

Analýza a návrh možností implementácie systému podpory inovatívnych riešení

Obsah

1	Manažérske zhrnutie	5
2	Úvod	8
3	Analýza dobrej praxe.....	10
3.1	Skúmané iniciatívy.....	10
3.1.1	Challenge.gov (USA).....	12
3.1.2	InnoCentive.....	15
3.1.3	Brightidea.....	17
3.1.4	CrowdANALYTIX.....	19
3.1.5	DataScienceChallenge.....	21
3.2	Platformy výziev v EU	22
4	Význam inovatívnej platformy vo verejnej správe	27
5	Analýza vhodných problémov	33
5.1	Fázy prípravy výzvy	33
5.2	Ako správne formulovať problém.....	38
5.3	Potenciálne výzvy	39
6	Analýza cieľových skupín	45
6.1.1	Cieľ a metodológia	45
6.1.2	Zhrnutie výsledkov	45
6.1.3	Výsledky hlavných otázok.....	46
7	Legislatívny aspekt platformy.....	52
8	Vytvorenie projektového plánu a návrh zapojenia vybraných cieľových skupín.....	57
8.1	Princípy implementácie projektu.....	57
8.2	Kľúčové výkonnostné indikátory	59
8.3	Návrhy pilotných výziev	59
8.4	Požiadavky na platformu	61
8.4.1	Názov platformy	61
8.4.2	Požiadavky na platformu	62
8.4.3	Štruktúra platformy	63
8.4.1	Predloha pre formulár návrhu riešenia	64
8.4.1	Predloha pre formulár podnetu verejnosti	67
8.4.2	Aktivity pre vytvorenie platformy	69
8.4.3	Redakčný tím.....	69
9	Návrh marketingovej kampane	71
10	Návrh plánu podporných podujatí	73
11	Záver	75
12	Použitá literatúra.....	76

Účel dokumentu

Dokument vznikol na základe zmluvy o dielo č. 1086/2019 medzi objednávateľom Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu a zhotoviteľom Direct Impact, s.r.o. Základným cieľom dokumentu je navrhnuť optimálny spôsob fungovania platformy určenej na podporu inovatívnych riešení primárne, ale nie výlučne vo verejnej správe. Dokument preto analyzuje zahraničné skúsenosti, potreby cieľovej skupiny, aby priniesol odporúčania pre budovanie podobnej platformy v domácom prostredí.

V rámci manažérskeho zhrnutia sa sumarizujú výsledky analýzy ako aj základné odporúčania.

Prvá časť vlastného dokumentu (kapitola 2 *Úvod*) poskytuje základné zhrnutie významu platformiem na získavanie inovácií, zhodnocuje hlavné problémy súčasnej podoby obstarávania, vysvetľuje prečo súčasný spôsob nie je optimálny pre podporu inovácií. Na základe toho navrhuje východiskové body nového prístupu s cieľom otvoriť verejnú správu kultúre inovácií a transformovať ju do modernejšej a efektívnejšej podoby.

Druhá časť dokumentu (kapitola 3 *Analýza dobrej praxe*) ponúka detailnú analýzu existujúcich platformiem – štátnych, ako aj súkromných – na zverejňovanie výziev na hľadanie inovatívnych riešení vo svete.

Dokument na základe analýzy dobrej praxe pokračuje zhrnutím výhod platformiem (kapitola 4 *Význam inovatívnej platformy vo verejnej správe*) a stanovením východísk pre cost benefit analýzu.

Analýza najčastejších problémov je predmetom štvrtej časti (kapitola 5 *Analýza vhodných problémov*). Ide o problémy, ktoré boli v zahraničí úspešne vyriešené cez webové platformy výziev v kombinácii s mienkou cieľovej skupiny na Slovensku. Zámerom je identifikovať potenciálne výzvy, ktoré by mohli byť zadane inštitúciami verejnej správy na Slovensku, ako aj vytvoriť návod ako správne formulovať problém.

Analýzou cieľových skupín, ktoré bude mať slovenská platforma ambíciu zasiahnuť, sa zaoberá šiesta časť (kapitola 6 *Analýza cieľových skupín*). Súčasťou analýzy cieľových skupín sú rozhovory s predstaviteľmi predmetných skupín s cieľom identifikácie ich návrhov a podnetov pre tvorbu webovej platformy.

V ďalšej časti dokumentu (kapitola 7 *Legislatívne aspekty platformy*) sa pozornosť venuje právnym aspektom finančného ohodnocovania riešení, nakoľko súčasná prax daná verejným obstarávaním nie je plne prispôsobená potrebám platformy.

Cieľom ôsmej časti dokumentu (kapitola 8 *Vytvorenie projektového plánu a návrh zapojenia vybraných cieľových skupín*) je identifikácia konkrétnych cieľov, očakávaných výsledkov, časovej osi a finančného rámca aktivít, a samozrejme zapojenia všetkých relevantných strán – orgány verejnej správy ako predkladateľov výziev a širokú verejnosť ako riešiteľov výziev – do procesu tvorby a rozbehnutia platformy challenge.gov.sk. Súčasťou je návrh schémy zapojenia cieľových skupín do projektu, konkrétna cestovná mapa priebehu realizácie projektu a návrh štruktúry a agendy redakčného tímu.

Návrh marketingovej kampane a plánu komunikácie s cieľovými skupinami je predmetom deviatej časti (kapitola 9 *Návrh marketingovej kampane*). Návrh obsahuje samotné metódy oslošovania, kľúčové výkonnostné indikátory a návrh marketingového rozpočtu.

Desiata časť dokumentu (kapitola 10 *Návrh plánu organizácie podporných podujatí*) predstavuje plán organizácie podujatí pre podporu realizácie a propagácie využívania platformy inovácií v Slovenskej republike.

Posledná časť (kapitola 11 *Záver*) zhŕňa výsledky analýzy a systematizuje odporúčania. Okrem toho vysvetľuje, čo je tzv. idea journey, čiže myšlienková cesta, a zhodnocuje očakávané prínosy konceptu štátneho hubu výziev challenge.gov.sk pre verejné služby a verejný sektor.

1 Manažérske zhrnutie

Moderná spoločnosť vyžaduje moderné spôsoby riadenia a moderné spôsoby tvorby politík. Moderná spoločnosť je okrem iného charakterizovaná sústavnou a čoraz rýchlejšou zmenou, a to v každej oblasti spoločenského života. Verejná správa sa musí tak, ako iné zložky, tiež adaptovať na potreby modernej spoločnosti a transformovať sa na prvok, ktorý nielen dokáže absorbovať inovácie, ale ich aj vyžaruje do svojho okolia.

Súčasný spôsob adopcie inovácií vo verejnej správe je však už zastaraný. Nie je systematický, ale skôr postavený na iniciatívach jednotlivých ľudí. Nástroje, ktoré majú títo ľudia k dispozícii, nie sú tvorené s cieľom podpory inovácií, ale skôr k udržiavaniu daného stavu. Napríklad, dnes najčastejšie využívané postupy vo verejnom obstarávaní vyžadujú vopred presne zadefinovaný predmet obstarávania, čo poskytuje len malý priestor na inovácie a kreativitu pri hľadaní nových spôsobov riešenia problému. Výsledkom je, že prijímanie inovácií vo verejnej správe je v najlepšom prípade fragmentárne, v horšom rezistentné.

Celý spôsob, ako funguje verejná správa, by vyžadoval reformu smerujúcu k zvýšeniu schopnosti využívať inovácie, čo však vyžaduje dlhodobé úsilie a popis toho presahuje rozsah tejto štúdie. Ale existuje sada nástrojov, ktorá dokáže za relatívne malých, až zanedbateľných investícií a v prekvapivo krátkom čase dramaticky zvýšiť schopnosť verejnej správy využívať inovácie.

Jedným z takýchto veľmi efektívnych nástrojov je špecializovaná platforma využívajúca prvky crowdsourcingu. Princípom takejto platformy je zverejnenie dopytu po riešení problému na stránke a následné finančné ocenenie ponúknutých riešení externými riešiteľmi. Na rozdiel od bežného obstarávania sa oceňujú už vypracované riešenia, a teda nie najlepšia ponuka na budúcu dodávku. Zadávateľ dopytu tak získa v relatívne krátkom čase a s minimálnym rizikom námet na riešenie konkrétneho problému, ktorý následne už môže štandardným spôsobom obstarat.

Idea takejto platformy nie je nová. Naopak, už relatívne dlho existujú veľmi úspešné príklady v komerčnom sektore. Úspech týchto komerčných platforiem je postavený na tom, že ponúkajú firmám významne lacnejší a ďaleko menej riskantný spôsob generovania inovácií, než keby sa samotné spoločnosti usilovali o výskum. Podľa nezávislého hodnotenia jednej z takýchto súkromných platforiem (InnoCentive) je priemerná návratnosť investície pre klientov na úrovni **182 %**. Pri porovnaní úspešnosti hľadania inovatívneho riešenia sa ukazuje veľký rozdiel, kedy tradičné metódy dosahujú priemernú úroveň úspešnosti cca 40 %, kým platformy špecializujúce sa na inovácie až 75 % úspechu pri sformulovaní riešenia, ktoré sa následne aj reálne zimplementuje.

Na úspech komerčných platforiem generujúcich inovácie priamo nadväzujú už aj verejné platformy orientované na generovanie inovácií pre verejnú správu, respektíve pre vládne agentúry. Príkladom je platforma challenge.gov, ktorá priamo stimuluje vyhľadávanie a výskum inovácií pre rôzne agentúry administratívy USA. Okrem toho, že tieto verejné platformy ponúkajú relatívne lacný a bezpečný spôsob generovania inovácií, prinášajú tak aj nepriame ekonomické benefity. Tie sú postavené najmä na podpore malých inovatívnych tímov, ktoré vďaka získaniu ocenenia rýchlo dokážu získať nových investorov a prudko rásť. To následne posilňuje inovatívny charakter celej ekonomiky. Napríklad, daná platforma challenge.gov v prípade jedného prípadu (Clean Energy Prize) ocenila inovatívne riešenia vo výške 2,6 miliónov USD, ale participujúce spoločnosti dokázali následne získať investície vo výške až 430 miliónov USD.

Implementácia takejto platformy v slovenskom prostredí sa tak pri prvom pohľade ukazuje ako efektívne riešenie. Obdobná slovenská webová platforma bude môcť slúžiť verejným autoritám ako

informačný kanál na zverejňovanie výziev, resp. problémov, ktoré potrebujú riešiť. Taktiež bude fungovať ako komunikačný kanál pre verejnosť, prostredníctvom ktorého sa môžu súkromné spoločnosti, univerzity, neziskové organizácie, ako aj individuálni občania dozvedieť o vládnych výzvach. V neposlednom rade webová platforma predstavuje kanál pre rozvoj spolupráce, keďže umožňuje štátnym orgánom spoznať inovatívne spoločnosti a talentovaných ľudí, ku ktorým by sa inak nemali ako dostať, ako aj prelomové technologické prístupy a riešenia, ktoré by v štátnej sfére len veľmi ťažko mohli byť vyvinuté bez spolupráce s verejnosťou. Zároveň platforma vyzýva už etablované subjekty, aby buď presmerovali svoje úsilie alebo novým spôsobom premýšľali o problémoch. To vedie k prelomovým riešeniam, vytváraniu nových skupín inovátorov a k významným systémovým zmenám.

Avšak existujú veľké riziká spustenia podobného projektu. Hlavné riziko spočíva v relatívne malom trhu na Slovensku. Všetky úspešné platformy bez výnimky totiž ponúkajú svojim klientom prístup k širokej skupine potenciálnych riešiteľov. To je väčšinou hlavná pridaná hodnota, prečo subjekty zverejňujú dopyty na podobných platformách. Aby sa riziko minimalizovalo, tak je potrebné platformu maximálne otvoriť pre riešiteľov a znížiť na minimum prekážky zapojenia sa do súťaže. Hlavnou stratégiou slovenskej verzie platformy by však mala byť otvorenosť pre participantov v rámci celej EÚ. Lebo až to je skutočná pridaná hodnota pre slovenských zadávateľov. Aj to, že sa dostanú k expertným návrhom potenciálne celého kontinentu a nielen úzkej skupiny slovenských riešiteľov špecifického problému, ktorých už pravdepodobne aj osobne poznajú.

Aj v prípade vytvorenia širokej skupiny riešiteľov má projekt ďalšie riziká. Na tie poukazovali respondenti a súvisia najmä s celkovou originalitou projektu v slovenských podmienkach. Hoci väčšina respondentov projekt privítala, taktiež poukazovali na riziko jeho možného nevyužívania zo strany zadávateľov. Preto v etape pilotného spustenia je vhodné demonštrovať prínos projektu vopred pripravenými výzvami. To v kombinácii s prezentáciou projektu spustí záujem o využívanie a následne je možné uvažovať o dosiahnutí organického nárastu využívania.

Prekvapivo v slovenskom právnom systéme existuje metóda, ktorá umožňuje fungovanie takejto platformy, a to bez nutnosti akýkoľvek úprav. Akurát sa táto metóda na niečo podobné nevyužívala. Ide o súťaž návrhov priamo popísanú v § 119 Zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní. Táto metóda umožňuje spustiť súťaž na danej platforme a vyhodnotiť návrhy na základe kvality riešení. Metóda je veľmi flexibilná a veľmi otvorená pre rôznych riešiteľov nielen na Slovensku, ale v celej EÚ. Preto nič legislatívne nestojí v ceste vytvoreniu takejto platformy.

Projekt platformy pre inovatívne riešenia začína výberom vhodných problémov. Tie by mali byť v pilotnej fáze relatívne jednoduché a relatívne ľahko manažovateľné tak, aby platforma mohla už v roku 2020 presvedčivo demonštrovať významnú pridanú hodnotu. Na základe odporúčania cieľovej skupiny, ako aj na základe multikritériálnej analýzy sa ako najvhodnejšie problémy na spracovanie do formy dopytov javia:

- Vystopovanie zdroju dezinformácií na sociálnych sieťach a diskusiách
- Manažment odpadov v obciach.

Využitie platformy na zverejnenie dopytu vyžaduje relatívne komplexnú prípravu, ktorej cieľom je získať čo najkvalitnejšie návrhy riešenia. Proces nezačína vyzvaním, ale dôkladnou prípravou. Všetky dobré metódy na navrhovanie výziev začínajú dôkladným a disciplinovaným výskumom, ktorý pomôže objasniť ciele, preskúmať problém, potrebu alebo príležitosť a urobiť kľúčové rozhodnutia v oblasti dizajnu. Je veľmi pravdepodobné, že v tejto fáze počiatočného zisťovania sa výzvy môžu zmeniť. Niekedy je potrebné pozrieť sa na problém inak a niekedy je potrebné zmeniť ciele, pretože sa objavujú nové informácie o možnostiach a obmedzeniach.

Prvá fáza je prípravná, kde je potrebné dobre sformulovať problém. To predpokladá spoluprácu viacerých kľúčových aktérov, kvalitnú vstupnú analýzu potrieb a možností, ako aj externé konzultácie. V tejto fáze je tiež dôležité osloviť a ustanoviť porotu. Čím kvalitnejšia bude príprava, tým kvalitnejšie budú návrhy riešení!

Druhá fáza spočíva v kvalitnom sformulovaní parametrov výzvy, a to ešte pred zverejnením. Je vhodné pre lepšie pochopenie problému ešte pred vyhlásením usporiadať „verejné vypočutie“, kde sa bude prezentovať pripravovaná výzva.

Tretia fáza začína spustením výzvy na platforme a zároveň spustenie komunikačných aktivít. Dôležitou súčasťou je tiež komunikácia s riešiteľmi, ktorá je v tejto fáze síce formálnejšia ako v čase prípravy, ale stále musí byť rýchla a efektívna, aby riešitelia mohli pripraviť kvalitné návrhy.

Štvrtou fázou je vyhodnocovanie návrhov porotou a vyplatenie odmien. Proces by mal byť čo najrýchlejší, aby motivoval účastníkov venovať sa téme. Je tiež vhodné preskúmať aj nepeňažné stimuly pre všetkých účastníkov, medzi ktoré patrí podrobná spätná väzba, uznanie a informácie o možnostiach následného financovania.

V poslednej fáze sa budú analyzovať výsledky, riešenia a vplyv výzvy. Dôležité je preskúmať spôsoby, ako zostať v kontakte s riešiteľmi. Piata fáza je tiež kľúčová pre potreby demonštrácie významu platformy ako efektívneho nástroja.

Samotný projekt prípravy a spustenia platformy môže začať relatívne jednoducho a v horizonte 6 týždňov od spustenia môže byť platforma zverejnená spolu s prvými dvomi pripravenými výzvami. Tieto prvé dve výzvy je potrebné pripraviť dopredu a v úzkej kooperácii so zodpovednými inštitúciami, pretože v pilotnej fáze nie je možné predpokladať spontánny záujem. Zverejnenie a následne ocenenie riešiteľov bude podporované kampaňou a vďaka tomu bude možné už predpokladať určitý spontánny záujem o využitie platformy v roku 2021. Pri dodržaní plánu nasadenia sa investície vrátia štvrtý rok od spustenia.

2 Úvod

Moderná spoločnosť vyžaduje adoptovanie nových inovácií. Táto schopnosť absorbovať nové podnety je možno dokonca hlavná charakteristika modernej spoločnosti ako entity nového typu oproti statickej tradičnej spoločnosti. Rýchle adoptovanie nových technológií a inovácií v širokom zmysle sú hlavným motorom rastu ekonomiky moderných krajín, ako aj motorom spoločenského rozvoja. Nie je preto žiadnym prekvapením, že sú to najinovatívnejšie krajiny na svete¹, ktoré sa zároveň tešia najvyššej miere HDP na obyvateľa ako aj miery kvality života.

Verejná správa však často – aj v moderných krajinách – ostáva ostrovom prístupu zameraného skôr na stabilitu a predvídateľnosť ako na adoptovanie inovácií. Existujú na to pochopiteľne vážne dôvody. Administratívne procesy by aj mali byť stabilné a predvídateľné. Inovácie majú silný disruptívny charakter, a preto priveľa inovácií by oslabilo administratívne fungovanie krajiny.

Ale verejná správa je ďaleko viac ako len administrovanie procesov. Moderná verejná správa musí nielen reagovať na nové fenomény spojené s prudkým rozvojom spoločenských zmien. Moderná verejná správa musí navyše aj aktívne formovať politiky v mnohých oblastiach. Pri formovaní týchto politik by sa mali brať do úvahy dáta popisujúce stav a trendy ako aj nové technológie, ktoré umožňujú lepšie získavanie dát a ich lepšie spracovávanie. A tiež pochopiteľne, verejná správa musí brať do úvahy aj možnosti intervencií dané prudkým rozvojom nových technológií.

Je preto dôležité, aby verejná správa v miere schopnosti adoptovať inovácie nezaostávala za ďalšími spoločenskými oblasťami. Aby verejná správa mala zharmonizovanú potrebu stability s podporou inovatívnych procesov. Nástrojom, ktorý má prospieť k tomu, aby verejná správa kontrolovaným spôsobom adoptovala inovácie, je platforma na získavanie inovácií. Platforma na získavania inovácií je presne tým miestom, kde predstavitelia verejnej správy môžu zverejňovať dopyty po inováciách, ktoré jej umožnia efektívnejšie plniť úlohy, prípadne lepšie reagovať na nové situácie a výzvy prichádzajúce so spoločenským rozvojom.

Idea platformy vychádza z úspešných súkromných platforiem orientovaných na crowdsourcing, teda orientovaných na získanie dát alebo znalostí veľkého množstva ľudí. V istom zmysle tieto platformy nadväzujú na starší pojem think-tank, ktorého zmyslom bolo zapojiť expertov z rôznych oblastí do hľadania riešenia konkrétnej komplexnej otázky. Crowdsourcingová platforma to dopĺňa o využitie IT technológií, ktoré umožňujú vytvoriť spolupracujúcu sieť podstatne väčšieho množstva expertov či inovátorov. Takéto platformy vo svete už existujú a aj napriek tomu, že väčšina z nich je spravovaná súkromnými spoločnosťami (napríklad platforma InnoCentive), existujú už aj prvé príklady štátom riadených platforiem (napríklad platforma challenge.gov Spojených štátov amerických). Na ich príklade môžeme zhodnotiť, že platforma výziev je osvedčenou metódou prilákania nových inovátorov na zmenu súčasného stavu.

Dôležitým aspektom je schopnosť platformy osloviť čo najväčšie množstvo ľudí, ktorí môžu prispieť k riešeniu. V skutočnosti sila každej crowdsourcingovej platformy je priamo úmerná množstvu kvalitných riešiteľov. Čím viac, tým lepšie. Platforma preto musí byť nielen otvorená, ale musí aj aktívne oslovovať čo najviac ľudí a **motivovať ich k zapojeniu**. Aby mohli verejné authority prilákať na riešenie výziev tých najtalentovanejších ľudí a najefektívnejšie technologické riešenia, výzvy sú vo väčšine

¹ Napr. podľa Global Innovation Index.

prípadoch sprevádzané odmenami – peňažnými alebo nepeňažnými. Ide teda o súťaž o najlepšie nápady na riešenie výziev. Výhru získava obvykle riešiteľ, ktorý problém vyriešil najsôr a/alebo najúčinnšie. Nie vždy je priame finančné ocenenie primárne. Motiváciou môže byť len uznanie zo strany inštitúcie, ktoré môže prilákať investorov pre daný nápad.

