Záujem podnikateľov o spoluprácu**

Neistota - Stredná

Dôležitosť - Vysoká

Druh nejasnosti - Záujem / dopyt

- **Priority štátu a možnsti spolupráce**

Neistota - Vysoká

Dôležitosť - Stredná

Druh nejasnosti - Externalita

- **Technické a technologické komplikácie**

Neistota - Nízka

Dôležitosť - Stredná

Druh nejasnosti - Technická

- **Zanietenosť zamestnancov a ochota štátu pri spolupráci s podnikateľmi**

Neistota - Nízka

Dôležitosť - Stredná

Druh nejasnosti - Záujem/dopyt

EXPERIMENTOVANIE

Hypotéza

Ak zapojíme podnikateľov do prípravy projektu od začiatku, 80 % z nich bude mať záujem o spoluprácu.

Prototyp a experiment

Krátka prezentácia riešenia a prieskum na 10 podnikateľoch.

Merateľný cieľ

5 z 10 podnikateľov by bolo za daných podmienok ochotných spolupracovať na novom projekte.

Výsledok merania

5 spoločností uviedlo, že sa zúčastnia príprav nového projektu a 7 spoločností bude spolupracovať na všetkých úrovniach realizácie projektu.

Podstata a úlohy

Podnikatelia chcú byť plne zapojení do projektu vo všetkých fázach. Od úvodných príprav až do záverečného hodnotenia po ukončení projektu.

Výsledok a rozhodnutie

Aby bol projekt pre podnikateľov zaujímavý, musíme vytvoriť nové partnerstvo a zapojiť podnikateľov do procesu a implementácie od prvých krokov, cez hodnotenie až po konečnú realizáciu.

ROZDELENIE ÚLOH

VÍZIA

- Vytvoriť riešenie, ktoré pomôže zvýšiť alebo zlepšiť reputáciu a celkové myslenie zákazníkov o štátnej pomoci
- Vylepšiť a zjednodušiť nástroj na podporu
- Zmeniť negatívne skúsenosti zákazníkov - mimoriadne administratívne zaťaženie, korupčné prostredie, časová náročnosť, neisté výsledky.

ZÁKAZNÍK / CIEĽOVÁ SKUPINA

- Na základe výsledkov CIC je našou cieľovou skupinou a zákazníkom úspešný tím líder, stredný manažér s väzbami na vedenie podniku ale aj radových zamestnancov.

RIEŠENIE

- Pilotný projekt, pri ktorom musíme vytvoriť nové partnerstvo a zapojiť podnikateľov do procesu a implementácie od prvých krokov, cez hodnotenie, až po konečnú realizáciu.

BIZNIS MODEL

- Zvýšenie čerpania fondov EÚ
- Efektívnosť a zmysuplné nakladanie s fondmi EU
- Zvýšenie dôveryhodnosti a ochota spolupracovať pri tvorbe inovácií
- zrýchlenie overovania a efektívneho hodnotenia žiadateľov, optimalizácia procesov.
- Implementácia osvedčených postupov zo súkromného sektora do verejného sektora.



ROLA TÍMU

Dôležitou súčasťou pri navrhovaní a implementácii inovatívnych projektov je tím.

Ten by mal byť rôznorodý a schopný dosiahnuť konsenzus. Tu je možnosť zvoliť prístup „2 pizza team“, kde je ideálna veľkosť určená počtom osôb, ktoré sa dokážu naobedovať z 2 kusov pizze. Teda odhadom 2-5. Súčasťou tímu by mal byť analytik a plánovač orientovaný na detaily a schopnosťou pozorovať a klásť otázky, kreatívne zmýšľajúci vizionár s odvahou experimentovať a riskovať, manažér schopný počúvať.





ROLA ORGANIZÁCIE

V zmysle fungovania organizácií, či už súkromného alebo verejného sektora, ich delíme na modré a červené. Rozdiely sme predstavili v úvode. Ich fungovanie je prirodzene odvodené od histórie, funkcie, zodpovednosti a vlastníckej štruktúry.

Pre trvalý rozvoj a rast je v dobe dynamických zmien potrebné prelínanie prístupov, hľadanie priestoru pre experimentálne a pilotné projekty, poskytnúť možnosť poučiť sa z chýb a pokračovať v tvorbe inovatívnych riešení.

V každodennej práci na projekte inovujme.sk a plnení jeho cieľov využívame možnosť počúvať názory podnikateľov a iných subjektov súkromného sektora. Pre naše budúce partnerstvá s podnikateľmi a pre budovanie funkčného inovačného ekosystému v krajine, je potrebné prevziať princípy flexibility, novátorstva a experimentovania. Zároveň je potrebné flexibilne vyhodnocovať projekty a nástroje na podporu inovácií a prispôbovať ich pre potreby trhu („pivoting“). Aj takýmto posunom sa organizácia verejnej správy môže stať plnohodnotným partnerom ostatným subjektom v inovačnom ekosystéme.