Druhý aspekt, ktorý je potrebné brať do úvahy, je **motivácia predstaviteľov verejnej správy**. Faktom je, že inovovanie verejnej správy ide v istom smere proti systému procesov vo verejnej správe. Predstavitelia verejnej správy sú systémom silne motivovaní „nerobiť chyby“ a nie „inovovať“. Ale práve inovácie vedú potenciálne k vyššej efektívnosti a adaptabilite, ale zároveň prinášajú riziká neúspešnosti iniciatívy. Pracovníci verejnej správy s ambíciou inovovať tak často musia vykonávať nadprácu nad rámec povinností a zároveň táto aktivita prináša istú mieru rizika len zriedkavo spojenú s adekvátnym platovým ohodnotením, respektíve odmenou v prípade úspechu.

Tretí aspekt, ktorý je potrebné zohľadniť, je flexibilita poskytovania financií. Spôsob finančného ocenenia účastníkov iniciatívy musí byť totiž veľmi flexibilný a rýchly. To prakticky vylučuje systém zadaný verejným obstarávaním a je preto potrebné mať alternatívny systém. Systém verejného obstarávania totiž silno preferuje scenár, keď inštitúcia vie presne zadané technické parametre dodávky a s takýmto dopytom sa formálne presne určeným spôsobom obráti na trh. Na druhej strane barikády sú subjekty na trhu, ktoré pripravujú ponuku podľa presne definovaných pravidiel. Celý proces je časovo a finančne náročný, a to aj pre verejnú inštitúciu aj pre súkromný subjekt. Výsledkom je stav, keď sa obstarávaní zúčastňujú zväčša len väčšie spoločnosti a ponúkajú dobre známe služby a produkty. Hoci tento – tradičný systém obstarávania má aj svoje prednosti, je celkovo veľmi nevhodný pre dopyty pre menšie inovatívne riešenia.

Možno teda zhrnúť, že existujú silné dôvody pre implementáciu nástrojov, ktoré otvárajú verejnú správu inováciám. Tieto dôvody spočívajú najmä v nutnosti držať krok s ostatnými spoločenskými oblasťami, ktoré sa veľmi rýchlo inovujú. Jedným z takýchto nástrojov pre verejnú správu môže byť crowdsourcingová platforma pre vyhľadávanie riešení. Predloha pre takúto iniciatívu už existuje úspešne v komerčnom prostredí a viaceré krajiny začali využívať podobný model pre vyhľadávanie inovácií vo verejnej správe. Takáto platforma má ale tri základné úzke hrdlá, ktoré treba prekonať, aby bola úspešná. Prvým je vytvorenie dostatočne veľkého množstva potenciálnych riešiteľov. Druhým je zabezpečenie publikovania dopytov zo strany verejnej správy. A nakoniec posledným je vytvorenie systému financovania, ktorý povzbudzuje inovácie.

3 Analýza dobrej praxe

Analýza dobrej praxe predpokladá detailnú analýzu referenčných projektov (ako challenge.gov, innocentive.com, ale aj ostatných obdobných projektov z iných krajín). Úspešný uchádzač musí analyzovať minimálne tri krajiny s vysokým inovatívnym prístupom z pohľadu využitia platforiem na hľadanie inovatívnych riešení.

3.1 Skúmané iniciatívy

Challenge.gov	
O platforme:	Challenge.gov je webová platforma, ktorá pomáha federálnym agentúram USA zhromažďovať nápady a riešenia priamo od verejnosti. Táto webová stránka umožňuje vláde USA zapojiť riešiteľov do súťaží o najlepšie nápady a koncepty v oblastiach SW, vedy a technologické riešenia, ktoré pomáhajú dosiahnuť ciele agentúr.
Prevádzkovateľ:	Verejný
Hľadajúci:	Vládne organizácie a federálne orgány USA
Počet hľadajúcich:	Viac ako 100 vládnych jednotiek
Riešiteľ:	Občan, organizácie a firmy
Počet riešiteľov:	120 tis.
Typy riešených problémov:	Nápady, softvér a aplikácie, technológia, dokazovanie a hardvér, analytika, vizualizácie a algoritmy, kreatívne riešenia, ostatné, podnikateľské plány, nominácie
Počet úspešných riešení ročne:	169

InnoCentive	
O platforme:	InnoCentive je globálny priekopník v crowdsourcingových inováciách. Spoločnosť pomáha inovatívnym organizáciám riešiť ich technologické, vedecké, obchodné a dátové výzvy ich prepojením s globálnou sieťou odborníkov na riešenie týchto problémov. Takto vzniká priestor na riešenie výziev z rôznych uhlov pohľadu a z hľadiska rôznych perspektív a skúseností.
Prevádzkovateľ:	Súkromný
Hľadajúci:	Organizácie všetkých sektorov
Počet hľadajúcich:	3000 výziev

Riešiteľ:	Odborníci, experti
Počet riešiteľov:	Viac ako 400 tis.
Typy riešených problémov:	Podnikanie, Chemické odvetvia, IT, Dizajn, Potraviny a poľnohospodárstvo, Prírodné vedy, Matematika a štatistika, Fyzikálne vedy, Žiadosti o partnerov, Sociálna inovácia.
Počet úspešných riešení ročne:	Až 80% úspešnosť

Brightidea	
O platforme:	Poslaním spoločnosti Brightidea je maximalizovať tvorivý potenciál ľudí na celom svete. Ako líder v oblasti riešení v oblasti riadenia inovácií umožňuje organizáciám efektívnejšie inovovať pomocou správnej kombinácie špecializovaného softvéru a kurátorských služieb, ktoré zvyšujú úspech v každej fáze ich inovačnej cesty.
Prevádzkovateľ:	Súkromný
Hľadajúci:	Súkromné firmy
Počet hľadajúcich:	Viac ako 300
Riešiteľ:	Zamestnanci, experti, verejnosť
Počet riešiteľov:	N/A
Typy riešených problémov:	Manažment Inovačných výziev pre súkromné organizácie
Počet úspešných riešení ročne:	Až 75%

CrowdANALYTIX	
O platforme:	CrowdANALYTIX je komplexná platforma pre vývoj a nasadzovanie riešení na báze umelej inteligencie a dátovej vedy. Platforma tak umožňuje svojim klientom efektívne a vo veľkom rozsahu využívať výdobytky digitálnej doby. Pri budovaní riešení na problémy a výzvy svojich klientov využívajú sieť 20 000 dátových vedcov. Výsledkom je, že na každú výzvu by sa malo v rámci tejto širokej siete nájsť to najvhodnejšie riešenie založené na dátach z procesu, ktorý je plne prispôsobený a neobmedzene škálovateľný pre podniky, verejné entity a neziskové organizácie.
Prevádzkovateľ:	Súkromný
Hľadajúci:	Súkromný sektor a neziskové organizácie
Počet hľadajúcich:	N/A

Riešiteľ:	Dátoví vedci
Počet riešiteľov:	Viac ako 20 tis.
Typy riešených problémov:	Obchod a spotrebný tovar, Farmaceutický priemysel a zdravotníctvo, Telekomunikácie a média, Bankovníctvo a poisťovníctvo, Financie, Talent, Marketing, Výroba.
Počet úspešných riešení ročne:	19500

DataScienceChallenge	
O platforme:	DataScienceChallenge je platforma sponzorovaná britskou vládou, ktorá sa rozhodla vytvoriť platformu na riešenie výziev s cieľom nájsť nové technológie a nových partnerov, ktorí sú schopní vyriešiť problémy prostredníctvom využitia dát pre lepšie a informované rozhodnutia.
Prevádzkovateľ:	Verejný
Hľadajúci:	Britská vláda
Počet hľadajúcich:	N/A
Riešiteľ:	Startupy, absolventi VŠ, IT experti
Počet riešiteľov:	Viac ako 700
Typy riešených problémov:	Dátová veda, informatika, technické riešenia
Počet úspešných riešení ročne:	N/A

3.1.1 Challenge.gov (USA)

Úvod

Challenge.gov je stránka, ktorú spravuje správa všeobecných služieb USA (General Service Administration - GSA), kde federálne úrady môžu zverejňovať svoje výzvy (challenges) a verejnosť môže ponúknuť inovatívne návrhy na ich riešenie.

Vládna výzva alebo súťaž je dopyt vlády voči tretím stranám s cieľom identifikovať riešenie konkrétneho problému alebo dosiahnuť konkrétny cieľ, pričom výzvy a súťaže sú často sprevádzané odmenami (peňažnými alebo nepeňažnými). Výzvy sa môžu pohybovať od pomerne jednoduchých (návrhy nápadov, tvorba lôg, videí, digitálnych hier a mobilných aplikácií) až po koncepcie, návrhy alebo hotové výrobky, ktoré riešia veľké výzvy 21. storočia.

Úrady tak môžu využívať výzvy a odmeny na nájdenie inovatívnych alebo nákladovo efektívnych riešení alebo vylepšení, nápadov, produktov a procesov od ľudí z rôznych miest a odborov. Napríklad nezisková organizácia Code For America spolupracuje s vládnymi otvorenými dátovými portálmi, ako sú Data.gov

alebo OpenDataPhilly.org, aby povzbudila občianskych hackerov v miestnej technologickej komunite pri vytváraní nových aplikácií pre mobilné telefóny. Tento formát súťaže sa používa na pozývanie a zapojenie riešiteľov, aby prišli s inovatívnymi nápadmi na použitie údajov. Ďalším praktickým prístupom je podpora procesov navrhovania a dizajnovania s cieľom zvýšiť efektívnosť a účinnosť poskytovania verejných služieb. V praxi možno rozlišovať tri rôzne prístupy:

- iniciatívy, ktoré si výlučne vyžadujú vstup od občanov;
- iniciatívy, ktoré sa zameriavajú iba na vstup zamestnancov;
- prístupy, ktoré kombinujú verejnosť, zamestnancov vnútornej vlády a všetky externé zainteresované strany.

História

Challenge.gov je bezplatná technická platforma vyvinutá na pomoc federálnym organizáciám USA pri vytváraní a správe výziev a súťaží. Memorandum OMB M-10-11, uverejnené v marci 2010, poskytlo politický a právny rámec na usmerňovanie orgánov pri využívaní cien na stimulovanie inovácií s cieľom napredovať v ich hlavnom poslaní.

Úrad pre vedu a technickú politiku (OSTP) bol zriadený zákonom o národnej politike v oblasti vedy a techniky, organizácie a priorít z roku 1976, aby poskytoval prezidentovi a ďalším členom výkonného úradu prezidenta poradenstvo v oblasti vedy, techniky a technológie a tp. OSTP vedie koordinačné úsilie v oblasti vedy a techniky, pomáha úradu pre správu a rozpočet s každoročným prehodnocovaním a analýzou federálneho výskumu a vývoja v rozpočtoch a slúži ako zdroj vedeckej a technologickej analýzy pre prezidenta v súvislosti s hlavnými politikami, a plány a programy vlády.

Americký zákon o súťaži America COMPETES z roku 2010 aktualizoval zákon o inováciách technológií z roku 1980 novým ustanovením o súťažiach o odmeny (oddiel 24), ktoré všetkým federálnym organizáciám udelilo širokú právomoc viesť výberové konania na podporu inovácií a vynaliezavosti. Na základe tohto oprávnenia môžu federálne organizácie ponúkať stimuly na pozývanie civilných odborníkov, nových prístupov a účasti každodenných riešiteľov občanov, podnikateľov, podnikov, študentov, škôl, neziskových organizácií a ďalších, ktorí prinášajú riešenia problémov s cieľom zlepšiť aspekty verejného a súkromného sektora. Rastúca podpora súťaží o odmeny pomohla otvoriť dvere pre rozširovanie otvorených inovácií vo vláde, ako sú myšlienky kolaborácie, citizen science, hackerstvo, zdieľanie kódov a ďalšie činnosti, na ktorých sa zúčastňujú motivovaní riešitelia.

V marci 2010 Úrad pre správu a rozpočet USA poskytol ďalšie pokyny na využívanie výziev a cien: úrady boli vyzvané, aby zvýšili svoje kapacity na podporu, navrhovanie a správu cien, aktívne určovali a riešili všetky právne, regulačné alebo technické prekážky brániace implementácii. V reakcii na smernicu OMB si GSA vybrala web ChallengePost.com ako základ pre online platformu Challenge.gov, ktorá je navrhnutá tak, aby pomohla spájať úrady s verejnosťou s cieľom vyriešiť problémy s verejnou správou, s ktorými sa stretáva federálna vláda USA, a poskytla kanál na zhromažďovanie riešení od občanov. Od začiatku sa celkový počet federálnych sponzorovaných súťaží o odmeny, ktoré sú uvedené v zozname na stránke Challenge.gov, vyšplhal na viac ako 1 000, čo nielenže podnietilo úspešné začínajúce podniky a stimulovalo rozvíjajúce sa trhy, ale ponúklo aj kritické množstvo príkladov a prípadových štúdií. OSTP a Challenge.gov tiež spustili Online Toolkit, ktorý poskytuje návod na plánovanie a vykonávanie súťaží o federálne odmeny, vrátane:

- Zdrojov, ako sú školenia, prípadové štúdie a analýzy trendov a aktívna výmena zoznamov e-mailov s viac ako 730 súčasnými a potenciálnymi správcami výziev vo federálnom priestore.
- Osobných a diaľkových školení (napr. webináre zaznamenané online) pre viac ako 2 000 ľudí naprieč federálnou vládou prostredníctvom platformy DigitalGov University.
- Nástrojov a služieb na kontrahovanie.

Princípy

Súťaže majú niekoľko cenných funkcií a výhod, vďaka ktorým sú ideálne na riešenie problémov:

- Organizácie prostredníctvom súťaže majú schopnosť lepšie využívať obmedzené zdroje, ako by mohli prostredníctvom tradičných mechanizmov.
- Súťaže umožňujú zaistiť riziká - stačí zaplatiť iba víťaza.
- Kolektívna inteligencia pomáha získavať riešenia skôr od masy ako od niekoľkých odborníkov dokola. Ak sú výzvy vyhlásené a účasť je otvorená, víťazi zriedka pochádzajú z radov „známych odborníkov“.
- Moderné informačné a komunikačné technológie umožňujú zapojenie širšieho publika do súťaží bez tradičných obmedzení (napr. geografia).

Výzvy využívajú peňažné a nepeňažné odmeny ako stimuly na podporu účasti na riešení verejných problémov. Existuje bohatá história používania cien na podnietenie úspechov a uznanie excelentnosti. Súkromný sektor si napríklad už dlho uvedomuje hodnotu nápadov a riešení na získavanie zdrojov mimo organizácie. Odmeny poskytujú vláde niekoľko jedinečných výhod:

- Platba iba za úspech. Odmeny umožňujú vláde zaplatiť iba za úspech a stanoviť ambiciózny cieľ bez toho, aby museli predpovedať, ktorý tím alebo prístup bude s najväčšou pravdepodobnosťou úspešný, čo znamená odklon od tradičných orgánov, ako sú zmluvy, granty a dohody o spolupráci.
- Expanzia nad rámec obvyklých odborníkov. Odmeny umožňujú a povzbudzujú úrady, aby siahali nad rámec „obvyklých odborníkov“ s cieľom zvýšiť počet ľudí, ktorí často riešia daný problém, často vrátane perspektív mimo disciplíny.
- Zvýšenie celkovej výšky investícií. Odmeny umožňujú vláde zvýšiť nákladovú efektívnosť s cieľom maximalizovať návratnosť peňazí daňových poplatníkov, pričom investície konkurentov často značne prevyšujú peňažné prostriedky.

Ciele iniciatívy

Podľa vlády USA sú najdôležitejšími cieľmi celej iniciatívy:

- Pokrok vo vedeckom výskume
- Budovanie kapacít
- Rozvoj technológií
- Zapojenie väčšieho počtu ľudí a komunít
- Nájdenie a vyzdvihnutie inovatívnych nápadov
- Zlepšenie poskytovania vládnych služieb
- Informovanie a vzdelávanie verejnosti
- Riešenie konkrétneho problému
- Stimulácia trhu.

V období rokov 2017 až 2018 bolo najbežnejším cieľom individuálnych výziev zapojenie nových ľudí a komunít, často kombinovaných s inými cieľmi vrátane rozvoja technológií (v 45,1 % prípadov), vyriešenie konkrétneho problému (44,7 %) a nájdenie a zdôrazňovanie inovatívnych nápadov (43,4 %). Najčastejšie uvádzaným párom cieľov bolo vyriešenie špecifického problému a vývoj technológie, ktoré boli spolu hlásené v 52,3 % prípadoch.

Použitie v praxi

Medzi rokmi 2017 a 2018 zverejnilo 18 nadriadených vládnych organizácií (federálne ministerstvá, nezávislé orgány a oddelenia v rámci ministerstiev) výzvy, do ktorých zapojili rôzne skupiny riešiteľov a inovátorov občanov, ktorí poskytli nové riešenia, ktoré riešili rôzne problémy a pomohli napredovať v dosahovaní cieľov organizácií. Napríklad inovátori poskytli riešenia, ktoré pomohli školským obodom lepšie overovať žiadosti o bezplatné školské stravovanie alebo za zníženú cenu; našli tiež riešenie na podporu využívania otvorených údajov v biomedicínskych a zdravotných aplikáciách; alebo napríklad vyriešili problém spracovania pevného odpadu pre astronautov. Z najznámejších orgánov možno spomenúť aj napríklad úrad pre projekty obranného výskumu (DARPA), Centrá pre kontrolu a prevenciu chorôb (CDC), Úrad pre potraviny a liečivá (FDA), Národný ústav zdravia (NIH) alebo Národná správa pre letectvo a vesmír (NASA).

Najbežnejším typom riešenia uvedeným v roku 2018 boli nápady, ktoré tvorili 46,4 % z aktívnych riešení. Nápady sú najbežnejším typom riešení od roku 2014, s výnimkou roku 2017, keď softvér a aplikácie predbehli nápady o 2 %. Zoznam riešení od najčastejších po najmenej časté obsahuje:

- nápady
- softvér a aplikácie
- technológiu, dokazovanie a hardvér
- analytiku, vizualizácie a algoritmy
- kreatívne riešenia
- podnikateľské plány
- nominácie.

Celková peňažná odmena sa pohybovala od 0 do 20 miliónov dolárov so strednou cenou 50 000 dolárov v roku 2017 a 75 000 dolárov v roku 2018. 63 % súťaží o odmeny uskutočnili úrady v spolupráci s inou organizáciou. Približne 52 % všetkých súťaží o odmeny sa uskutočnilo v partnerstve s najmenej jednou federálnou organizáciou a 34 % s najmenej jedným federálnym partnerom. Mnoho súťaží o odmeny malo viacerých partnerov. Celkový počet aktívnych súťaží o odmeny vyhlásených federálnymi organizáciami v roku 2017 a 2018 bol 169 pod všetkými orgánmi. Súťaže o odmeny 2017 a 2018 boli kategorizované podľa ich stavu (začaté, prebiehajúce alebo ukončené) v každom fiškálnom roku. Ak súťaž o odmeny oznámila niektorú zo stavových možností v oboch rokoch, súťaž o odmeny sa považovala za aktívnu a bola započítaná do analýzy trendov v oboch rokoch. Táto metóda bola vybraná tak, aby zohľadňovala prínos súťaží o odmeny, ktoré trvajú niekoľko rokov, a nielen to, že sa počíta len počas roka, keď sa výzva začína.

Najznámejším príkladom crowdsourcingu ako technologicky podporovaného procesu na získavanie vstupov od veľkého počtu distribuovaných ľudí na riešenie problémov, ktoré organizácia nemôže vyriešiť sama, je Wikipedia, ktorá bola postavená na ochote jednotlivých občanov prispievať svojimi znalosťami. Existuje aj niekoľko ďalších konkurenčných platforiem v súkromnom sektore, medzi najznámejšie patrí InnoCentive, platforma pre organizácie ako Proctor & Gamble a NASA, pre nachádzanie inovatívnych riešení. Súťaže spoločnosti InnoCentive otvorené pre širokú škálu účastníkov viedli k pozoruhodným riešeniam, ako je riešenie vzniku ropných škvrn a vývoj jednoduchšieho výrobného procesu liekov proti tuberkulóze.

3.1.2 InnoCentive

InnoCentive (www.innocentive.com) je globálny priekopník v crowdsourcingových inováciách. Spoločnosť pomáha inovatívnym organizáciám riešiť ich technologické, vedecké, obchodné a dátové

výzvy ich prepojením s globálnou sieťou odborníkov na riešenie týchto problémov. Takto vzniká priestor na riešenie výziev z rôznych uhlov pohľadov a z hľadiska rôznych perspektív a skúseností.

Myšlienka založenia takejto platformy prišla v roku 1998, keď zakladatelia spoločnosti pracovali vo farmaceutickom gigantovi Eli Lilly & Company a počas brainstormingového prieskumu skúmali využitie internetu pre podnikanie. InnoCentive bol uvedený na trh v roku 2001. Odvtedy spolupracuje so súkromnými spoločnosťami, štátnym sektorom a neziskovými organizáciami.

Spoločnosť používa unikátny model Challenge Driven Innovation TM (CDI) (Výzvou poháňaná inovácia), ktorý prináša inovatívne riešenia zložitých problémov a umožňuje organizáciám hľadajúcim informácie získať a využiť nové obchodné príležitosti. V praxi platforma funguje nasledovne:

Proces pre žiadateľa:

1. LAUNCH – VYPUSTI VÝZVU

Žiadateľ uverejní výzvu pre sieť viac ako 400 000 riešiteľov.

2. EVALUATE – OHODNOŤ NAVRHOVANÉ RIEŠENIA

Žiadateľ zhodnotí navrhované riešenia pre jeho výzvu.

3. AWARD – OCEŇ VYBRANÉ RIEŠENIA

Žiadateľ ocení LEN tie riešenia, ktoré naplnili jeho potreby a očakávania.

4. APPLY – APLIKUJ RIEŠENIE

Žiadateľ aplikuje vybrané riešenie/a v jeho organizácii v praxi.

Proces pre riešiteľa:

1. REGISTER – REGISTRUJ SA

Riešiteľ sa prihlási na portál a vyplní svoj profil riešiteľa.

2. REVIEW – PRESKÚMAJ VÝZVY

Riešiteľ preskúma otvorené výzvy v rámci Centra výziev.

3. SUBMIT – PREDLOŽ SVOJE RIEŠENIE

Riešiteľ predloží navrhované riešenie, resp. riešenia pre špecifickú výzvu.

4. WIN – VYHRAJ

Riešiteľ získa finančnú odmenu za svoje riešenia, ktoré budú akceptované žiadateľom, resp. žiadateľskou organizáciou.

Spoločnosť InnoCentive má do dnešného dňa v rámci svojej siete viac ako 400 000 riešiteľov pochádzajúcich z viac ako 190 krajín sveta, z ktorých 60 % má vzdelanie na magisterskej alebo vyššej úrovni. Spoločnosť prevádzkuje viac ako 2 000 výziev, na ktoré dodnes získala viac ako 162 000 navrhovaných riešení a vyplatila finančné odmeny vo výške viac ako 24 miliónov dolárov. Výzvy sú roztriedené do nasledujúcich disciplín pre uľahčenie hľadania a triedenia výziev:

- Podnikanie

- Chemické odvetvia
- IT
- Dizajn
- Potraviny a poľnohospodárstvo
- Prírodné vedy
- Matematika a štatistika
- Fyzikálne vedy
- Žiadosti o partnerov
- Sociálna inovácia.

Príklady výziev na platforme sú nasledovné:

- Inovatívne riešenia na zníženie nákladov na údržbu verejného osvetlenia v mestách
- Zlepšovanie zážitku z používania prepojených vozidiel
- Všadeprítomné obchodovanie v digitálnom svete
- Zvyšujúci sa počet elektrických vozidiel na ceste
- Inovačné metódy sanácie trvalo udržateľnej pôdy.

Hlavnými benefitmi platformy InnoCentive sú:

1. Úspech modelu Challenge Driven Innovation™ (CDI):

Na základe výskumu spoločnosti väčšina tímov pre výskum, vývoj a inovácie vo svete môže dosiahnuť mieru úspešnosti 20 %, ale model CDI má overenú mieru úspešnosti nad 75 %.

2. Veľká sieť expertov:

InnoCentive má viac ako 400 000 vzdelaných a skúsených expertov z rôznych kútov sveta, ktorí formulujú riešenia na všetky výzvy, vrátane tých najkomplexnejších, ktoré žiadateľ môže mať.

3. Svetová inovačná služba:

InnoCentive proklamuje, že nie je iba platforma, ale samotný inovačný partner – dizajnuje výzvu, prináša expertné riešenie pre danú výzvu, poskytuje usmernenie k hodnoteniu riešenia, prenos IP, udeľuje licencie a spravuje platobnú administráciu.

3.1.3 Brightidea

Brightidea (www.brightidea.com) je jedným z najlepšie hodnotených softvérov pre inovačný manažment. Platforma Brightidea funguje ako centrálny hub pre prepojenie a správu inovačných iniciatív, pre crowdsourcing, na výmenu nápadov a odvážnych myšlienok a meranie úspechu pre súkromné firmy, verejnú správu a neziskové organizácie.

Spoločnosť Brightidea bola založená v roku 1999 a v roku 2005 uviedla na trh vôbec prvú online inovačnú platformu. Táto platforma bola navrhnutá na zvýšenie efektívnosti inovačného procesu akejkoľvek organizácie. Hlavným mottom spoločnosti je, že inovácie sú životnou silou pokroku, zlepšovania ľudstva

a sveta okolo nás. Práve ich pokročilý softvér umožňuje uľahčenie a zefektívnenie procesu vývoja inovácií. Ovplyvňujú tak spôsob, akým svet inovuje. Platforma Brightidea Innovation Cloud® je rozdelená na niekoľko sekcií:

1. PROGRAMY – Naštartuj inováciu medzi zamestnancami

Brightidea uľahčuje zamestnancom ako participovať na tvorbe a/alebo používaní inovácií či zdieľaní nápadov, pričom sa od nich nevyžaduje absolvovanie žiadneho špeciálneho školenia. Spoločnosť to umožňuje prostredníctvom svojej webovej platformy, mobilnej aplikácie, e-mailu a ďalšími spôsobmi. Brightidea tiež ponúka nástroje a aplikácie určené na pomoc malým tímom pri realizácii rozsiahlych inovačných programov. Brightidea tiež pomáha prevádzkovať inovačné procesy od generovania nápadov, cez ich hodnotenie až po samotnú implementáciu. Vďaka nástrojom na meranie môžu klienti sledovať každú fázu v reálnom čase a preukázateľne tak merať svoj pokrok.

Sekcia „Programy“ sa skladá z nasledujúcich krokov:

- Diskutuj – Iniciuj zapojenie zamestnancov
- Preskúmaj – Preskúmaj príležitosti na trhu
- Nakopni sa – Vytváraj prototypy
- Pomenuj – Pomenuj interné programy
- Optimalizuj – Zlepši svoju oblasť záujmu
- Rozoznaj – Nájdí inovatívnych ľudí
- Vyrieš – Vyrieš špecifický problém

2. LABY – Prines nové koncepty

Spravovanie inovačného laboratória pre tvorbu inovácií je náročné. Preto Brightidea ponúka ústredný inovačný proces, ktorý je zabudovaný priamo do ich platformy, kde môžu klienti identifikovať pre nich najvhodnejšie projekty s vysokým potenciálom úspechu. Pomocou vyhradených aplikácií môžu klienti spúšťať bežné inovačné aktivity na jednoduchšie úlohy, napríklad na preskúmanie dizajnu a podobne. Platforma tiež ponúka nástroje na rýchle a ľahké monitorovanie financií a časových rámcov plnenia projektov.

Sekcia „Laby“ sa skladá z nasledujúcich krokov:

- Monitoruj – Sleduj vývoj trendov
- Uplatňuj – Využívaj nové technológie
- Porozumej – Uľahči dizajn výskumu
- Aplikuj – Vypracuj príležitosti

3. EKOSYSTÉMY – Integruj inovácie z vonka

Brightidea taktiež pomáha klientom ako sa spojiť a spolupracovať s kľúčovými hráčmi v ekosystéme. Ponúka špecializované aplikácie na skúmanie externých partnerov a externých príležitostí, vďaka čomu klient môže sledovať a vyhodnotiť každý startup, univerzitu alebo vynález.

Sekcia „Ekosystémy“ sa skladá z nasledujúcich krokov:

- Urýchli – Manažuj program efektívnym spôsobom
- Preskúmaj – Objav nové firmy a nových partnerov

4. TRASNFORMÁCIA – Zmeň kultúru práce

Platforma Brightidea pomáha budovať flexibilné organizačné štruktúry, ktoré podnecujú na celkovú zmenu kultúry práce vo vnútri spoločnosti prostredníctvom kultúrnej, digitálnej a organizačnej transformácie. Pomocou aplikácií môže klient vytvárať nové obchodné modely, spravovať zmeny a celkovo vytvárať kultúru inovácií v rámci celej spoločnosti. Prostredníctvom platformy Brightidea môže klient robiť všetko, čo potrebuje pre transformáciu práce celej spoločnosti, prípadne oddelenia spoločnosti a podobne. Na platforme je možné vytvárať nápady, testovať ich, hľadať nápady s najvyšším potenciálom a sledovať ich výsledky. Takýmto spôsobom si klient môže vybudovať infraštruktúru na sledovanie a automatizáciu pracovných postupov a/alebo všetkých svojich produktov, služieb a interných operácií.

Sekcia „Transformácia“ sa skladá z nasledujúcich krokov:

- Rozdeľuj – Prideluj prácu interne
- Konzultuj – Vyhľadávaj externých poradcov
- Transformuj – Pátraj po sľubných príležitostiach
- Navrhuj – Zváž akýkoľvek nápad

Hlavnými benefitmi platformy Brightidea sú:

- Spolupráca s globálnymi lídrami: Spolupráca s viac ako 300 veľkými prestížnymi organizáciami ako sú Accenture, Cisco, Motoral Solutions, United Airlines, a mnohí ďalší.
- Úspech a rôznorodosť aktivít na platforme Brightidea Innovation Cloud®: Prostredníctvom platformy je možné robiť široké portfólio aktivít, procesov a iniciatív a to všetko na jednom mieste.
- Veľký inovačný vplyv: Dosiahnutie finančného inovačného vplyvu vo výške stoviek miliónov dolárov.

3.1.4 CrowdANALYTIX

CrowdANALYTIX (www.crowdanalytix.com) je komplexná platforma pre vývoj a nasadzovanie riešení na báze umelej inteligencie a dátovej vedy. Platforma tak umožňujeme svojim klientom efektívne a vo veľkom rozsahu využívať výdobytky digitálnej doby. Pri budovaní riešení problémov a výziev svojich klientov využívajú sieť 20 000 dátových vedcov. Výsledkom je, že na každú výzvu by sa malo v rámci tejto širokej siete nájsť to najvhodnejšie riešenie založené na dátach z procesu, ktorý je plne prispôsobený a neobmedzene škálovateľný pre podniky, verejné entity a neziskové organizácie. CrowdANALYTIX takto využíva hodnotu dát a výkonnosť dátovej vedy na transformáciu procesov a aktivít klientov. Všetky riešenia sú bezpečne spravované v cloude alebo priamo u klienta.

Spoločnosť bola založená v roku 2012 ako start-up, ktorý sa vďaka svojim úspechom čoskoro stal veľkou spoločnosťou. Ich platforma môže byť označená ako „knížnica“ s dátami a umelou inteligenciou poháňanými riešeniami vytvorenými prostredníctvom súťaže najlepších nápadov.

Podľa CrowdANALYTIX veľa iniciatív umelej inteligencie a digitálnej transformácie zlyháva z troch hlavných dôvodov:

- Výzvy nie sú správne premietnuté do problémov na báze dátovej vedy
- Dáta nie sú správne štruktúrované a nie sú pripravené na analýzu
- Je venovaný nedostatočný priestor pre odstránenie predsudkov a skreslení a pre nájdenie optimálneho riešenia.

Práve riešenia prostredníctvom CrowdANALYTIX majú týmto chybám predísť, a to prostredníctvom nasledujúcich krokov:

- DISCOVERX – OBJAV:

Platforma zhodnocuje stav a kvalitu súčasných súborov dát a výziev klienta, na základe čoho mu vypracuje cestovnú mapu na báze AI a implementačný plán.

- DATAx – VYUŽI DÁTA:

Platforma využíva deep learning a algoritmy na automatické extrahovanie anotácií a atribútov z obrázkov, pdf, videí a zvukových súborov.

- DEVELOPX – VYTVOR:

Platforma ponúka stovky pokročilých analytických riešení vytvorených na mieru ich komunitou pozostávajúcou z viac ako 20 000 dátových vedcov.

- DEPLOYX – ROZVÍJAJ V PRAXI:

Nasadenie algoritmov sa uskutočňuje bezpečne na platforme alebo v cloude.

Riešenia je možné hľadať prostredníctvom ich roztriedenia do nasledujúcich sektorov:

- Obchod a spotrebný tovar
- Farmaceutický priemysel a zdravotníctvo
- Telekomunikácie a média
- Bankovníctvo a poisťovníctvo
- Financie
- Talent
- Marketing
- Výroba

Príklady výziev na platforme sú nasledovné:

- Ako zjednodušiť nakupovanie a minimalizovať náklady v celom dodávateľskom reťazci,
- Ako znížiť náklady na zdravotnú starostlivosť optimalizáciou všetkého od klinických testov až po starostlivosť o pacienta,
- Ako optimalizovať kapitálové náklady a zlepšiť ziskovosť zákazníkov,
- Ako predpovedať náklady na finančné aktíva a minimalizovať riziko nesúlady a podvodu,

- Ako použiť AI na zlepšenie interných auditov, optimalizáciu alokácie nákladov a automatizáciu opakovateľných obchodných procesov,
- Ako vedieť, koho prijať do zamestnania a ako maximalizovať produktivitu,
- Ako včasne odhaliť výrobné chyby, zabrániť výpadkom výroby a maximalizovať hodnotu výroby a podporu predaja.

Hlavnými benefitmi platformy CrowdANALYTIX sú:

- Inovatívne využívanie dát a AI:

Spoločnosť zakladá svoju platformu, modely a aplikácie na práci s dátami a riešeniami poháňanými umelou inteligenciou.

- Spolupráca s globálnymi lídrami:

Spolupráca s prestížnymi organizáciami ako sú McKinsey & Company, KPMG, Dell, Honeywell, a mnohí ďalší.

- Veľká sieť expertov:

Spoločnosť priamo spolupracuje s viac ako 20 000 externými vedcami, ktorí sa špecializujú na dátový manažment a dátovú analytiku.

3.1.5 DataScienceChallenge

DataScienceChallenge (www.datasciencechallenge.org) je platforma sponzorovaná britským Obranným vedeckým a technologickým laboratóriom (Defence Science and Technology Laboratory, DSTL), čo je úrad britského Ministerstva obrany, ako aj niekoľkými ďalšími vládnymi orgánmi Spojeného kráľovstva, vrátane Úradu vlády pre vedu (Government Office for Science). Britská vláda sa rozhodla vytvoriť platformu na riešenie výziev s cieľom nájsť nové technológie a nových partnerov, ktorí sú schopní vyriešiť problémy prostredníctvom využitia dát pre lepšie a informované rozhodnutia.

Platforma zobrazuje výzvy, ktoré sú navrhnuté tak, aby povzbudili k spolupráci najtalentovanejších ľudí v oblasti dátovej vedy a aby pomohli vyriešiť významné problémy, ktorým čelia vlády vo svete. Vyzývajú všetkých, ktorí majú záujem o to, aby našli netradičné odpovede na reálne globálne problémy. Výzvy sú zamerané hlavne na start-upy, absolventov vysokých škôl a ďalšie subjekty pracujúce v oblasti informatiky. Dve výzvy, ktoré platforma zobrazuje sú už ukončené, ale postupne pribúdajú nové výzvy reflektujúce aktuálne problémy.

V praxi platforma funguje nasledovne:

- Predstavte si vznikajúcu humanitárnu krízu, ako napríklad vírus ebola alebo ničivé zemetrasenie alebo ohrozenú stabilitu a bezpečnosť štátu.
- Prostredníctvom identifikácie, mapovania a sledovania kľúčových dát riešitelia predpovedajú ako sa udalosti odohrajú, a získajú kritický pohľad na to, ako by sme mali reagovať.
- Riešitelia pomáhajú pri vývoji najmodernejších metód na riešenie problémov v reálnom svete, t.j. metódy, ktoré môžu byť skutočne adaptované vládami či medzinárodnými organizáciami.
- Riešitelia sú prepojení s komunitou ostatných dátových vedcov v rámci platformy.
- Riešitelia vyhrávajú finančné odmeny za úspešné riešenie výziev.

Príklady výziev na platforme sú nasledovné:

- Rastúca nestabilita: klasifikácia krízových reportov
- Bezpečný prejazd: detekcia a klasifikácia vozidiel v leteckých snímkach.

3.2 Platformy výziev v EU

Výzvy nie sú samy osebe novým nástrojom; v skutočnosti sa používajú už stovky rokov a viedli k podstatným zmenám v mnohých oblastiach vrátane letectva, prieskumu vesmíru, uchovávaní potravín a ďalších. Patrí medzi ne použitie zemiakov ako potraviny pre ľudí v Európe, ktoré bolo výsledkom Ceny Académie de Besançon udelenej v roku 1773, a presná námorná plavba, ktorá bola výsledkom ceny britskej vlády za zemepisnú dĺžku udelenej v roku 1765. V Európe sa Spojené kráľovstvo a Švédsko stali lídrami v používaní súťažných cien, do ktorých sa zapojil verejný aj súkromný sektor, zatiaľ čo v iných európskych krajinách sú výzvy menej bežné.

- V Spojenom kráľovstve spustil Richard Branson v roku 2007 „Virgin Earth Challenge“, výzvu na nájdenie spôsobov, ako odstrániť skleníkové plyny z atmosféry. Medzitým NESTA, popredná inovačná nadácia Spojeného kráľovstva, od roku 2008 pravidelne uverejňuje výzvy a zároveň podporuje národné a miestne vlády pri budovaní kapacít na vytváranie a dohľad nad výzvami.
- Švédsky úrad pre poštu a telekomunikácie od roku 2010 usporiadal sériu 14 cien. Vinnova, švédska vládna agentúra pre výskum a vývoj, podporovala aj výskum cien a sponzorovaných spoločností pri organizovaní vlastných cien. Od roku 2009 poskytuje súkromná spoločnosť Sqore služby verejným aj súkromným aktérom v oblasti udeľovania cien.
- V roku 2008 škótska vláda vyhlásila výzvu Saltire Prize s cenou 10 miliónov GBP za inovácie v oblasti obnoviteľnej morskej energie.
- V roku 2009 vláda Spojeného kráľovstva vyhradila 5 miliónov GBP na výzvu „Composites Grand Challenge“, ktorú spravovala Rada pre technologickú stratégiu v troch častiach (realizovateľnosť, rozvoj a konečná fáza).
- V roku 2012 ministerstvo obchodu, inovácií a zručností Spojeného kráľovstva (BIS) v rámci svojej stratégie v oblasti inovácií a výskumu spustilo výzvy na znižovanie odpadu, ktoré dnes organizuje NESTA v spolupráci s Úradom vlády.
- V roku 2013 Európska komisia spustila na pamiatku Diogo Vasconcelos „Európsku sociálnu inovačnú výzvu“ s cieľom povzbudiť nové sociálne inovácie z celej Európy. Súťaž vyzýva Európanov, aby prišli s novými riešeniami na zníženie nezamestnanosti a minimalizáciu jej účinkov na hospodárstvo a našu spoločnosť v súčasnosti aj v budúcnosti.

V Európskej únii sa ceny začali využívať v rámci viacročného finančného rámca na roky 2014 – 2020, najmä v rámci programu Horizont 2020, ktorý je programom EÚ v oblasti výskumu a inovácií. Tieto ceny boli udelené akémukoľvek subjektu (vrátane fyzických osôb) so sídlom v členskom štáte EÚ alebo v krajine pridruženej k programu Horizont 2020, ktoré uviedli dôležité riešenia týkajúce sa napríklad čistého ovzdušia, mobility starších osôb a osobného overovania.

V roku 2014 Európska komisia vyhlásila víťaza svojej vôbec prvej ceny „Horizon Prizes“, ktorej úlohou bolo povzbudiť vynálezcov, aby prekonalí jednu z najväčších prekážok pri používaní očkovacích látok v rozvojových krajinách. Cena 2 milióny EUR bola udelená nemeckej biofarmaceutickej spoločnosti CureVac GmbH za pokrok smerom k novej technológii, ktorá bezpečným a cenovo dostupným spôsobom prináša ľuďom na celom svete vakcíny na záchranu života. Medzi témy cien Horizonty patrili: najčistejší motor budúcnosti; lepšie používanie antibiotík; technológie veľkých dát; opätovné použitie CO₂; spoločné zdieľanie spektra; retrofit motora; skener potravín; nemocnica s nízkymi emisiami CO₂;

materiály pre čistý vzduch; bariéry optického prenosu; fotovoltika; plynulé overovanie; sociálne inovácie; dotykové zobrazenie; monitorovanie spotreby vody s nulovou spotrebou energie.

Zatiaľ čo ceny Horizontu boli krokom správnym smerom, koncepcia využívania výziev by sa mala posunúť ďalej, rovnako ako vláda USA so svojou platformou challenge.gov. Súkromný sektor v poslednom čase začal čoraz viac využívať výzvy ako nástroj na nájdenie inovatívnych riešení priemyselných problémov; európsky verejný sektor však zaostal, no v posledných rokoch však v Európe došlo k významnému nárastu počtu súťaží o ceny. Napríklad nezisková organizácia Bloomberg Philanthropies spojila vedúcich predstaviteľov z 21 európskych miest a využila veľkú výzvu vo výške 9 miliónov EUR na podporu mestských inovácií v Európe a na vytvorenie inovatívnych riešení problémov, ako sú prevencia cukrovky, starostlivosť o starších ľudí, nezamestnanosť a pomoc zrakovo postihnutým.

Tabuľka 1: Prehľad krajín

	Spojené kráľovstvo	Švédsko	Fínsko	Nemecko
Všeobecné národné inovačné ciele	Medzisektorová spolupráca, Otvorenosť v inováciách, Komercializácia výskumu	Digitalizácia, Otvorené inovácie, Inteligentný priemysel	Zahrnutie názorov koncových používateľov, Riešenie hlavných sociálnych problémov, Digitalizácia	Výskumná infraštruktúra, Konkurencieschopnosť, Digitalizácia
Oblasti výziev	Často sociálne orientované, ale s technickými požiadavkami	Sociálne aj technicky orientované	Sociálne orientované, s technickými požiadavkami	Často technicky orientované
Odhadovaný počet výziev ročne	Stredný (>70)	Vysoký (>300)	Stredný (>70)	Stredný (>70)
Nositelia a platformy výziev	Neziskový sektor (NESTA); Orgány verejnej moci (NHS); Obmedzený počet súkromných firiem; Filantropi	Verejné orgány prostredníctvom PPP (Vinnova); Súkromné firmy; Filantropi; Súkromní poskytovatelia služieb (Sqore)	Neziskový sektor, Verejné orgány prostredníctvom PPP (Sitra), Súkromné firmy; Filantropi;	Verejné orgány prostredníctvom PPP; Súkromné firmy;

SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO

Medzi európskymi krajinami je Veľká Británia priekopníkom v oblasti výziev, napríklad v roku 2007 spustilo Spojené kráľovstvo Veľkú zelenú výzvu (The Big Green Challenge), ako podporu komunitných riešení v oblasti zmeny klímy. Tento projekt skúmal do akej miery by cena založená na výsledkoch - ktorá odmeňuje výsledky, nie aktivity - mohla stimulovať inováciu v komunitách a zároveň stimulovať úsilie a

zameranie potrebné na dosiahnutie merateľných zmien. Začiatkom roku 2008 prišlo 355 skupín so širokou škálou nápaditých a praktických nápadov na zníženie emisií CO₂ vo svojich komunitách, čo viedlo k zníženiu emisií CO₂ o 10–46 % v implementačnej fáze projektu. Medzi hlavné ponaučenia z tohto projektu patrí:

- Financovanie založené na výsledkoch by sa malo považovať za ďalšiu možnosť tradičného grantového financovania. Má potenciál efektívne zmobilizovať zdroje a urýchliť zmeny.
- Spozorovanie a odmeňovanie úspechu môže pomôcť komunitám zmobilizovať viac zdrojov.
- Poskytovanie malých grantov inovatívnym nápadom je užitočným modelom pre výber organizácií s najväčším potenciálom.
- Komunity poskytujú zdroj skutočných a merateľných zmien, ktoré môžu dopĺňať a fungovať spolu s intervenciami zhora nadol a programami na zmenu správania.