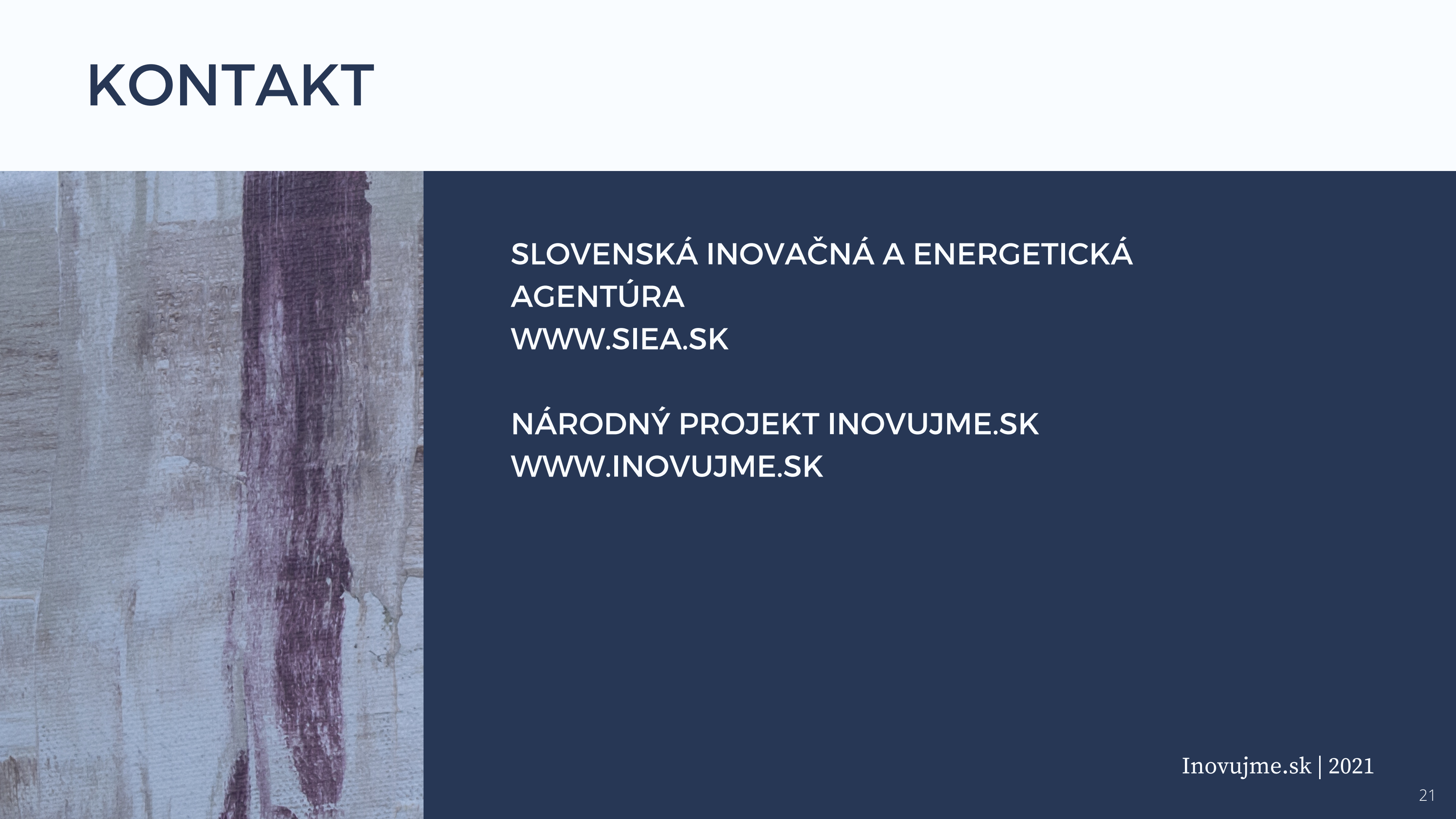
ZÁVER

Táto štúdia mala za cieľ zamyslieť sa nad fungovaním inštitúcií verejnej správy v kontexte ich úloh novým, inovatívnejším spôsobom, pričom k cieľu je možné dopracovať sa aktívnym využívaním nasledovných kľúčových nástrojov:

- Dôkladná analýza cieľovej skupiny (zákazníkov).
- Experimentovanie so zapojením cieľových skupín do procesu ideácie, overovania a aj implementácie riešenia s kontinuálnym vyhodnocovaním spätnej väzby (pivoting).
- Efektívne riadenie tímov.

Výsledkom by mohla byť zmena mentálneho nastavenia inštitúcií a organizácií verejnej správy, zvýšenie otvorenosti, flexibility a efektívnosti ich procesov, následkom čoho je možné dosiahnuť lepšie využitie všetkých dostupných zdrojov, ktoré predstavujú v súčasnosti v prípade Slovenska jedinečnú príležitosť, ktorá sa nemusí opakovať v živote jednej generácie. Plán obnovy a odolnosti (Resilience and Recovery Facility) v súbehu so zdrojmi štrukturálnych a kohéznych fondov a Just Transition Fund a viacročných programov na podporu vedy, výskumu a inovácií v EÚ (Horizon Europe, COSME, ERASMUS+ a mnoho ďalších) môže predstavovať pre Slovensko enormný impulz pre naštartovanie ekonomického a sociálneho rozmachu.

KONTAKT



SLOVENSKÁ INOVAČNÁ A ENERGETICKÁ
AGENTÚRA
WWW.SIEA.SK

NÁRODNÝ PROJEKT INOVUJME.SK
WWW.INOVUJME.SK