O rok neskôr škótska vláda vyhlásila výzvu Saltire Prize za 10 miliónov GBP pre inovácie v oblasti obnoviteľnej morskej energie. Cena Saltire Prize bola vyhlásená ako najväčšia cena svojho druhu na svete. Cieľom bolo urýchliť komerčný rozvoj technológie vln a prílivovej energie. O desať rokov neskôr však táto výzva skončila bez víťaza. Už koncom roku 2015 škótska vláda uznala „pravdepodobnosť, že ... nemožno ju vyhrať“, pretože zúčastnené firmy neboli schopné splniť stanovené kritériá. Do roku 2013 sa o cenu uchádzalo päť spoločností, ale s rastúcou konkurenciou sa stalo čoraz jasnejšie, že účastníci nenaplnia výzvu, pretože technológia nebola dostatočne spoľahlivá, mala príliš veľa pohyblivých častí a nebola dosť robustná.

V dôsledku rastúceho záujmu o experimentovanie s využitím výziev pri riešení niektorých najnaliehavejších problémov v spoločnosti, Nesta a britské ministerstvo obchodu, inovácií a zručností (BIS) spolu založili *Center for Challenge Prizes* (dnes *Nesta Challenges*), ktorá uverejnila prvú demokraticky vybranú výzvu na svete, cenu Longitude Prize, ktorej cieľom bolo pomôcť vyriešiť globálny problém rezistencie voči antibiotikám. Nadácia Nesta Challenges existuje, aby navrhla ceny za výzvy, ktoré pomôžu vyriešiť naliehavé problémy, ktorým chýbajú riešenia. Motivuje ľudí, aby riešili problémy a pomáhali svojim komunitám prosperovať a inšpirovali ľudí na celom svete, aby konali vo verejnom sektore. Nesta podporuje tie najodvážnejšie nápady, ktoré sa stanú skutočnými, a nastoľuje dlhodobé zmeny, aby sa spoločnosť posunula ďalej a budovala lepšia budúcnosť pre všetkých. Hlavným cieľom je pomôcť pri riešení problémov, ktoré sú:

- jasné a dostatočne definované,
- ktoré by mohli mať úžitok z odlišného myslenia,
- v ktorých by ocenenie mohlo prilákať nových inovátorov,
- pri ktorých by ďalšie financovanie a pozornosť mohli urýchliť pokrok.

Po dobu svojho pôsobenia od roku 2010 Nesta udelila vyše 9000 riešiteľom problémov 12,5 milióna GBP. Ďalšie nemenej dôležité výzvy boli vyhlásené v rámci „*NHS Innovation Challenge Prizes*“ (ukončené v 2016), ktoré mali podporovať, uznávať, odmeňovať a oslavovať inovácie a stimulovať šírenie a prijímanie inovácií v národnej zdravotnej službe vo Veľkej Británii (NHS). Výzvy NHS pomohli povzbudiť, uznať a odmeniť inovácie podporujúce širšie prijímanie najlepších nápadov s cieľom pomôcť pacientom a vyplniť medzery v zdravotníctve. Napríklad v nemocnici v Southend výzvy NHS podporili prijatie nového systému sprostredkovania pre pacientov, u ktorých existuje podozrenie z prechodného ischemického záchvatu (TIA), čo viedlo k včasnej diagnóze u 96 % pacientov v porovnaní so 17 % vopred.

ŠVÉDSKO

Počet inovatívnych výziev a súťaží sa zvyšuje aj v škandinávskych krajinách. Najmä Švédsko má najväčší záujem o vedúce postavenie v oblasti výziev, keďže vládna inovačná agentúra Vinnova nedávno

pripravila stratégiu využitia výziev pre nadchádzajúce roky. Inovácie založené na výzve sú podľa tejto stratégie z dlhodobého hľadiska nástrojom, ktorý priamo prispieva k cieľom udržateľnosti Agendy 2030 – pri riešení zložitých spoločenských výziev, ako sú napríklad klimatická kríza, rozvoj udržateľných miest a dopravných systémov, odolnosť voči antibiotikám alebo sociálna zraniteľnosť. Projekty musia byť preto jasne založené na spoločenských výzvach, ktoré sú predmetom Agendy 2030, a vyvinuté riešenia musia tiež podstatným spôsobom prispieť k dosiahnutiu cieľov programu. Riešenia musia mať medzinárodný charakter, ako aj veľký potenciál prispievať k trvalo udržateľnému rastu a spoločenským výhodám. Rodová rovnosť je tiež dôležitým aspektom, pokiaľ ide o účastníkov projektu, vykonávanie a návrh riešení. Vinnova preto podporuje projekty, ktoré:

- identifikovali inovatívne riešenia sociálnej výzvy, ktorá si vyžaduje širokú spoluprácu;
- môžu pomôcť dosiahnuť globálne ciele stanovené v Agende 2030;
- kombinujú spoločenský prínos a potenciál medzinárodného podnikania;
- sú založené na spolupráci medzi rôznymi odvetviami, ako je občianska spoločnosť, priemysel, akademická obec a verejný sektor;
- vyvíjajú riešenia spoločne s používateľmi, zákazníkmi a inými relevantnými stranami;
- pracujú na odstránení prekážok, ktoré môžu brániť zavedeniu vyvinutých riešení v neskoršom termíne;
- sú rodovo rovnaké, takže muži aj ženy dostávajú časť grantu a sú zapojení do projektu za rovnakých podmienok.

V súčasnosti prijímajú žiadosti o financovanie tém zameraných na:

- BioInnovation: inovatívne projekty s vyšším rizikom;
- Dopravná bezpečnosť a automatizované vozidlá;
- Efektívne a prepojené dopravné systémy;
- Plánovací grant na spoluprácu s Kanadou;
- Inovatívne startupy;
- SIO Grafen: Spolupráca v komerčných grafenových aplikáciách.

FÍNSKO

Fínsky inovačný fond SITRA zverejnil sociálnu výzvu Ratkaisu 100 na počesť 100. výročia nezávislosti Fínska. Ratkaisu 100 bola dvojročná otvorená výzva zameraná na definovanie a riešenie kľúčového sociálneho problému, ktorý ovplyvňuje celé Fínsko. Cena vo výške jedného milióna euro bola rozdelená medzi dve konkurenčné riešenia: Headai, ktorý využíva umelú inteligenciu na identifikáciu odbornosti, a Positiivinen CV, ktorý identifikuje skryté silné stránky mladých ľudí.

Ciele výzvy Ratkaisu 100 boli nasledujúce:

- Nájsť riešenia stanovenej výzvy
- Podporovať tímy pri vývoji a implementácii riešení
- Začať konverzáciu o výzve a riešeníach
- Vytvoriť komunitu konkurentov a skupín zainteresovaných strán s cieľom urýchliť vývoj riešení.

Na jar 2016 sa občanov pýtali, čo považujú za najväčšiu súčasnú výzvu pre spoločnosť. Táto otázka začala diskusiu a prinútila Fínov zvážiť výzvy, ktorým čelia v ich každodennom živote. Bolo predložených viac ako tisíc návrhov na výzvu, ktoré sa potom použili ako základ na formulovanie štyroch výziev. V septembri 2016 ľudia hlasovali za „lepšie využitie zručností všetkých“ ako výzvu, ktorú je potrebné

vyriešiť. Oficiálne zadanie výzvy bolo sformulované ako: „Vývoj riešenia, ktoré umožňuje efektívnejšie uznávanie a využívanie kvalifikácií, zručností a schopností vo svete, kde sa ľudia a informácie čoraz viac presúvajú z krajiny do krajiny.“ Celkovo bolo prijatých 15 projektových riešení.

NEMECKO

Iniciatíva „Nemecko - krajina nápadov“ (Germany – Land of Ideas (LAND DER IDEEN)) hľadá dobré nápady a ľudí, ktorí ich implementujú. Zviditeľňuje ich, vyznamenáva ich a spája. Iniciatíva si stanovila za úlohu vytváranie sietí medzi tvorivými ľuďmi a rešpektovanie ich záväzku voči našej budúcnosti. Zasadzuje sa za výmenu názorov s inými krajinami, a tým podporuje medzinárodný dialóg. Spolu s partnermi z oblasti podnikania, politiky, vedy a spoločnosti realizuje „Land of Ideas“ súťaže nápadov, publikácie, výstavy, delegačné výlety a virtuálne platformy. Prostredníctvom stretnutí a vytvárania sietí vytvára iniciatíva prostredie, v ktorom sa nápady stávajú inováciami. „Nemecko - krajina nápadov“ bola založená nemeckou spolkovou vládou a nemeckým obchodom a priemyslom v roku 2005 a od roku 2006 udelili cenu viac ako 3 000 projektov.

4 Význam inovatívnej platformy vo verejnej správe

Pri hodnotení významu využitia platforiem je potrebné v prvom rade určiť na aký typ problému je vhodné využiť platforma a následne ako posúdiť jej význam voči súčasným spôsobom ako sa pristupuje k riešeniu daného typu problému v súčasnosti.

Vychádzajúc z príkladov najlepšej praxe je platforma efektívny nástroj v úvodných fázach inovácie. Teda kedy už existuje základný technologický koncept ale ešte nie je úplne jasné ako je možné tento koncept technologicky rozvinúť a plne implementovať.

V praxi to znamená zahájenie úsilia na úrovni technologickej pripravenosti (TRL) 2 (formulácia technologického konceptu) a dopracovať sa maximálne po úroveň 3 (Experimentálna demonštrácia konceptu (proof of concept)).

Jednoduchým príkladom môže byť idea využitia umelej inteligencie vo verejnej správe (TRL 1). Technológia je pripravená a je ju možné použiť. V rámci inovácie je možné sformulovať problém pre riešiteľov napríklad ako využiť umelú inteligenciu pri komunikácii s klientami. (TRL2) Na tento problém sa vyhlási súťaž najlepších riešení. Víťazom môže byť riešenie inteligentného chatbotu, ktorý sleduje ľudí na stránkach inštitúcie a snaží sa ich navigovať v konkrétnom používateľskom scenári. Daný chatbot demonštruje vo forme prototypu, že úspešne vie vyriešiť napríklad 85 % dopytov a len 15 % musel presmerovať na zodpovedného pracovníka (TRL 3).

V tejto úrovni technologickej pripravenosti úloha platformy končí. Keď je už známy úspešný prototyp, funkcionality a možnosti využitia tak je pomerne jednoduché ďalej naformulovať zadanie pre dodávateľa využívajúc inštitút bežného verejného obstarávania.

Je teda potrebné zdôrazniť, že inovatívnu platformu je potrebné vnímať ako **doplňkový nástroj** k celkovému systému obstarávania. Platformy majú veľmi špecifické využitie v oblastiach, kde riešenie problému nie je známe a je potrebné uskutočniť určitý výskum, alebo minimálne sofistikovanú analýzu či kreatívnu činnosť a demonštrovať riešenie. Nie je teda cieľom platformy nahradiť súčasný systém, ale len zvýšiť jeho efektivitu tam, kde súčasné obstarávanie je menej účinné.

Teda výhody platformy je potrebné sledovať tam kde je to účelné a teda vo fáze raného inovatívneho cyklu keď ešte nie je plne známe optimálne riešenie a nie je možné preto pristúpiť do fázy presného zadania. To totiž ešte nemá dostatočne precíznu špecifikáciu, tak je ešte potrebné investovať zdroje do jej vytvorenia tejto presnej špecifikácie.

Existujú dve základné možnosti ako je možné sa pre organizáciu dopracovať k vývoju inovácie z TRL2 a TRL3. Prvý spôsob je využitie interných kapacít a druhý je externé obstaranie si tejto aktivity u špecializovaného dodávateľa.

Porovnanie spôsobov implementácie inovácii

V súčasnosti, keď je zadávateľ konfrontovaný s určitým problémom, na ktorý nepozná riešenie, tak v zásade doterajší systém ponúka dve možnosti ako k problému pristúpiť. Prvým je riešenie vlastnými kapacitami a druhým je zadanie hľadania riešenia špecializovanému externému dodávateľovi.

V prípade využitia interných pracovníkov organizácia je výhodou to, že pracovníci dobre poznajú potreby organizácie. Výhodou je aj relatívne nízke náklady. Avšak využitie interných pracovníkov je spojené s veľkým rizikom neúspechu pokiaľ pracovníci nedisponujú presne potrebnými znalosťami a skúsenosťami. To je možné riešiť posilnením kapacít a prijatím nových pracovníkov, avšak to je veľmi zdĺhavý proces. Výsledkom je vysoká miera rizika neúspechu. Podľa niektorých odhadov je priemerná úspešnosť interných výskumných a inovačných tímov len na úrovni v rozmedzí **25 %**².

Alternatívou je externé obstaranie výskumu u špecializovaného dodávateľa napríklad u konzultačnej spoločnosti, ktorá dodá výskum a posunie inovačný cyklus na vyššiu úroveň. V praxi to znamená, že obstarávateľ popíše problém a vyberie dodávateľa výskumu pri braní od úvahy referencie, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť dodania úspešného výstupu. Riziko neúspešného dodania je teda ďaleko menšie a navyše je na strane dodávateľa. Z pohľadu obstarávateľa je teda riziko blízke nule.

Avšak tento spôsob má aj veľké nevýhody a síce relatívne vysokú cenu. Hodinové sadzby konzultačných expertov sa pohybujú na základe analýzy Centrálného registra zmlúv na úrovni 60 – 90 EUR/hodina so strednou hodnotou cca 75 EURO/hodina. (bez DPH). Aj v prípade veľmi vysoko ohodnoteného špičkového zamestnanca hodinový náklad práce nepresahuje 20 EUR. Využitie externých služieb má tak minimálne cca 3,75 x vyššiu mieru nákladov.

Obraz je tak v prípade **súčasných postupov** pri hľadaní inovatívneho riešenia ak sa kalkuluje aj s mierou rizika. Pri interných zamestnancoch je totiž miera rizika neúspechu veľmi vysoká. Pri daných číslach je len štvrtina inovatívnych projektov realizovaných zamestnancami úspešná. Tri projekty zo štyroch skončia neúspešne, ale inštitúcia do nich musí investovať aj tak. To v celkom súčte zvyšuje náklady na interný tím na štvornásobok. Ak sa teda kalkuluje aj s mierou rizika, tak sú náklady na externých dodávateľov skutočnosti o niečo menšie (pomer 4 ku 3,75), čo je nepochybne aj dôvod prečo sa v praxi ďaleko viac využívajú pri hľadaní inovatívnych riešení služby externých dodávateľov ako spoliehanie sa na interných expertov.

Použitie platformy je nový model, ktorý je odlišný predchádzajúcim dvom a spája v sebe výhody nízkeho rizika a nízkej ceny získania inovatívneho riešenia.

Benefity využívania platformy

Pri hľadaní inovatívnych riešení ponúka platforma tri skupiny benefitov a to priame finančné, nepriame ekonomické a okrem toho aj benefity súvisiace s celkovým spoločenským rozvojom.

Priame finančné benefity sú dané kombináciou nízkeho rizika využívania platformy a nízkej ceny obstarania. Nízke riziko je dané tým že vyhlasovateľ súťaže hodnotí len zaslané riešenia a teda riziko ich vývoja je úplne na strane súťažiacich. V tomto platforma preberá výhody externej dodávky kde je tiež riziko nedodania riešenia na strane dodávateľa.

Nízka cena získania riešení je daná tým že platforma sa orientuje na vyhľadávanie individuálnych riešiteľov, respektíve už existujúcich relatívne malých expertných tímov, ktoré nemusia byť plne vyprofilovanou spoločnosťou, ktorá už má pomerne vysoké sprievodné náklady. Nie, títo jednotliví riešitelia môžu byť študenti, alebo živnostníci s ďaleko menšími požiadavkami na pokrytie sprievodných nákladov. Požiadavky na finančnú motiváciu tak budú niekde medzi požiadavkami firmy (75

² Zdroj Innocetive

EURO/hodina) a zamestnancami (20 EURO/hodina). Dobrým predpokladom je stredná hodnota 47,5 EURO/hodina. Možno tak zhrnúť, že využitie platformy (ak berieme do úvahy nízku mieru rizika a relatívne nízke náklady na motiváciu) dosahuje pri rovnakej (a veľmi nízkej) miere rizika lepšie finančné ukazovatele, kedy náklady na získanie riešenia v prípade platformy sú len cca 63 % nákladov pri získaní riešenia využívajúc obstaranie externého dodávateľa.

Vysoká efektivita využívania inovatívnych platforiem pri hľadaní výskumu a inovatívnych riešení je v skutočnosti hlavný dôvod, prečo tieto platformy sú úspešné v komerčnom prostredí a prečo vlastne pôvodne vznikli v súkromnom sektore. Túto vysokú mieru efektivity potvrdzuje nezávislá štúdia Forrester, ktorá overila návratnosť investícií zadávateľov pri využití skúmanej platformy (Innocentive) na úrovni 182 %, respektíve 74 % v horizonte troch mesiacov (Syngenta).

Ďalším dôvodom využívania platformy je **ekonomický benefit**, ktorý je definovaný najmä indikátormi ekonomického rozvoja priamo súvisiaceho s inovatívnymi platformami. Tie stimulujú rozvoj vysoko sofistikovaného odvetvia výskumu v mnohých oblastiach, ktoré majú vysokú pridanú hodnotu.

Samotná platforma Challenge.gov podľa údajov publikovaných US administratívou v rokoch 2010 až 2016 publikovala viac ako 700 výziev s kumulovanou odmenou 220 miliónov USD, ktoré priamo viedli k vytvoreniu viac ako 1.000 pracovných miest.

Čo je možno dôležitejšie, je pokračovanie spoločností, ktoré participovali na daných súťažiach. V tomto prípade sú údaje len fragmentárne. Ale napríklad v prípade Clean Energy Prize, v rámci ktorej sa distribuovalo 2,6 miliónov USD, získali participujúce spoločnosti viac ako 430 miliónov USD na investíciách priamo spojených s ocenenými nápadmi.³ Ak by tento príklad bol bežným prípadom, tak inovatívne a kreatívne nápady, ktoré vznikli vďaka Challenge.gov dokázali získať viac ako 150-násobok pôvodnej investície. V prípade prevedenia na slovenské podmienky by to znamenalo, že 10.000 eur investovaných prostredníctvom platformy by viedlo k nárastu hodnoty participujúcich spoločností o viac ako 1,5 mil. eur.

Tretou skupinou benefitov sú **celospoločenské benefity**. Tie je pomerne ťažko číselne vyjadriť, ale ich dopad môže byť ďaleko zásadnejší. V prípade celospoločenských benefitov sa jedná najmä o zvýšenie inovačného potenciálu dodávateľov, ďalej zmenu kultúry v rámci verejnej správy a nakoniec zlepšenie výkonu politik.

Zvýšenie inovačného potenciálu je dané najmä tým, že súčasný systém obstarávania riešení preferuje zapojenie veľkých dodávateľov s históriou podobných dodávok, ktorí disponujú výskumnými tímami. To je pochopiteľne výhodné pri veľkej časti potrieb, ale je neefektívne pri hľadaní nových inovatívnych postupov pri relatívne malých vstupných investíciách. Vďaka platforme sa ale stimuluje rozvoj menších spoločností s vysokým inovatívnym a rastovým potenciálom.

Ďalším celospoločenským benefitom je zvýšená otvorenosť verejnej správy inováciám. Platforma skracuje čas na získanie inovácie, celkovo zlacňuje náklady na jej získanie a najmä znižuje mieru rizík. To celkom prirodzene oslabuje významné bariéry, ktoré v súčasnosti bránia otvorenejšej verejnej správe. A nakoniec, ak sa zvýši ochota verejnej správy k akceptácii inovácií, tak to povedie k lepšej tvorbe politik v daných oblastiach a celkovému zlepšeniu prostredia.

³ 12. LIOTARD, I., REVEST, V., 2019 Revest Contests as innovation policy instruments: lessons from the US federal agencies' experience, str. 16 – 17.

Kvantifikácia modelu nákladov a prínosov

Kvantifikácia modelu nákladov a prínosov projektuje len priame finančné benefity. Pri modelovaní prínosov a nákladov sa vychádzalo z porovnania využitia platformy oproti externému obstaraniu služby.

Samotné externé obstaranie služby vytvorenia riešenia inovácie má svoje výhody. Je o niečo efektívnejšie ako využitie interných zamestnancov. Avšak, taktiež oproti platforme nepotrebuje žiadnu špeciálnu infraštruktúru a podporu s výnimkou bežnej komunikácie s dodávateľom. V zásade obstarávateľ vyhlási súťaž, tú zverejnení prostredníctvom už existujúcej infraštruktúry (napr. ÚVO)

Naproti tomu využívanie platformy vyžaduje investície do infraštruktúry (vytvorenie samotnej platformy a jej udržiavanie), ďalej náklady na propagáciu, aby fungovala efektívne a dokázala pritiahnuť riešiteľov a nakoniec vyžaduje aj určité personálne náklady na riadenie. Na druhej strane platforma dokáže získať riešenie 3,75 x efektívnejšie ako zadanie dodávateľovi.

Pri modelovaní nákladov sa vychádzalo z potreby vstupných nákladov vo výške 17.280,- EURO za technické vytvorenie platformy. Na ďalší rozvoj sa na ďalší rok predpokladá 5.000,- EURO , čo je predpokladaná suma určená na údržbu a rozvoj platformy a následne táto hodnota bude rásť inflačným koeficientom 1,05.

Ďalšie významné náklady súvisiace s platformou sú náklady na publicitu. Tie sa v prvom roku predpokladajú vo výške 107.363,- EUR. Ide o pomerne vysokú sumu, ktorá je plánovaná preto, lebo prvý rok sa platforma spúšťa, a preto si bude vyžadovať zvýšené náklady na vlastnú prezentáciu. Druhý rok tieto náklady klesnú na 50.000,- a následne sa budú zvyšovať koeficientom 1,05.

Tretia skupina nákladov spojená s vytvorením a prevádzkou platformy sú náklady na projektové riadenie vrátane prekladov. Tieto náklady sa plánujú prvý rok na 9.000,- EURO a následne sa budú zvyšovať koeficientom 1,05.

Tabuľka č. 2: Náklady na vývoj a rozvoj platformy

Rok	Náklady na vývoj aplikácie	Náklady na publicitu	Náklady na riadenie
1	17 280	107 363	9 000
2	5 000	50 000	9 450
3	5 250	52 500	9 923
4	5 513	55 125	10 419
5	5 788	57 881	10 940
6	6 078	60 775	11 487
7	6 381	63 814	12 061
8	6 700	67 005	12 664
9	7 036	70 355	13 297

10	7 387	73 873	13 962
----	-------	--------	--------

Vyššie spomenuté náklady sú spojené s platformou a preto tvoria zvýšené investície a náklady oproti tradičnému obstarávaniu riešení.

Okrem toho sa budú poskytovať riešiteľom ocenenia. Za riešenia. Tieto ocenenia je potrebné chápať ako priamu investíciu do inovácii. V prvom roku sa predpokladá výška 60.000,-. V druhom roku 120.000 ako aj v ďalšom roku. Následne bude rast sa zvyšovať koeficientom 1,1.

Tabuľka č. 3 Finančné ocenenia riešiteľom

Rok	Finančné ocenenie
1	60 000
2	120 000
3	120 000
4	132 000
5	145 200
6	159 720
7	175 692
8	193 261
9	212 587
10	233 846

Tieto finančné ocenenia predpokladajú efektívnejšie motivovanie riešiteľov ako v prípade obstarania externých firiem. Koeficient je 1,58 čo vyjadruje približný pomer medzi vyžadovaným hodinovým ocenením riešiteľa na platforme (47,5) a externého dodávateľa (75). Suma 47,5 EUR/hodina vyjadruje predpokladanú strednú hodnotu očakávaného pokrytia hodinových nákladov zo strany riešiteľov v prípade platformy. Platforma je otvorená pre riešiteľov - napríklad študentov, ktorých očakávaná hodinová satisfakcia môže byť výrazne nižšia. Platforma je otvorená aj pre začínajúcich podnikateľov, pri ktorých priamy finančný zisk je menej dôležitý ako získanie ocenenia a teda nárast reputácie a možnosťou oslovenia investorov. Pri týchto skupinách je rozumné predpokladať nižšie finančné očakávania a teda vyššiu ochotu priniesť významnú hodnotu s menším ohľadom na počet investovaných hodín. Na druhej strane je platforma otvorená aj pre etablované spoločnosti, ktoré očakávajú vyššie finančné ohodnotenie každej investovanej hodiny. Suma 47,5 EUR/hodina tak reprezentuje strednú hodnotu medzi týmito rôznymi očakávaniami rôznych typov riešiteľov.

Inými slovami, ak sa investuje pomocou platformy 60.000 EUR, tak je to ekvivalent investovania 97.800 pomocou verejného obstarávania. Platforma teda prinesie úsporu 34.800 EUR.

Pri daných vstupných parametroch bude následný časový priebeh čistej súčasnej hodnoty z projektu podľa jednotlivých rokov nasledovný:

Tabuľka č. 4: Čistá súčasná hodnota z projektu

Koeficient obdobia	Finančná (FNPV)	Ekonomická (ENPV)	Kumulovaná ENPV	diskont. návratnosť
0	-133 643,00	-76 569,17	-76 569,17	<
1	-61 971,15	15 134,92	-61 434,25	<
2	-62 567,03	11 978,46	-49 455,79	<
3	-63 168,64	14 984,61	-34 471,18	<
4	-63 776,03	18 133,92	-16 337,26	<
5	-64 389,26	21 433,19	5 095,93	Rok návratu investície
6	-65 008,39	24 889,57	29 985,50	>
7	-65 633,47	28 510,54	58 496,04	>
8	-66 264,56	32 303,94	90 799,98	>
9	-66 901,72	36 277,97	127 077,95	>
SPOLU	-713 323,23	127 077,95		

Investícia sa vráti v roku číslo 5, pričom pomer prínosov a nákladov predstavuje **1,22**, teda v sledovanom období sa investícia vráti podľa tohoto koeficientu.

Záverom tak možno povedať, že investícia do vytvorenia platformy je pomerne výnosná a prináša významnú hodnotu oproti doteraz bežne využívaným spôsobom obstarávania inovatívneho riešenia.

5 Analýza vhodných problémov

Analýza je zameraná na identifikáciu inovatívnych problémov, ktoré boli v zahraničí úspešne vyriešené cez platformy výziev. Zámerom je identifikovať potencionálne výzvy, ktoré môžu byť zadane inštitúciami verejnej správy na Slovensku a zároveň vytvoriť návod, ako správne formulovať problém.

5.1 Fázy prípravy výzvy

Každá výzva je iná a neexistuje univerzálna metodika na ich tvorbu, ktorú môžete použiť. No existujú však určité medzníky a činnosti, ktoré sú spoločné pri realizácii výzvy. Tieto hlavné fázy zahŕňajú:

- Fáza 1: Príprava
- Fáza 2: Vývoj
- Fáza 3: Spustenie
- Fáza 4: Ocenenie
- Fáza 5: Fáza po ocenení

Tento zásadný proces tvorby výziev pozostáva z mnohých dôležitých otázok, na ktoré je potrebné odpovedať. V nasledujúcej časti nájdete súbor kľúčových otázok, preferovaných cieľov a aktivít spojených s každou fázou tvorby.

Fáza 1: Príprava

Proces nezačína vyzvaním, ale dôkladnou prípravou. Všetky dobré metódy na navrhovanie výziev začínajú dôkladným a disciplinovaným výskumom, ktorý pomôže objasniť ciele, preskúmať problém, potrebu alebo príležitosť a urobiť kľúčové rozhodnutia v oblasti dizajnu. Je veľmi pravdepodobné, že v tejto fáze počiatočného zisťovania sa výzvy môžu zmeniť. Niekedy je potrebné pozrieť sa na problém inak a niekedy je potrebné zmeniť ciele, pretože sa objavujú nové informácie o možnostiach a obmedzeniach.

Vo fáze prípravy je potrebné do formulácie problému zahrnúť minimálne reprezentantov nasledovných oblastí:

- Vecné stránky procesu, teda oblasti (respektíve administratívnej jednotky v inštitúcii, ktorá rieši agendu z vecnej stránky a ktorej sa dotýka inovácia. Pracovníci vecnej agendy vedia najlepšie, aké sú potreby a ako by sa proces mohol zlepšiť, a preto musia byť súčasťou návrhu dopytu).
- IT profesionál, respektíve dátový analytik. Ide o pracovníkov, ktorí najlepšie chápu možnosti a obmedzenia technologických inovácií a teda ich zapojenie povedie k lepšie formulovanému dopytu po inováci (ak je dopyt zameraný na technologickú inováciu).
- Pracovník zodpovedný za oblasť verejného obstarávania. Zapojenie takéhoto reprezentanta zvyšuje pravdepodobnosť hladkého priebehu implementácie projektu.

Dôležitou súčasťou prípravnej fázy je konzultácia s externými expertmi, prípadne trhovú konzultácia s potenciálnymi dodávateľmi. Cieľom konzultácie je zoznámiť sa s technologickými možnosťami dostupnými na trhu, respektíve s technologickými obmedzeniami. Pri konzultáciách je pochopiteľne

potrebné dbať na to, aby sa pri výslednej formulácii dopytu zachovala technologická neutralita a nezaujatosť.

Výsledkom tejto fázy by mala byť dokumentácia, ktorá riešiteľom uľahčí orientáciu v problematike a lepšie pochopenie potrieb zadávateľa. Čím kvalitnejšie bude spracovaná vstupná dokumentácia, tým kvalitnejšie budú aj návrhy riešení!

V prípravnej fáze je tiež dôležité osloviť a ustanoviť porotu. Samotní porotcovia môžu priniesť významnú hodnotu pre kvalitné formulovanie výzvy a taktiež najmä, ak ide o externých pracovníkov, zvyšujú dôveryhodnosť súťaže a napomáhajú jej propagácii.

1. Aké sú ciele a obmedzenia?

Strategické ciele a obmedzenia prostredia budú ovplyvňovať to, ako bude zameraná výzva.

Kľúčové otázky:

- Aký je účel projektu? Prečo je dôležité riešiť tento problém?
- Aké sú ciele a aký vplyv bude mať táto výzva?
- Aký je rozpočet, načasovanie a legislatívne faktory, ktoré budú formovať program? Sú načasovanie a rozpočet primerané?

Preferované ciele:

- vyriešiť nejaký problém,
- podnietiť zásadný prielom v myslení a praxi,
- priniesť nové služby,
- zaoberať sa zanedbávaným problémom,
- povzbudzovať ostatných ľudí, aby investovali do riešenia problému alebo do pokroku,
- podnietiť nové spolupráce a partnerstvá,
- zhromažďovať nové informácie a údaje o probléme,
- identifikovať skvelé nápady, prax alebo budovať kapacity nových inovátorov.

2. Aký je problém, potreba alebo príležitosť?

Je dôležité dôkladne porozumieť výzve, čo zahŕňa:

- Uvedomenie si existujúceho inovačného úsilia a aktivít, aby sa nevyhlásila výzva na hľadanie riešenia, ktoré už existuje.
- Analýza trhu z hľadiska druhov riešení, ktoré by sa mohli vytvoriť - sú zainteresované strany pripravené na inováciu?

Kľúčové otázky:

- Aké sú priority, trendy a problémy v tejto oblasti výziev?
- Aké prekážky bránia pokroku (trhové, kultúrne, technické alebo finančné)?

- Aké úsilie už existuje na vyriešenie problému alebo na preskúmanie príležitosti? Ako efektívne sú? Prečo minulé úsilie zlyhalo?
- Aké sú nedávne objavy alebo novinky v tejto oblasti?

Preferované ciele:

Výskum by mal pomôcť overiť, či sa skutočne využila reálna príležitosť na inováciu.

3. Kto môže byť odborníkom alebo inovátorom v tejto oblasti?

V prípravnej fáze je tiež dôležité identifikovať a zapojiť skupiny ľudí, ktorí:

- môžu pomôcť pochopiť výzvu a príslušné minulé, súčasné a budúce aktivity,
- môžu identifikovať a osloviť potenciálnych inovátorov a pochopiť, čo ich môže motivovať,
- sa môžu aktívne podieľať na tom, aby sa stanovila cena

Kľúčové otázky:

- Kto má vedomosti a skúsenosti na riešenie tohto problému?
- Ak je ľahké identifikovať pravdepodobných účastníkov, čo bráni v priamom zadávaní zákaziek?
- Existujú nejaké konkrétne dohody o spolupráci, ktoré by ste mohli podporiť a ktoré by mohli byť silné pri vytváraní rôznych druhov riešení?
- Ak je ťažké identifikovať pravdepodobných účastníkov, aký výskum by ste mohli vykonať, aby ste identifikovali inovátorov?
- Existujú nejaké online platformy, ktoré majú aktívne komunity riešiteľov, ktorých odborné znalosti sú relevantné?
- Aký je najlepší spôsob, ako osloviť a zapojiť inovátorov?
- Čo by ich mohlo motivovať k tomu, aby sa zapojili?
- Aké sú potenciálne náklady spojené s vytvorením riešenia?

Príklady aktivít fázy 1:

- Objasnenie strategických cieľov a obmedzení.
- Počiatočný výskum problému.
- Počiatočný brainstorming okolo možných účastníkov výzvy.
- Zostavenie skupiny expertov s cieľom testovať a rozvíjať zistenia a dohodnúť sa na najlepšej novej príležitosti.
- Preskúmanie strategických partnerstiev.

Fáza 2: Vývoj

Akonáhle sa nadefinujú vstupné požiadavky, je čas urobiť rozhodnutie o návrhu. Účastníci musia pochopiť problém a preto je potrebné predložiť celý rad doplňujúcich informácií alebo „parametrov výzvy“. Tieto parametre sú pri získavaní účastníkov rovnako dôležité ako vyhlásenie o probléme. Je vhodné pre lepšie pochopenie problému ešte pred vyhlásením usporiadať „verejné vypočutie“, kde sa

bude prezentovať pripravovaná výzva. Verejné vypočutie je potrebné chápať ako významný moment, keď je ešte možné na základe spontánnej spätnej väzby lepšie nadefinovať parametre súťaže.

Výstupom bude presne zadefinovaný opis predmetu súťaže, podmienky súťaže a finálna podporná dokumentácia.

Súčasťou tejto fázy je aj príprava jazykových mutácií podkladov pre výzvu tak aby sa mohli zapojiť aj riešitelia z ostatných krajín EÚ.

Medzi hlavné parametre výzvy patrí:

1. Aká j formulácia problému alebo otázka?

Definícia výzvy, na ktorú majú ľudia reagovať. Formulácia môže tiež navrhnúť spôsob riešenia ako::

- Čo predstavuje úspech v očiach verejnosti a zainteresovaných strán.
- Obdobie, počas ktorého sa úspech dosiahne.
- Ako možno najlepšie merať úspech.
- Aké testovacie prostredie alebo proces posudzovania bude možno potrebné vytvoriť.

2. Aké sú kritériá oprávnenosti?

Definícia, kto sa môže a nemôže zúčastniť súťaže. Väčšina výziev má širokú, komplexnú politiku oprávnenosti, aj keď niektoré obmedzujú svoju spôsobilosť na splnenie určitých priorít.

3. Aké sú ceny a ich štruktúra

Ľudí motivujú finančné stimuly. Výzvy tiež vytvárajú príležitosť na rozšírenie siete partnerov a spolupracovníkov. Je tiež potrebné opísať ako bude proces udeľovania cien fungovať, vrátane toho, či sa udelí cena v určitých fázach.

Preferované ciele:

- Definovať presnú hodnotu peňažnej ceny a akýchkoľvek iných finančných alebo nefinančných stimulov, napríklad záväzok kúpiť riešenia alebo poskytnúť podporu pri vývoji.

4. Aká platforma sa použije?

Ak sa rozhodnete spustiť svoju výzvu pomocou online platformy, budete sa musieť rozhodnúť, či budete stavať novú platformu alebo budete používať už existujúcu. Vo všeobecnosti budete potrebovať online platformu schopnú komunikovať všetky aspekty výzvy a uľahčovať procesy predkladania a hodnotenia. Platforma bude musieť umožniť:

- počiatočné oznámenie výzvy a súvisiace informácie,
- oznámenia o aktualizáciách,
- odpovede na často kladené otázky,

- spôsob, ako môžu účastníci klásť otázky (napríklad vyhradenú e-mailovú schránku alebo online formulár),
- formulár na predloženie riešení a preskúvanie odpovedí prostredníctvom platformy počas fázy hodnotenia.

Príklady aktivít fázy 2:

- Stanovenie návrhu výzvy,
- Vypracovanie konkrétneho plánu s definovaným časovým plánom, rozpočtom a požiadavkami na ľudské zdroje,
- Vypracovanie osobitných plánov pre kľúčové činnosti, ako sú: zverejňovanie výzvy a zapojenie inovátorov; podpora inovátorov počas výzvy; širšia komunikácia okolo výzvy; metódy posudzovania; a vytvorenie podmienok pre prijatie riešení,
- Prijímanie odborníkov na poskytovanie podpory riadenia.
- Výroba materiálov, ktoré jasne komunikujú: formuláciu výzvy; finančné a akékoľvek iné nefinančné ceny, zdôvodnenie ceny a akékoľvek ďalšie kontextové informácie; kritériá oprávnenosti a výberu; konečný termín na predkladanie prihlášok a ďalšie dôležité medzníky (napríklad poskytovanie poradenstva a podpory), meranie výkonnosti a metóda posudzovania a hodnotenia.

Fáza 3: Spustenie

V tejto fáze sa spustí výzva. Tá sa zverejní na platforme. Zároveň sa spustí komunikačný plán. Dôležitou súčasťou je tiež komunikácia s riešiteľmi. Tí musia mať možnosť kladenia otázok. Platforma musí umožňovať rýchle zverejňovanie odpovedí na otázky. Po uzávierke začnete hodnotiť riešenia, vyberať víťazov a overovať ich spôsobilosť.

Príklady aktivít fázy 3:

- Udržiavať poradenstvo pre zainteresovaných účastníkov, aby kládli otázky a diskutovali o problémoch a poskytovali motiváciu a podporu.

Fáza 4: Ocenenie

V tejto fáze sa už nezbierajú nápady, ale porota vyhodnocuje návrhy. Súčasťou je tvorba zmlúv, na základe ktorých sa vyplatia odmeny. Proces by mal byť čo najrýchlejší, aby motivoval účastníkov venovať sa téme. Je tiež vhodné preskúmať aj nepeňažné stimuly pre všetkých účastníkov, medzi ktoré patrí podrobná spätná väzba, uznanie a informácie o možnostiach následného financovania.

Príklady aktivít fázy 4:

- Ukončenie súťaže a analýza riešení.
- Príprava brífingového balíka pre hodnotiaci tím, ktorý obsahuje hodnotiace kritériá a návod na interpretáciu a uplatňovanie kritérií. Poskytnite konkrétne rady, ako posúdiť, či je niečo „inovatívne“.

- Brífingové stretnutie s hodnotiacim tímom s cieľom zabezpečiť, aby každý pochopil, ako vyzerá úspešný riešiteľ v súlade so strategickými cieľmi.
- Opatrenia na udelenie ceny vrátane publicity.

Fáza 5: Fáza po ocenení

V tejto fáze sa budú analyzovať výsledky, riešenia a vplyv výzvy. Dôležité je preskúmať spôsoby, ako zostať v kontakte s riešiteľmi.

Príklady aktivít fázy 5:

- Nasmerujte účastníkov na ďalšie financovanie a podporu a oznámte, ako budeme napredovať v práci na riešení tejto výzvy.
- Pomoc pri budúcom vývoji víťazných riešení.
- Stanovenie harmonogramu kontroly pokroku.
- Vyhľadajte spätnú väzbu od konkurentov a ďalších a vyhodnoťte efektívnosť projektu.

5.2 Ako správne formulovať problém

Či už ide o verejnú alebo súkromnú organizáciu, akákoľvek organizácia poverená navrhovaním a realizáciou inovatívnej výzvy riskuje chyby v dizajne, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť výsledky úspechu. To by mohlo viesť k plytvaniu peňazí daňových poplatníkov s negatívnymi následkami na trhu a ešte horšie, nesprávne navrhnuté alebo vykonané výzvy by mohli diskreditovať samotný otvorený inovačný koncept, čo by viedlo k strate mnohých zaujímavých príležitostí pre inovácie. Zlý dizajn inštitucionálnych výziev nie je neobvyklý a história je plná príkladov zle navrhnutých stimulov, ktoré nespĺnili svoje pôvodné ciele. Primárnou chybou je, že ľudia podceňujú komplexnosť navrhovania efektívnej výzvy a potom si uvedomujú, že ich dizajn je fatálne chybný, keď je neskoro. Vyváženie dosiahnuteľnosti a odvážnosti inovačných cieľov, metrík a komunikácia pravidiel zapojenia do výzvy sú len niekoľkými príkladmi dôležitých prvkov dizajnu, ktoré sú príliš často podceňované.

Veľký dôraz by sa mal klásť na stanovenie vhodného inovačného cieľa pre konkrétnu výzvu, čo môže vyžadovať investovanie značného množstva výskumného úsilia. V prípadoch, keď sa to ukáže ako mimoriadne ťažké, by dizajnéri výziev mali využiť dostupných alternatív k minimalizácii rizík zlyhania danej výzvy. Mohol by sa napríklad zaviesť systém premenlivých podmienok víťazstva, aby sa veľkosť ceny automaticky prispôbovala úrovni dosiahnutej inovácie. Ďalšou možnosťou by mohlo byť rozdelenie inovačného riešenia na lepšie zvládnuteľné časti.

Formulácia problému musí byť ľahko zrozumiteľná a pútavá a mala by jasne vyjadrovať:

- Rozsah problému - čo by sa malo a nemalo brať do úvahy, čo presne treba vyriešiť a aké sú časové, geografické a jurisdikčné hranice.
- Zamýšľané prínosy riešení.
- Iný kontext problému - historické a súčasné pokusy o vyriešenie problému, relevantný výskum a záujmy a obavy skupín a jednotlivcov, ktorých sa problém aktuálne týka, alebo tých, ktorí sa pravdepodobne podieľajú na implementácii akéhokoľvek riešenia.

Úroveň podrobnosti formulácie problému bude závisieť od charakteru problému. Niektoré môžu byť prezentované v jednom odseku, zatiaľ čo iné môžu potrebovať niekoľko strán, hoci si uvedomte, že

podrobnosť ovplyvní rôznorodosť predložených riešení - úzko vymedzený problém obmedzí rozmanitosť a počet riešení.

Osvedčené postupy pri formulácii problému:

- Vypracovanie formuláciu problému v spolupráci s informovanými zainteresovanými stranami a odborníkmi.
- Poskytnuté dôkazy a základné informácie, ktoré opisujú problém v kontexte.
- Naformulovať optimálnu formuláciu problému tak aby nebol ani príliš široký, ani úzky.

5.3 Potenciálne výzvy

V tejto kapitole ponúkame katalóg vzorových/možných problémov, ktoré by bolo možné riešiť cez platformu výziev. Analýza je zameraná na identifikáciu inovatívnych problémov, ktoré boli v zahraničí úspešne vyriešené cez platformy výziev. Zámerom je identifikovať potenciálne výzvy, ktoré by mohli byť zadane inštitúciami verejnej správy na Slovensku, ako i ukázať, ako v zahraničí formulujú problémy, resp. výzvy na riešenie.

Problémy sú zoskupené podľa hlavných tém verejného sektora, ktoré sú nasledovné:

1. Téma: Hospodárstvo a infraštruktúra
2. Téma: Zdravotníctvo
3. Téma: Vzdelávanie a školstvo
4. Téma: Životné prostredie
5. Téma: Doprava
6. Téma: Obrana a kybernetická bezpečnosť
7. Téma: Sociálne veci a rodina
8. Téma: Zamestnanosť
9. Téma: Podnikateľské prostredie a regulácie
10. Téma: Veda, výskum a inovácie

Problémy, ktoré by bolo možné riešiť cez platformu výziev sme ďalej zoskupili do nasledovných kategórií problémov:

1. Kategória: Koncepty a vízie
2. Kategória: Návrhy politik a hodnotení
3. Kategória: Transparentnosť
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy
5. Kategória: Aplikácie a prototypy
6. Kategória: Platformy

KATALÓG VZOROVÝCH PROBLÉMOV ZORADENÝCH PODĽA HLAVNÝCH TÉM A KATEGÓRIÍ PROBLÉMOV:

1. Téma: HOSPODÁRSTVO A INFRAŠTRUKTÚRA	
Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Návrh inovatívneho riešenia na zníženie nákladov na údržbu verejného osvetlenia v mestách.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Vytvorenie opatrení pre zlepšenie a zefektívnenie hospodárskej produkcie hlavných odvetví krajiny.
3. Kategória: Transparentnosť	Návrh nástroja pre zvýšenie transparentnosti v procese prideľovania štátnych dotácií do hospodárstva.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Návrh modelu predikcie dopytu po určitých typoch infraštruktúry (nová cesta, chodník, zastávka a pod.).
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Návrh aplikácie pre predĺženie životnosti vodnej infraštruktúry.
6. Kategória: Platformy	Vytvorenie platformy pre navrhovanie a stavanie vysoko efektívnych a inovatívnych budov poháňaných obnoviteľnou energiou.

2. Téma: ZDRAVOTNÍCTVO	
Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Návrh konceptu prevenčných programov na základe životného štýlu pacienta.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Návrh opatrení pre zlepšenie efektivity a dostupnosti zdravotnej starostlivosti.
3. Kategória: Transparentnosť	Návrh nástroja pre kontrolu hospodárenia nemocníc.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Návrh modelu predikcie dopytu po zdravotníckych službách na základe zdravotného stavu populácie.
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Vytvorenie aplikácie, ktorá zhromažďuje zdravotné údaje občanov pomocou otvorených rozhraní API.
6. Kategória: Platformy	Vytvorenie riešenia API, ktoré ľuďom umožní autorizovať používanie ich zdravotných údajov.

3. Téma: VZDELÁVANIE A ŠKOLSTVO	
Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Výzva pre kariérny kompas – návrh kariérnych a vzdelávacích príležitostí, ktoré stavajú na schopnostiach a záujmoch občanov.

2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Vytvorenie opatrení pre lepšie previazanie požiadaviek trhu práce na formuláciu nových/transformáciu existujúcich študijných programov na univerzitách.
3. Kategória: Transparentnosť	Návrh nástroja pre kontrolu prerozdelenia študijných pomôcok a materiálov (učebnice, počítače a pod.).
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Návrh aplikácie na automatický prenos anotácií zo stránok jedného dokumentu PDF (Portable Document Format) na rôzne stránky iného dokumentu PDF.
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Podnietenie vývoja softvérových riešení, ktoré by uľahčili prípravu vysokokvalitných vzdelávacích materiálov, ktoré by boli zaujímavé a vhodné pre žiakov v každom stupni vzdelávania.
6. Kategória: Platformy	Návrh riešenia pre simulácie a gamifikácie aplikácií prispôbených mobilným aplikáciám, ktoré môžu poskytnúť viacfázový školiaci program pre študentov a zamestnancov.

4. Téma: ŽIVOTNÉ PROSTREDIE	
Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Vytvorenie konceptu pre urýchlenie vývoja, prijatia a používanie cenovo dostupných, spoľahlivých a presných dusičnanových a fosfátových senzorov.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Návrh metódy, ktorá by verejným orgánom umožnila účinnejšie identifikovať nezákonnú, neregulovanú a nenahlásenú poľovnícku a rybolovnú činnosť a reagovať na ňu.
3. Kategória: Transparentnosť	Návrh nástroja pre budovanie dôvery v autonómnú reakciu v rizikových oblastiach (oblasti, kde je vyššie riziko výskytu prírodných katastrof, povodní, požiarov a pod.)
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Vytvorenie flexibilnej open-source aplikácie na zachytávanie online dát o životnom prostredí.
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Vytvorenie nástroja na zmierňovanie vplyvov veľkých fotovoltických elektrární na životné prostredie.
6. Kategória: Platformy	Vytvorenie platformy na hodnotenie poškodenia budov po prírodných katastrofách s cieľom automatizovať posudzovanie škôd s cieľom urýchliť zotavenie po prírodných katastrofách.

5. Téma: DOPRAVA	
Kategória	Vzorový / možný problém

1. Kategória: Koncepty a vízie	Návrh inovatívneho konceptu využívania inteligentných technológií na letiskách a okolo letísk s cieľom zvýšiť celkový zážitok z cestovania.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Návrh na zavedenie a prevádzku nákladovo efektívnych nabíjajúcich staníc pre elektrické vozidlá.
3. Kategória: Transparentnosť	Vytvorenie nástroja, ktorý môže lepšie manažovať dáta odzrkadľujúce cestovné výdavky verejných orgánov.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Vytvorenie dátových setov a algoritmov pre autonómnú navigáciu.
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Návrh aplikácie na zlepšovanie zážitku z používania prepojených vozidiel.
6. Kategória: Platformy	Návrh platformy pre zvýšenie počtu elektrických vozidiel na ceste.

6. Téma: OBRANA A KYBERNETICKÁ BEZPEČNOSŤ

Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Návrh konceptu, akým by mal štát vykonávať autorizácie zabezpečenia cloudu.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Vývoj, praktické používanie a hodnotenie vysokorýchlostných aplikácií, ktoré sú schopné zlepšiť efektívnosť poskytovania služieb verejnej bezpečnosti.
3. Kategória: Transparentnosť	Navrhnutie mechanizmu na ochranu informácií umožňujúcich identifikáciu osôb.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Vyvinutie koncepcie pre nové použitie existujúcich údajov, ktoré identifikujú signály a zabezpečia včasnejšie varovania o ohrozeniach (napr. povodne a pod.) pre občanov.
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Návrh aplikácie umelej inteligencie pre pokročilú predikciu a prevenciu pred škodlivými softvérmi a pre autonómnú kybernetickú bezpečnosť.
6. Kategória: Platformy	Návrh vytvorenia platformy pre malé podniky na spoluprácu s armádou pri riešení najdôležitejších výziev obrannej politiky a modernizácie armády.

7. Téma: SOCIÁLNE VECI A RODINA

Kategória	Vzorový / možný problém
-----------	-------------------------

1. Kategória: Koncepty a vízie	Návrh konceptu pre pokrok v navrhovaní a výrobe obývatel'ného a udržateľného bývania pre ľudí s nízkym a stredným príjmom.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Výzva na riešenie rodovo-podmieneného násillia (gender-based violence).
3. Kategória: Transparentnosť	Návrh nástroja pre transparentné určovanie poskytovania sociálnych služieb občanom, ktorí to potrebujú.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Návrh modelu predikcie dopytu po sociálnych službách.
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Vytvorenie videa, ktoré občanov a predovšetkým deti naučí, ako spozorovať nebezpečné rastliny v ich okolí.
6. Kategória: Platformy	Vývoj vizualizačného nástroja na zlepšenie výskumu a analýzy služieb sociálnej starostlivosti na komunitnej úrovni.

8. Téma: ZAMESTNANOSŤ	
Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Návrh konceptu pre modernizáciu výberového procesu, odbornej prípravy a udržania si zamestnancov.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Eliminácia priepasti v oblasti pracovných zručností posilnením prepojenia medzi pracovnými miestami, na ktoré je ťažšie nájsť vhodných uchádzačov a rozvojom pracovnej sily.
3. Kategória: Transparentnosť	Vytvorenie nástrojov, ktoré budú zaručovať transparentný výberový proces zamestnancov.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Návrh modelu predikcie dopytu po určitých typov pracovných miest od zamestnávateľov, ako aj zamestnancov.
5. Kategória: Aplikácie a prototypy	Návrh aplikácie pre zefektívnenie a zjednodušenie výberového procesu zamestnancov.
6. Kategória: Platformy	Vytvorenie platformy pre porovnávanie štatistík nezamestnanosti za jednotlivé časové obdobia a ich dopad na trh.

9. Téma: PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A REGULÁCIE	
Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Identifikácia najinovatívnejších a najslubnejších akceleratorov a inkubátorov malých a stredných podnikov/podnikateľov v krajine.

2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Vytvorenie politických opatrení pre zjednodušenie uzatvárania verejno-súkromných partnerstiev medzi verejnou správou a malými a stredne veľkými podnikmi/podnikateľmi.
3. Kategória: Transparentnosť	Návrh nástroja pre transparentný manažment nových regulácií.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Návrh nástroja na automatické rozpoznávanie pomenovaných entít.
5, Kategória: Aplikácie a prototypy	Vytvorenie modelov, ktoré podnikom pomôžu zlepšiť ich výkonnosť.
6. Kategória: Platformy	Navrhnutie prototypu webovej platformy na prijímanie globálne dostupných údajov a na základe vstupov od používateľov pre požadované témy zamerania syntetizovať príslušné informácie na zlepšenie rozhodovania a návrh lepších regulácií.

10. Téma: VEDA, VÝSKUM A INOVÁCIE	
Kategória	Vzorový / možný problém
1. Kategória: Koncepty a vízie	Návrh konceptu pre poskytovanie kvalitnejších verejných služieb pre občanov.
2. Kategória: Návrhy politík a hodnotení	Identifikácia a prototyp riešenia na zlepšenie bezdrôtového pripojenia pre všetkých občanov.
3. Kategória: Transparentnosť	Vytvorenie digitálnych nástrojov, ktoré sa zameriavajú na využívanie verejných dát zo štátnych zdrojov ako aktíva na rast hospodárstva, zvýšenie efektívnosti verejnej správy, podporu transparentnosti a zvýšenie užitočnosti verejných dát zo štátnych zdrojov pre verejnosť, podniky a výskum.
4. Kategória: Dátová veda a algoritmy	Vytvorenie nástroja pre zlepšenie spôsobu zdieľania vedeckých referenčných údajov.
5, Kategória: Aplikácie a prototypy	Navrhnutie prostredia fyzického merania, ktoré využíva nástroje virtuálnej reality na testovanie nových technológií a inovácií.
6. Kategória: Platformy	Návrh platformy nových riešení na najzložitejšie problémy štátnej správy a jej riadenia.

6 Analýza cieľových skupín

6.1.1 Cieľ a metodológia

Cieľom analýzy bolo zistiť názory relevantných predstaviteľov aktívnych v oblasti modernizácie verejnej správy, respektíve tvorby politík, na prípravu projektu platformy inovatívnych riešení.

Zber dát sa týkal možných cieľových skupín, ktoré môžu potenciálne benefitovať z platformy z rôznych pozícií. Respondenti boli zvolení tak, aby mali vysokú variabilitu pôsobenia. Išlo o nasledovné oblasti:

- Predstavitelia analytických jednotiek ústredných orgánov štátnej správy
- Predstavitelia ústredných orgánov štátnej správy zodpovedných za tvorbu politík
- Predstavitelia vybraných projektov modernizácie verejnej správy
- Predstavitelia miest a obcí s vysokým inovatívnym potenciálom
- Predstavitelia občianskych združení aktívnych v oblasti modernizácie verejnej správy
- Predstavitelia súkromných subjektov s vysokým inovatívnym potenciálom respektíve združení súkromných subjektov. (samostatný scenár rozhovoru)

Zvolená metóda zberu dát bolo v zhode so zadaním osobné interview. Pri danej metóde je potrebné zdôrazniť, že metóda je vhodná na získanie palety názorov, ale nie na zisťovanie štatistických závislostí. Analýzu je preto potrebné chápať ako sondu do myslenia respondentov. Celkový počet rozhovorov bol 15.

6.1.2 Zhrnutie výsledkov

- Pre respondentov ide o unikátny projekt pre verejnú správu, pričom nepoznajú jeho obdobu na Slovensku ani v inej krajine vo vzťahu k verejnej správe.
- Väčšina respondentov vidí zmysel v spustení projektu.
- Respondenti s negatívnym názorom zdôrazňujú, že verejná správa má iné priority ako vlastné inovovanie, respektíve projekt je príliš vzdialený reálnym potrebám.
- Respondenti nepoznajú žiaden systematický nástroj podpory implementácie inovácií. Pri inováciách tak ako sa dejú dnes, ide o osobnostné nastavenie realizátorov, naopak celkový systém je nastavený tak, že preferuje konzervatívny prístup.
- Platforma je z pohľadu respondentov prvým pokusom o systematický prístup pri vyhľadávaní a inkorporovaní inovácií.
- Hlavné a rozhodujúce kritérium úspešnosti projektu je to, koľko bude mať používateľov.
- Výhoda platformy je najmä schopnosť priniesť pohľad „zvonku“ pri debatách a riešení konkrétnych problémov.

- Dôležitou pridanou hodnotou platformy by malo byť poskytovanie prehľadu o najlepšej praxi. Je len malá pravdepodobnosť, že pomocou platformy sa objaví prelomová inovácia a ak áno, tak bude nedoladená s negatívnymi vedľajšími efektmi. Ďaleko jednoduchšie a s väčším prínosom je orientácia na vyhľadávanie príkladov riešení, ktoré úspešne vyriešil daný problém.
- Platforma by mala vychádzať z „autentických“ problémov, ktoré riešia pracovníci úsekov v kontakte s klientami, respektíve vecných útvarov, ktoré majú v zodpovednosti vybraný aspekt.
- Predstavitelia verejnej správy na pozíciách kontaktu s verejnosťou sú náchylnejší na inovácie smerujúce k zefektívňovaniu činnosti a odstraňovanie problémov ľudí ako predstavitelia verejnej správy na strednej úrovni.
- Zadávanie problémov by malo byť dôsledne zbavené odkazu na technológie. A to aj vtedy, ak ide o inovatívnu technológiu a zadávateľ si myslí, že jej použitie by pomohlo. Ideálne je však zbaviť sa predpokladov a nechať na riešiteľov, nech prídu s nápadom na riešenie.
- Platformu ocenia pravdepodobne najmä inštitúcie, ktoré môžu čerpať z veľkého množstva príkladov najlepšej praxe. Ide najmä o mestá a menšie inštitúcie.
- Platforma bude mať efekt ak ju budú používať ľudia. Je preto extrémne dôležité investovať energiu do marketingu a motivovania používateľov.
- Platforma by mala byť jednoduchá a lacná a mala by poskytovať administrátorské práva zadávateľom.
- Z pohľadu ľudí by platforma mala byť používateľsky príjemná a neodradzujúca.
- Výber riešení musí byť veľmi transparentný a dôveryhodný.
- Platforma má relatívne málo rizík, ale jedným z nich je napríklad hrozba hejterstva, keď zaujímavé návrhy a nápady zapadnú pod ťarchou nenávistných podnetov, ktoré následne demotivujú ostatných niečo zverejňovať.

6.1.3 Výsledky hlavných otázok

Celkový pohľad na projekt

Len menšina respondentov (2) vnímala projekt vyslovene negatívne. Zvyšok mal neutrálny, alebo pozitívny názor na projekt. Intenzita pozitívneho prijatia variovala pomerne rovnomerne od miernej skepsy „bol by som opatrný“ cez miernu pozitívnosť „mohlo by to fungovať“ až po silne pozitívne vyjadrenia typu „super nápad“.

Respondenti s negatívnym názorom uviedli tieto dôvody (každý samostatne):

- Projekt je príliš vzdialený realite predstaviteľov verejnej správy. Starostovia (respondent sa pohybuje ako dodávateľ v prostredí samospráv) riešia veľmi praktické problémy a projekt platformy je príliš vzdialený realite, v akej sa starostovia pohybujú.
- Na Slovensku nie je nedostatok nápadov, ale deficitná je schopnosť efektívne implementovať už existujúce riešenia. Projekt teda rieši niečo, čo problém nie je, a teda skôr odvádza pozornosť

a zdroje od skutočných problémov. Po upozornení, že podobný projekt je úspešný v USA daný respondent namietal, že USA je ďaleko väčší trh a na Slovensku je komunita ľudí generujúca nápady ďaleko menšia a väčšinou sa danej oblasti osobne pozná (respondent je z prostredia NGO venujúceho sa eGovernmentu).

Okrem toho respondent so skeptickým názorom tvrdil, že iniciatíva vytvorenia platformy síce ide dobrým smerom, ale dôležitejšie zaviesť **princípy riadenia kvality do práce verejnej správy**. Platforma sama o sebe môže byť len relatívne malý doplnok k celkovému úsiliu o zvýšenie kvality a efektívnosti verejnej správy.

Záver: negatívne výpovede zdôrazňovali „odtrhnutosť projektu od reality“. Na vyváženie tohto negatívneho postoja je potrebné od začiatku zdôrazňovať praktický prínos projektu.

Ako sa verejná správa zoznamuje s inovatívnymi riešeniami dnes?

V odpovediach jednotliví respondenti vymenovávali rôzne možnosti získania informácií, ale často pokračovali aj obecnším pohľadom na fungovanie verejnej správy na Slovensku.

Pri odpovedi na spôsoby oboznamovania dominovali podujatia a konferencie nasledované rešeršami na internete a komunikácie s dodávateľmi. Jeden respondent zo štátnej správy aj zvlášť zvýraznil zahraničné cesty s dodatkom, že inkorporovanie možnosti zahraničnej cesty by zvýšilo záujem predstaviteľov verejnej správy participovať na projekte.

Respondenti mimo verejnej správy mali tendenciu byť kritickejší k verejnej správy a domnievali sa, že verejná správa nemá metódy vyhľadávania inovácií a znalostí. Možnosti sú skôr postavené na schopnostiach a predchádzajúcom vzdelaní konkrétnych osôb vo verejnej správe.

Pri obecnjšom pohľade na verejnú správu aj respondenti z prostredia verejnej správy aj mimo nej sa zhodovali, že vo verejnej správe existujú ľudia s vysokým inovačným potenciálom, ale ide skôr o ojedinelé ostrovy postavené zväčša na konkrétnych osobnostiach. Pozoruhodný je štruktúrovanejší pohľad respondenta s bohatou skúsenosťou s administratívou v USA. Pri porovnaní verejnej správy Slovenska a USA zhodnotil úroveň pracovníkov priameho kontaktu s ľuďmi ako pre neho prekvapivo ústretovú a efektívnu. Avšak úroveň stredného manažmentu verejnej správy na Slovensku ďaleko zaostáva za predstaviteľmi USA z dôvodu neprijatia osobnej zodpovednosti za fungovanie systému na ich úseku. V skratke, strední riadiaci pracovníci verejnej správy (z pohľadu respondenta) mali častejšie ako v USA tendenciu poukazovať (vyhovárať sa) na nižšiu funkčnosť systému. Ale to je presne (z pohľadu respondenta) to, čoho optimalizácia je v ich náplni práce.

Dôležité je tiež dodať, že v odpovediach abscentuje akýkoľvek formálny, respektíve organizovaný proces, ktorý umožňuje predstaviteľom verejnej správy zoznamovať sa s inováciami, či už ide o nejaký druh plánovaných školení, alebo iniciatívu podobnú platforme.

Záver: Projekt prináša prvý systematickejší nástroj vyhľadávania a inkorporovania inovácií vo verejnej správe. Z tohto pohľadu je projekt dosiaľ unikátny na Slovensku, čo prináša príležitosti, ale aj riziká. Dôležité je tiež zobrať do úvahy fakt, že inovácia nemá len charakter technologický, ale môže mať aj charakter zmeny práce, respektíve spôsobov myslenia.

Stretli ste sa podobnou iniciatívou v inom sektore, alebo v zahraničí?

V ďalšom stimule respondenti odpovedali na konkrétnejšiu otázku týkajúcu sa znalosti projektu podobného platforme. Ani jeden respondent si nespomenul na žiaden podobný projekt vo verejnej správe na Slovensku ani nikde inde. Viacero respondentov uviedlo ako podobný projekt rôzne súkromné crowdsourcingové projekty. Projekt sa teda ideovo po prezentácii ľuďom javí ako takýto typ projektu.

Záver: potvrdzuje sa, že projekt platformy je v slovenských podmienkach unikátny. Pri komunikácii projektu je dôležité zdôrazňovať aj iné aspekty ako crowdsourcing.

Aké typy problémov by sa mali riešiť na platforme

Na daný stimul reagovali respondenti jednak definovaním obecných kritérií toho, aké typy problémov je vhodné zverejňovať na platforme a tiež niektorými nápadmi na konkrétne návrhy.

Väčšina respondentov pri definovaní typov problémov vhodných na zverejňovanie v prvom priblížení orientovala na doplnenie ďalšieho pohľadu. *Potrebovali by sme second opinion. „Dokopy máme 15 ľudí čo riešia podobné problémy ako my, čiže máme rovnaký pohľad na veci a takýto externý by nám pomohol“.* Tento väčšinový pohľad respondentov sa dá popísať ako doplnkové vnímanie významu platformy. V zásade riešime konkrétny problém, možno sme sa trochu zasekli a potrebovali by sme pohľad zvonku pre inšpiráciu. Tento pohľad má tú výhodu, že minimalizuje riziko využívania platformy a používatelia majú pocit plnej kontroly nad procesom v každom kroku. Vzhľadom na to, že respondenti vnímajú výhody platformy ako zdroja doplnkových stimulov, tak presne táto komunikačná línia môže byť dominantná v predstavovaní projektu.

Druhým najčastejším námetom bol dôraz na získavanie názorov ľudí. Jednalo sa o opakovaný a pomerne silný apel viacerých respondentov, aby sa zverejňované problémy týkali bežných ľudí a orientovali na vylepšovanie ich situácie. *„Zverejňovať by sa mali typy problémov, ktoré sa týkajú bežných ľudí a agendy ktoré sa týkajú ich komunikácie s úradmi“, „Možno by to malo byť na hľadanie podnetov, čo by najviac zefektívnilo“, „Mohlo by sa to využiť na zbieranie spätnej väzby pri príprave novej legislatívy...“*

Často opakujúcim sa motívom bol apel na riešenie vecných problémov a vyhýbanie sa technickým. Podľa viacerých respondentov problémy majú byť *zo života a autentické*. Mali by mať taký charakter, aby im porozumeli ľudia, ktorých sa problém týka a teda zadávanie by sa malo vyhýbať technológiám.

Ďalším námetom na typy problémov boli také, ktoré sú mimo zručností predstaviteľov verejnej správy. V danom prípade išlo o dopyt (zdanlivo v rozpore s predchádzajúcim odsekom) po vypracovaní technického riešenia, keď predstaviteľ verejnej správy zadá základný problém z manažérskeho pohľadu a pomocou platformy získa optimálne technické riešenie (riešenia). Podobným námetom tohto typu bola požiadavka na prepájanie zdanlivo nesúvisiacich tém, teda oblastí, ktoré sa môžu zdať vzdialené.

Zvlášť je zaujímavé upozorniť na respondenta, ktorý má veľmi skeptický názor na schopnosti generovať inovácie na Slovensku. Podľa jeho názoru je prakticky vylúčené, aby niekde na Slovensku vznikol inovatívny nápad s domyslenými dopadmi, a preto orientovať sa na vyhľadávanie originálnych inovatívnych nápadov je slepá cesta. Platforma by sa mala zameriavať na vyhľadávanie skúsenosti iných a spárovanie informácií, a to podľa možnosti podporou vyhľadávania skúseností mimo Slovenska (a teda mať aj jazykové mutácie pre riešiteľov zo zahraničia) - (Respondent z prostredia NGO). S týmto názorom je v súlade aj názor predstaviteľa samosprávy, ktorý vyjadril dopyt po skúsenostiach iných obcí.

Niektoré konkrétne nápady na dopyty sú nasledovné:

- Bonifikácia neatraktívnych regiónov (pre nemocnice)
- Ako vyriešiť pohyb chodcov po križovatke Račianska

- Optimálne bus pruhy v Bratislave
- Návrh nových metód vzdelávania
- Ako efektívne manažovať odpad v obci
- Ako zvýšiť dôveryhodnosť justície
- Zníženie regionálnych disparít
- Zlepšenie user experience elektronických služieb
- Zavedenie integrovanej dopravy v regióne

Dôležité je tiež upozorniť, aké typy problémov sa naopak nenachádzajú v odpovediach respondentov. Odpovede tiež sa veľmi striktne vyhýbajú top-down prístupu, keď je na začiatku snaha inkorporácie inovatívnej technológie a hľadania možnosti jej využitia v praktickom živote. Naopak, odpovede zdôrazňujú opačný prístup, keď sú technológie sekundárne a prvotná je skúsenosť ľudí a snaha zlepšiť ich situáciu.

Zaujímavé je, ale aj spomenúť, že v odpovediach sa nevyskytuje nič, čo by súviselo s problémom kvality riadenia a ľudskými zdrojmi, a teda s výkonnosťou samotných procesov v rámci verejnej správy a kvality výstupov.

Ako by mala platforma fungovať, aby mala čo najväčší efekt pre verejnú správu?

Daný stimul získava námety na to, ako pripraviť projekt tak, aby mal čo najväčší pozitívny dopad.

Väčšina respondentov sa zhodovala v tom, že hlavným úzkym hrdlom a vlastne kritériom úspešnosti projektu je to, či platforma zaujme používateľov. *Aj najlepší úmysel stroskotá, ak to nebudú využívať ľudia.* V zásade, projekt zlyhá, ak ho nebude nikto využívať. A to bez ohľadu na to, ako bol dobre pripravený a premyslený.

Predstavitelia NGO akcentovali dôležitosť transparentnosti pri výbere návrhov tak, aby iniciatíva nebudila dojem snahy o obchádzanie verejného obstarávania, respektíve pokus o udeľovanie cien spriatelneným subjektom. V tejto línii uvedení predstavitelia tiež zdôraznili to, aby samotné technické riešenie platformy nebolo náročné a investičné drahé. *Ide tiež o to, aby tam neriešili, že kde má byť aký button a strávili na tom kopec času a peňazí.* Pohľad predstaviteľov NGO je tak veľmi vykryštalizovaný – platforma má byť jednoduchá a lacná. Výber návrhov zrozumiteľný, jasný a dôveryhodný.

Traja predstavitelia verejnej správy vyjadrili silné presvedčenie, že dôležitý faktor úspechu platformy je to, aby nápady mali pokračovanie v implementácii. Inštitúcie by mali mať úprimný záujem o využitie návrhov riešení a ako zdôraznili dvaja respondenti – ide najmä o to, aby dopyt vychádzal z prostredia pracovníkov pracujúcich v odborných útvaroch, respektíve útvaroch v kontakte s ľuďmi. Vtedy je totiž potreba živá a „autentická“.

Najčastejšie obavy predstaviteľov verejnej správy spočívajú najmä v tom, aby platforma nebola zahltená málo hodnotnými návrhmi. „Silný filter, aby z toho naozaj vypadávali rozumné veci, aby som nemal overhead.“ S tým súvisí aj požiadavka na pozitívnu motiváciu a síce to, aby úspešní autori nápadov boli finančne odmenení. Toto zdôraznili aj predstavitelia verejnej správy aj NGO.

Iným praktickým dopytom zo strany predstaviteľov verejnej správy je požiadavka na plnú kontrolu nad procesom. „My by sme mali byť adminmi našej sekcie. My by sme si to mohli zadávať aj adminovať. Oni by nám dali iba metodiky. Aby sme nemuseli čakať na povoľovanie a iné magoriny.“

Ďalej, platforma musí byť verejná a nie anonymná. Dôvodov na to je niekoľko. Ide o prirodzený filter hejterstva a vulgarizmov. Ale predovšetkým ide aj o požiadavku možnosti ďalej s autorom nápadu

komunikovať a rozvíjať myšlienku. Zároveň by však platforma mala byť taká, aby umožňovala zapojenie čo najviac ľudí bez zbytočných filtrov.

Scenár rozhovoru predstaviteľa verejnej správy

1. Ako sa momentálne zoznamujete s možnosťami inovatívnych riešení? Myslíte si, že je tento spôsob adekvátny Vaším potrebám?
2. Aký je váš celkový názor na iniciatívu platformy na hľadanie inovatívnych riešení? Myslíte si, že to celkovo môže pomôcť verejnej správe?
3. Stretli ste sa s podobnou iniciatívou v inom sektore, alebo v zahraničí?
4. Aké typy problémov by sa podľa Vás mali na platforme zverejňovať?
5. Kto by to podľa Vás mohol najviac oceniť?
6. Stretli ste sa pri svojej práci za posledný rok so situáciou, keď by ste Vy osobne privítali možnosť zverejniť dopyt na takejto platforme?
7. Ak áno, aké problémy by ste zadali na riešenie?
8. Aké problémy nie je podľa Vás vhodné zadávať na takýto typ platformy?
9. Ako by mala platforma fungovať, aby mala čo najväčší efekt pre Vás?
10. Myslíte si, že existujú nejaké riziká pri používaní platformy? Ak áno, aké Vás napadajú?

Scenár rozhovoru predstaviteľa súkromných subjektov

1. Ako si myslíte, že sa predstavitelia verejnej správy zoznamujú s možnosťami inovatívnych riešení? Myslíte si, že je tento spôsob adekvátny?
2. Aký je váš celkový názor na iniciatívu platformy na hľadanie inovatívnych riešení? Myslíte si, že to celkovo môže pomôcť verejnej správe?
3. Aké typy problémov by sa podľa Vás mali na platforme zverejňovať?
4. Kto by to podľa Vás mohol najviac oceniť?
5. Stretli ste sa pri svojej práci za posledný rok so situáciou, keď Vás osobne niekto vyzval na riešenie nejakého problému, ktorý vyžaduje inovatívne riešenie?
6. Ak áno, aký typ dopytov ste zaznamenali?
7. Aké problémy nie je podľa Vás vhodné zadávať na takýto typ platformy?

8. Ako by mala platforma fungovať, aby mala čo najväčší efekt pre verejnú správu?
9. Myslíte si, že existujú nejaké riziká pri používaní platformy? Ak áno, aké Vás napadajú?

7 Legislatívny aspekt platformy

Platforma pre hľadanie inovatívnych riešení sa potrebuje oprieť o legislatívu, ktorá umožňuje organizáciu súťaže riešení a poskytovanie finančnej odmeny výhercom.

Hlavná legislatívna výzva platformy spočíva v schopnosti:

1. Minimalizovať limity na zapojenie riešiteľov a to tak, aby sa ich mohlo zapojiť čo najviac.
2. Rýchlo a flexibilne odmeniť víťazov každej výzvy.

To bohužiaľ nevie zabezpečiť súčasný, najčastejšie využívaný spôsob odmeňovania dodávateľov, ktorý je založený na verejnej súťaži v rámci verejného obstarávania. V zásade platí, že najbežnejšie využívaný model obstarávania sa čoraz viac stáva brzdou inovatívnym riešeniam a z dlhodobého hľadiska je preto potrebné uvažovať o zmenách v systéme. Avšak, táto zmena systému presahuje zámer tejto štúdie ako aj projektu platformy inovatívnych riešení. Štúdia preto analyzuje možnosti ako legislatívne zabezpečiť funkčnosť danej platformy, a to v rámci súčasnej legislatívy.

Preferovaný variant je využitie metódy súťaže návrhov, čo je metóda, ktorá je ďaleko najbližšia potrebám projektu platformy. Avšak, aj v prípade aplikácie súťaže návrhov na spôsob fungovania platformy existujú určité riziká rezistencie, prípadne priamo odmietnutia využitia tejto metódy pre daný prípad zo strany kontrolných orgánov, a preto štúdia navrhuje proaktívnu komunikáciu s predstaviteľmi týchto orgánov.

Hlavné problémy verejného obstarávania

Tradičný model verejného obstarávania, keď zadávateľ definuje potrebu, uchádzač ponúka riešenie a komisia vyberá ekonomicky najvýhodnejšiu (respektíve najlacnejšiu) ponuku, čelí mnohým závažným výzvam súvisiacimi s konkurencieschopnosťou verejných služieb vis-à-vis služby verejného sektora, ako aj v prístupe verejných entít k inováciám digitálneho sveta. Obstarávatelia totiž len málokedy definujú zadanie (opis predmetu zákazky) berúc do úvahy najnovšie inovatívne možnosti. A vlastne to ani od obstarávateľov nemožno očakávať.

Porovnanie rôznych financovania ukazuje nasledovná tabuľka:

Tabuľka 5: Porovnanie financovania inováčných metód

	Ocenenia za výzvu	Granty	Investície	Akcelerátory a inkubátory	Verejné obstarávanie
Financované sú pre:	Úspechy založené na výsledkoch	Odhadované náklady a prísľub výsledkov	Odhadované náklady, predpokladaný dopad a finančná návratnosť	Vývoj nápadov a modelov v ranom štádiu	Odhadované náklady a prísľub výsledkov
Riešenia sú:	Rôznorodé a nové	Zavedené prístupy	Zamerané na dopad	Volatilné	Predvídateľné

Stupeň otvorenosti:	Nízke prekážky vstupu, aktívny dosah	Prísnejšie, vyžaduje referencie	Veľmi reštriktívna, vyžaduje sa preukázaná ponuka	Vysoko selektívna, zameriava sa na kohorty	Vysoko obmedzená, je potrebná predbežná kvalifikácia
Schopnosť tímov inovovať:	Vysoká a podporovaná	Nízka, vyžaduje sa schválenie	Vysoká, so súhlasom	Vysoká a podporovaná	Nízka
Riziko zlyhania riešenia	Nízke, platba podľa výsledku	Stredné, závisí od náležitosti starostlivosti	Vysoké, predpokladá sa zlyhanie	Vysoké, predpokladá sa zlyhanie	Stredné, závisí od zmluvných podmienok

Konzervatívny prístup verejnej správy k verejnému obstarávaniu má určité prednosti (napríklad sa znižuje riziko zlyhania projektu), ale vo svete prudko rastúcich technologických možností sa čoraz častejšie ukazujú aj nedostatky konzervatívneho prístupu a nízkej ochoty uvažovať „out of the box“. Výsledkom je, že mnohé štáty sveta zápasia s problémom, že komerčné riešenia a služby sú oveľa výkonnejšie a efektívnejšie ako systémy, produkty a služby štátu. Napríklad, len pred pár rokmi boli americkí armádni piloti „nútení“ brať si do svojej kabíny iPad s komerčnými aplikáciami leteckých máp aby videli, kadiaľ letia, keďže armádny – za milióny dolárov obstaraný – softvér v lietadle nedisponoval pohyblivou mapou. Americké Ministerstvo obrany tak čelilo nepríjemnej skutočnosti, že komerčná technológia je ďaleko pred technológiou americkej armády, čo znamenalo nebezpečný trend pre americkú bezpečnosť a štátnu správu ako takú.

Existuje aj bližší príklad, a sice projekt Národného systému dopravných informácií (NSDI) implementovaného v gescii Ministerstva dopravy a výstavby SR. Projekt mal za úlohu poskytovať verejnosti dôležité a aktuálne informácie o stave dopravy na Slovensku. Avšak, napriek veľkému úsilíu a vysokým finančným investíciám, je reálna využívanosť projektu veľmi malá (v jednotkách tisíc mesačne v roku 2017) oproti napríklad aplikácii WAZE (cca 175 tisíc mesačne v roku 2017). Zo spätného pohľadu sa tak ukazuje, že investícia do projektu Národného systému dopravných informácií mohla byť ďaleko efektívnejšia, keby verejná správa projekt rozbiehala nie formou štandardného verejného obstarávania, ale formou partnerstva s providermi dopravných informácií.

Aj z tohto príkladu vyplýva, že je viac než nevyhnutné kompletne premyslieť prístup, akým verejná správa obstaráva svoje projekty a procesy a akým spôsobom spolupracuje so súkromným sektorom.

V 21. storočí čelí verejné obstarávanie dvom hlavným problémom:

- 1. Ako prekonať zastaraný, zdĺhavý a reštriktívny systém verejného obstarávania,**
- 2. Ako držať krok s inovatívnymi riešeniami a technológiami súkromných spoločností.**

Prvý problém súvisí s celkovým tempom a spôsobom práce a časovými rámcami procesov v štátnej správe. V súkromných spoločnostiach končia stretnutia zvyčajne buď rozhodnutím o tom, či je dohoda možná, alebo často samotným uzavretím dohody. V kultúre verejného sektora je však zakorenený úplne iný „trend“ – najprv sa spravidla musí vypísať verejná súťaž, ktorá je sama o sebe zdĺhavá a zložitá, nasleduje uverejnenie, hodnotenie, vyhodnotenie, zadanie zákazky a niekoľko ďalších etáp, pričom je tento proces popretkávaný veľkým množstvom byrokratickej administratívy a stretnutiami, ktoré sú takmer vždy nasledované ďalšími kolami stretnutí a tak ďalej. Súkromný sektor by nikdy nemohol v

takomto duchu fungovať – okrem celkovej nízkej efektivity a zbytočne vynaloženého úsilia, času a energie do takéhoto zdĺhavého procesu sa technologické riešenie vylepší niekoľkokrát medzi okamihom vypísania súťaže a implementáciou v praxi, čo by bolo pre súkromnú firmu devastačné. Je preto viac než alarmujúce, že verejný sektor funguje presne tak, ako by si žiadna súkromná spoločnosť nemohla dovoliť, pretože by to bolo pre ňu likvidačné.

Druhý problém sa veľmi úzko viaže na ten prvý – súčasný zdĺhavý a reštriktívny systém verejného obstarávania znemožňuje to, aby mohli verejné entity držať krok s rýchlo sa vyvíjajúcimi technológiami a inováciami komerčného sektora. Jeden z bývalých úradníkov amerického Pentagonu výstižne prirovnal súčasnú podobu verejného obstarávania k drevenej vojnovéj lodi z 18. storočia, ktorá bola príliš dlho na mori a nahromadila taký príliv barnalov, že sotva môže na mori plávať, nieto ešte manévrovať pri plnej rýchlosti.

Akým spôsobom je možné problémy s verejným obstarávaním riešiť

Vyššie uvedené problémy s verejným obstarávaním vyžadujú nekonvenčné a inovatívne riešenia.

Zo **strategického** hľadiska je potrebné sa usilovať sa o vytvorenie nových modelov obstarávania inovácií. Verejné obstarávanie potrebuje prejsť radikálnou transformáciou a otvoriť sa kultúre inovácií a spôsobu práce súkromného sektora tak, aby samotná verejná správa bola schopná prinášať konkurencieschopné inovatívne služby a produkty hodné nasledovania. Táto úloha však presahuje ciele tejto štúdie, preto len naznačíme možné smery, ako vytvoriť systém toku financií, ktorý je viac otvorený inováciám.

Po prvé, štátne orgány potrebujú pracovať na budovaní nových partnerstiev s verejným sektorom. Je potrebné, aby sa štát viac priblížil k inovačným spoločnostiam a start-upom, ktoré doteraz so štátom nespolupracovali a stal sa pre tieto firmy zaujímavým a predovšetkým „dostupným“ sektorom. V súčasnosti totiž hlavne veľké verejné obstarávania pripadnú tradične firmám, zvyčajne veľkým korporáciám, ktoré dlhodobo so štátom spolupracujú a ktoré formovali svoje štruktúry a postupy tak, aby vyhovovali byrokratickým predpisom verejného obstarávania a eliminovali tým konkurenciu. Toto sa musí nevyhnutne zmeniť.

Po druhé, samotný zastaraný proces verejného obstarávania sa musí nevyhnutne transformovať – je potrebné, aby sa stal kratším, efektívnym, moderne fungujúcim a skutočne otvoreným procesom, ktorý bude lákať k spolupráci tie najlepšie spoločnosti a riešenia na trhu. Vynikajúcim príkladom, ktorý kombinuje prvé i druhé riešenie je Cyber Fast Track americkej Agentúry pre obranné projekty pokročilého výskumu (Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA). Prostredníctvom Cyber Fast Track sa otvorili výskumné a vývojové súťaže aj pre malé start-upy či dokonca jednotlivcov, ktorí s Ministerstvom obrany nikdy predtým nepracovali. Úspech tohto prístupu na seba nenechal dlho čakať - bolo udelených 130 zákaziek, a to v časovom rozmedzí od 2 do 16 dní od prvého návrhu, pričom tieto zákazky priniesli prelomové výskumné návrhy za zlomok ceny. Napríklad experiment, ktorý preukázal, že Jeepy Cherokees (a teda všetky počítačovo-riadené vozidlá) boli náchylné na hacknutie. Náklady na túto zmluvu predstavovali maloobchodnú cenu za dva Jeepy Cherokees a skromný poplatok pre dvoch ľudí, ktorí vykonali experimenty. Tento prístup si osvojila aj Experimentálna jednotka obrannej inovácie (Defense Innovation Unit Experimental, DIUx) amerického Ministerstva obrany. V ich prípade bol priemerný čas medzi návrhom a podpísanou zmluvou pre 12 projektov 59 dní. Všetky produkty, ktoré boli v rámci zmlúv dané do praxe boli navrhnuté pre komerčný trh a zúčastnené spoločnosti ani nepremýšľali o možných aplikáciách pre štátnu správu, plus nikto z armády si nebol vedomý toho, že takéto výrobky alebo spoločnosti existujú. Bol to DIUx, ktorý súkromný a štátny sektor spojil pre spoločné ciele. Toto všetko predstavovalo radikálny odklon od štandardnej praxe.

Po tretie, pre celkovú zmenu kultúry verejného obstarávania je nevyhnutné do štátnej správy prilákať talentovaných ľudí zo súkromného, inovačného a start-up sektora. Títo ľudia dokážu do tradičných

štruktúr a vedenia práce v štátnej správe vniesť nový vietor v podobe inšpiratívneho pracovného prostredia, nehierarchickej atmosféry a moderného prístupu k administrovaniu každodenných procesov. Cieľom je zabezpečiť, aby existovalo viac ľudí, ktorí dokážu porozumieť obom sektorom a premosť ich: tí, ktorí pochádzajú z technickej komunity a nepoznajú zákonitosti verejnej správy a tí, ktorí už sú súčasťou štátneho sektora a potrebujú lepšie poznať svet technológií.

Legislatívne možnosti v rámci súčasného systému verejného obstarávania

Hoci z dlhodobého pohľadu je potrebné reformovať systém verejného obstarávania, z hľadiska projektu je dôležitejšie nájsť v rámci súčasného systému obstarávania možnosti, ako sa čo najviac prispôbiť požiadavkám platformy. A to bez nutnosti zdĺhavej zmeny systému. V zásade prichádzajú do úvahy tri možnosti. Prvým je využitie metódy súťaže návrhov a druhé je využitie obstarania administratívnej podpory a tretím je cesta poskytovania dotácií.

Súťaž návrhov

Súťaž návrhov je definovaná v § 119 Zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a jej využitie preto nemusí byť spojené so žiadnou potrebou legislatívnej zmeny. V zásade sa pri súťaži návrhov nehodnotí navrhovaná cena dodávky. Cena, respektíve súťažná odmena je vopred daná a hodnotí sa kvalita návrhu. Túto kvalitu návrhu hodnotí porota. Je možné poskytnúť odmenu (udelieť cenu) aj viacerým uchádzačom.

Výhodou metódy súťaže návrhov je to, že veľmi dobre spĺňa väčšinu potrieb platformy inovatívnych riešení a je priamo definovaná v zákone o verejnom obstarávaní. Hlavné výhody sú:

- Metóda presne zapadá do kontextu platformy, ktorou je súťaž intelektuálnych návrhov. V zmysle zákona ide o „písomne alebo graficky vyjadrený výsledok vlastnej intelektuálnej činnosti účastníka, ktorý je pre vyhlasovateľa užitočný ako podklad na zadávanie zákazky“.
- Malé bariéry zapojenia riešiteľov (zákon napríklad explicitne uvádza, že sídlo, právna forma a pod. nemôže byť dôvodom na zabránenie účasti na súťaži. Ide teda o najvoľnejšiu metódu obstarávania vôbec, čo sa týka zapojenia uchádzačov).
- Metóda neobmedzuje súťaž na Slovensko ale umožňuje aj zapojenie riešiteľov z EÚ.
- Flexibilita pri udeľovaní cien. Metóda umožňuje udeľovanie jednej, alebo viacerých cien podľa toho, ako boli podmienky nastavené pri zadávaní.
- Flexibilita pri organizácii súťaže. Metóda umožňuje viackolové vyhodnocovanie, čo je vhodné napríklad pri komplexnejších výzvach, keď v prvom kole účastníci odovzdajú len relatívne jednoduché náčrty a „postupujúca“ skupina ich rozpracuje detailne až v následnom kole.

Nevýhodou metódy sú malé, respektíve nie dobré skúsenosti s jej využívaním v inej oblasti ako pri architektonických návrhoch. Hoci zákon o verejnom obstarávaní umožňuje jej využitie aj v inom kontexte, taxatívne vymenovaná ako preferované „oblasti architektúry, územného plánovania, stavebného inžinierstva a spracovania dát“. Využitie metódy v inej oblasti sa preto pravdepodobne stretne s istou mierou rezistencie a nedôvery zo strany kontrolných orgánov. Dôležité je zdôrazniť, že ide „len“ o interpretáciu zvyklostí. Neexistuje právna prekážka využitia metódy súťaže návrhov aj v iných oblastiach ako v tých, ktoré sú taxatívne vymenované v zákone.

Napriek nevýhodám sú však výhody metódy také výrazné, že jej využitie by malo byť preferovaným variantom. Je však vhodné pred definitívnym rozhodnutím prekonzultovať koncept na Úrade pre verejné obstarávanie a celkovo získať podporu odbornej komunity pre využitie danej metódy.

Obstaranie administratívnej podpory

Iným prístupom je nie vyhľadávanie presne danej metódy v zákone o verejnom obstarávaní, ale obstaranie administratívnej podpory súťaže inou metódou a dodávateľ by bol zmluvne viazaný organizovať súťaž v zmysle vopred daných pravidiel.

Ideou za týmto návrhom je presne popísať ako by súťaž z pohľadu pravidiel prebiehala a dodávateľ by súťaž kompletne organizoval, vrátane distribúcie financií pre ocenených. Distribúcia financií oceneným by sa uskutočnila na základe zákona č. 185/2015 Z. z. (autorský zákon), a teda by poskytnutie financií oceneným nemalo charakter subdodávky.

Výhodou tohto prístupu je ešte väčšia voľnosť pri organizovaní súťaže ako v prípade metódy súťaže návrhov. Nevýhodou môže byť vnímanie prístupu ako špekulatívne sa vyhýbanie zákonu o verejnom obstarávaní.

Využitie zákona č. 111/2018 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti ÚPVII

Alternatívnym prístupom môže byť nie využitie zákona o verejnom obstarávaní, ale zákona č. 111/2018, ktorým sa upravuje poskytovanie dotácií v pôsobnosti ÚPVII.

Uvedený zákon umožňuje poskytnutie dotácie pre ciele rozvoja informačnej spoločnosti, respektíve Agendy 2030, a teda pomerne presne vecne lícuje s cieľmi platformy inovatívnych riešení. Hlavná nevýhoda tohto prístupu ale spočíva v tom, že dotácia nemá charakter odmeny za vykonanú prácu, ale udelenie dotácie ešte vyžaduje budúcu implementáciu. Dotácia sa teda vzťahuje na budúce práce a nie je možné ju využiť na finančné ocenenie už existujúcich návrhov.

Ďalšie nevýhody spočívajú v relatívne komplikovanej administrácii a vyhodnocovaní projektov (návrhov) a tiež potenciálnych problémoch pri schvaľovaní štátnej pomoci v prípade podnikateľských subjektov.

Celkovo tak možno zhrnúť, že priame využitie zákona č. 111/2018 pri fungovaní platformy inovatívnych riešení nie je vhodné. Avšak, možnosť poskytnutia dotácie pre obec môže byť pri vhodnom nastavení významným stimulom pre obce využívať platformu.

8 Vytvorenie projektového plánu a návrh zapojenia vybraných cieľových skupín

8.1 Princípy implementácie projektu

Na základe analýzy najlepšej praxe ako aj cieľových skupín je možné definovať základné princípy implementácie projektu, z ktorých následne vyplynú jednotlivé okruhy úloh.

Základným zámerom nasadenia platformy na hľadanie inovácií formou súťaží je vytvoriť priestor pre hľadanie inovatívnych riešení pre inštitúcie verejnej správy. Hlavným cieľom iniciatívy je, aby platforma generovala inovatívne nápady, ktoré znamenajú konkrétne riešenie verejných problémov a v konečnom dôsledku podporujú vznik inovatívnej komunity, podporujú zvýšenie úspešnosti v obstarávaní inovácií a v konečnej miere znižujú náklady na strane verejnej správy. Aby sme tieto ciele dosiahli, potrebujeme, aby bola platforma vo veľkej miere vyžívaná. Miera využívania je v skutočnosti hlavným rizikom projektu. Na to, aby sa riziko minimalizovalo a naopak, aby projekt začal a pokračoval úspešne, je potrebné rešpektovať nasledovné princípy:

1. Nepredpokladať záujem

Projekt je unikátny na slovenské podmienky, čo síce prináša rôzne príležitosti, ale tiež riziká v tom, že sa nestane súčasťou bežného spôsobu práce verejnej správy. Je potrebné zdôrazniť – spontánne využívanie platformy bude prvých 12 mesiacov pravdepodobne blízke nule. Z tohto predpokladu treba vychádzať pri tvorbe projektového plánu.

2. Dôraz na vysokú mieru dôveryhodnosti projektu

Projekt bude od začiatku narážať na nedôveru a skepsu. Musí preto ofenzívne budovať vlastnú vysokú mieru dôveryhodnosti.

3. Z začať jednoducho a pokračovať rýchlo

Základný princíp projektu je jednoduchý. Preto nech je aj implementácia minimálne v prvých 12 mesiacoch jednoduchá a rýchla tak, aby boli rýchlo viditeľné prvé výsledky.

Aktivity na zvyšovanie záujmu

1. Vytvorenie okruhu potenciálnych zadávateľov

V prvej etape je vhodné vytvoriť základný okruh potenciálnych zadávateľov, s ktorými bude prebiehať komunikácia o projekte. Prví oslovení môžu byť respondenti rozhovorov. Týmto predstaviteľom sa odkomunikujú výhody spolupráce a v súčinnosti sa začnú definovať prvé výzvy.

2. Vytvorenie okruhu potenciálnych riešiteľov

Dôležitá pridaná hodnota projektu je prístup zadávateľov ku kvalitnej a rozsiahlej skupine riešiteľov, ktorej sa budú zasielať notifikácie o výzvach. Prvotný zoznam je možné vytvoriť na základe osobných kontaktov a vytvorením siete spolupracujúcich organizácií (ako napríklad konkrétne pracoviská STU, SAV a pod.)

3. Účastníci so zahraničia

Kľúčová pridaná projektu je zapojenie zahraničných účastníkov do projektu. Z hľadiska zadávateľov to totiž znamená zásadné zväčšenie okruhu potenciálnych riešiteľov. Preto aktivita budovania okruhu riešiteľov nebude prebiehať len na Slovensku, ale aj v rámci krajín EÚ. Okrem toho sa pri zverejňovaní výziev budú využívať oficiálne platformy ako Elektronický vestník verejného obstarávania EK (Tenders Electronic Daily (TED) – the European public procurement journal), čo zvýši záujem účastníkov. Platforma musí byť plne pripravená na komunikáciu s ľuďmi so zahraničia a preto od prvého spustenia bude obsahovať plne funkčné jazykové mutácie.

4. Organizácia eventov

Efektívny spôsob komunikácie je organizácia, respektíve účasť na eventoch týkajúcich sa danej témy. Vhodná je najmä účasť na existujúcich podujatiach, pretože v takom prípade sú náklady na organizáciu zlomkom nákladov organizácie vlastného podujatia.

5. Komunikačné aktivity

Súčasťou aktivít bude intenzívna komunikácia s médiami, a to najmä pri príležitosti organizácie eventov. Taktiež sa bude dôraz klásť na kampaň v online priestore.

Aktivity na zvyšovanie dôveryhodnosti projektu

1. Vytvorenie okruhu potenciálnych porotcov

Mená ľudí v porote prepožičiavajú dôveryhodnosť aj celému projektu. Preto by sa projekt mal usilovať o oslovenie porotcov s vysokou mierou prestíže a dôvery.

2. Vytvorenie riadiacich dokumentov

Každý proces na platforme musí mať jasné, jednoduché ale najmä transparentné pravidlá. Tieto dokumenty musia byť pripravené ešte pred spustením projektu.

8.2 Kľúčové výkonnostné indikátory

Je potrebné si stanoviť kľúčové výkonnostné indikátory, ktoré definujú úspešnosť projektu. V zmysle vecného je projekt úspešný keď:

- Inštitúcie verejnej správy sa zapájajú a vyhlasujú súťaže a výzvy v miere, ktorá im umožňuje zvyšovať inovačnú kapacitu.
- Počet riešiteľov (účastníkov súťaže) rastie a je dostatočný, aby umožnil generovať kvalitné nápady.
- Objem prerozdelených prostriedkov je dostatočný a rastie.

Znamená to, že ako pre každý typ platformy, ktorá má byť úspešná, je potrebné vytvoriť takzvaný účinný cyklus („virtuous cycle“) medzi jednotlivými aktérmi trhu: inštitúciami a riešiteľmi. Prevádzkovateľ platformy potrebuje, aby bolo k dispozícii čo najviac zaujímavých problémov na riešenie, čo priláka kvalitných riešiteľov a umožní im investovať čas a energiu do účasti na riešení problémov. Veľký počet účastníkov je úmerný s talentom, vysoká konkurencia zabezpečí súťaž kvalitnejších návrhov a tým pádom lepšie riešenia. Ak inštitúcie verejnej správy prídu na to, že dokážu efektívne využívať platformu, namiesto bežných postupov verejného obstarávania budú mať tendenciu skúšať nový typ súťaží a výziev, až sa z toho stane zaužívaná prax. Ak sa na výzvy a súťaže alokuje dostatočný objem finančných prostriedkov, umožní to angažovanie sa lepšie organizovaných a sofistikovaných riešiteľov. Postupne tiež bude vznikať história prípadov a vytvorí sa zoznam najlepšej praxe, od ktorej sa bude možné inšpirovať. Opačnou možnou budúcnosťou je platforma, ktorá neponúka atraktívne výzvy a v princípe sa nepoužíva.

Tabuľka 6: Prehľad ukazovateľov pre platformu na hľadanie inovácií

ID	Ukazovateľ	2020	2021	2022
1.0	Počet zapojených organizácií	2	3	5
2.0	Počet realizovaných súťaží a výziev	2	4	4
3.0	Objem prerozdelených prostriedkov	60K	120K	120K
4.0	Počet zapojených účastníkov	15	30	60

8.3 Návrhy pilotných výziev

Rok 2020 je pre projekt pilotný, kedy nie je možné predpokladať záujem a výzvy musia byť preto organizované buď priamo v gescii ÚPVII, alebo po dohode s inou inštitúciou. Rok 2020 bude zároveň demonštrovať význam platformy a v roku 2021 už časť aktivít môže byť spontánna.

Na základe analýzy cieľových skupín sa ako najvhodnejší kandidáti javia nasledovné výzvy:

- **Manažment odpadov v obciach (nositeľ ZMOS)**
Jedná sa o praktický problém, ktorý riešia obce a ktorý veľmi intenzívne zaujíma predstaviteľov samosprávy. Nápad a koncepty riešenia odpadu sa dajú relatívne ľahko vyhľadávať a dobré návrhy sú relatívne ľahko prenosné na iné obce. Zároveň je pomerne jednoduché nájsť príklady a riešiteľov zo zahraničia. Dá sa predpokladať vysoký dopyt po výstupoch platformy.

- **Koncept riešenia pohybu chodcov križovatky Račianska** (nositeľ Magistrát Hlavného mesta Bratislavy)
Výzva sa týka praktického a ľahko komunikovateľného problému, ktorého vyriešenie môže demonštrovať výzvam platformy. Na druhej strane ide o riešenie v zásade architektonického návrhu, a preto pridaná hodnota platformy je pomerne malá.
- **Vystopovanie zdroju dezinformácií na sociálnych sieťach a diskusiách** (nositeľ Kancelária Bezpečnostnej rady SR)
Ide o mierne kontroverzný projekt, ktorý ale práve vďaka svojej kontroverznosti môže zaujať verejnosť. Dopad projektu je významný a dá sa predpokladať objavenie sa návrhov využívajúcich nové technológie (ako AI) pri vyhľadávaní zdroja dezinformácií.
- **Bonifikácia neatraktívnych regiónov pre nemocnice** (nositeľ MZ SR)
Ide o projekt hodnotenia politík na základe návrhov predstaviteľa Ministerstva zdravotníctva. Dá sa preto predpokladať vysoký záujem o výstupy platformy. Projekt je vhodný ako pilotné overenie spolupráce s iným rezortom a ako demonštrovanie pridanej hodnoty pre ostatné inštitúcie verejnej správy.
- **Hodnotenie user experience (UIX) vybraných projektov OPII** (nositeľ ÚPVII)
Platforma môže pri tomto type výzvy slúžiť ako nástroj pre hodnotenie používateľskej príjemnosti vybraných projektov eGovernmentu. Na platforme by sa zverejnili výzvy na hodnotenie kvality a efektívnosti používateľského rozhrania vybraných publikovaných služieb eGovernmentu s dopytom vypracovania návrhov na zlepšenie. V optimálnom prípade by platforma vďaka výzve vygenerovala návrhy širšej verejnosti na spustenú službu od priamych používateľov až po UIX expertov. Výhodou takejto výzvy je previazanosť s implementovanými projektami a priamy dopad na ich zlepšenie.

Pri návrhu konkrétnych dvoch výziev (pre rok 2020) sa uskutočnila multikritériálna analýza, ktorá vychádza z 5 hlavných kritérií (dopad projektu, inovačný potenciál, schopnosť demonštrovania pridanej hodnoty platformy, dopyt po výstupoch a komunikačný potenciál). Jednotlivým kritériám sa pridelili body 1 – nízka, 2 - stredná alebo 3 – vysoká.

Tabuľka 7: Multikritériálna analýza

ID	Kritérium/Názov výzvy	Manažment odpadov v obciach	Koncept riešenia pohybu chodcov križovatky Račianska	Vystopovanie zdroju dezinformácií na sociálnych sieťach a diskusiách	Bonifikácia neatraktívnych regiónov pre nemocnice	Hodnotenie user experience
1.	Dopad projektu	3	2	3	3	3
2.	Inovačný potenciál	2	1	3	2	2

ID	Kritérium/Názov výzvy	Manažment odpadov v obciach	Koncept riešenia pohybu chodcov križovatky Račianska	Vystopovanie zdroju dezinformácií na sociálnych sieťach a diskusiách	Bonifikácia neatraktívnych regiónov pre nemocnice	Hodnotenie user experience
3.	Demonštrovanie významu platformy	3	2	3	2	3
4.	Dopyt po výstupoch	2	1	2	3	2
5.	Komunikačný potenciál	3	2	3	2	2
	Spolu	13	8	14	12	12

Výstupom hodnotenia je nasledovné poradie výziev z pohľadu vhodnosti pre platformu

1. Vystopovanie zdroju dezinformácií na sociálnych sieťach a diskusiách (aplikácie a prototypy)
2. Manažment odpadov v obciach (Koncepty a vízie)

8.4 Požiadavky na platformu

8.4.1 Názov platformy

Názov platformy by mal jednoduchý, unikátny, nemal by nikoho odrádzať od využívania a mal by reprezentovať základnú myšlienku platformy. Taktiež by návrh mal umožňovať ďalšie komunikačné variácie. Indikatívne návrhy sú nasledovné:

Challenge.gov.sk

Názov priamo referuje na stránku US administratívy a teda významný zdroj inšpirácie. Avšak anglický názov nemusí byť plne pochopiteľný pre bežných používateľov a tiež podprahovo komunikuje dialku od slovenských reálií.

Vyzvy.gov.sk

Názov je najbližším prekladom a v princípe komunikuje zmysel stránky. Avšak slovo „výzvy“ sa v slovenských podmienkach spája najmä s výzvami štrukturálnych fondov, a teda názov môže viesť k zmäteniu používateľov.

Dopyt.gov.sk

Ide o podobný termín ako výzva, ale bez asociácie spojennej s eurofondami. Názov je tiež emočne neutrálny z pohľadu cieľových skupín a dostatočne výpovedný, aby mohol reprezentovať projekt, avšak ide o relatívne všeobecný termín.

Sutaznavrhov.gov.sk

Názov relatívne presne vyjadruje to, o čo v projekte ide a odkazuje na základný mechanizmus výberu projektov. Názov pravdepodobne nebude problematický z pohľadu zadávateľov, pretože presne odkazuje na konkrétny typ postupu. Určitou nevýhodou je slabšia komunikácia dôrazu na inovácie z pohľadu riešiteľov.

Tabuľka 8: Multikriteriálna analýza

ID	Kritérium/Názov výzvy	Challenge	Vyzvy	Vyzyvatel	Dopyt	Sutaznavrhov
1.	Jednoduchosť	1	2	3	2	2
2.	Unikátnosť	2	1	3	2	2
3.	Prijateľnosť pre cieľové skupiny	2	2	1	2	3
4.	Reprezentovanie posolstva	2	1	2	1	2
5.	Komunikačný potenciál	2	2	2	2	2
	Spolu	9	8	11	9	11

*Pozn. Body 1 najmenej, 3 najviac

Z pohľadu multikriteriálnej analýzy sa javí ako najvhodnejší názov vyzyvatel.gov.sk, alebo sutaznavrhov.gov.sk. Pre definitívne stanovenie názvu je však vhodné testovať jednotlivé návrhy medzi používateľmi.

8.4.2 Požiadavky na platformu

Aby platforma uspela, je potrebné splniť nasledujúce podmienky:

- Musí byť jednoduchá a prehľadná.
- Zadávanie výziev je jednoduché a účelné. Inštitúcie majú k dispozícii prehľadné konto svojich výziev. Z pohľadu inštitúcií je vhodné aby si mohli aj sami zverejňovať výzvy a spravovať ich priebeh.
- Prihlasovanie do súťaží je jednoduché. Riešenie podporuje notifikácie o termínoch a podobne.
- Platforma aktívne komunikuje a vyhľadáva potenciálnych riešiteľov. To znamená, že platforma automaticky notifikuje potenciálnych riešiteľov.
- Zadávatelia majú práva administrátora pri vlastných výzvach. To znamená editovanie textu a zverejňovanie vlastných dokumentov ku každej súťaži.
- Zadávatelia majú možnosť zverejňovať odpovede na otázky.

- Riešitelia majú vlastné konto a dostávajú notifikácie o výzvach.
- Riešitelia majú možnosť zaslať prostredníctvom platformy návrh riešenia
- Riešitelia majú možnosť zaslať prostredníctvom platformy otázku.
- Platforma podporuje rozvoj komunity a učenia sa. K dispozícii sú informácie o návodoch, o najlepších riešeniach.
- Platforma umožňuje prepojenie so sociálnymi sieťami.
- Platforma má archív dokumentov.
- Platforma je optimalizovaná pre SEO.
- Platforma podporuje plne funkčnú jazykovú mutáciu.
- Registrácia pre odber noviniek.

8.4.3 Štruktúra platformy

Štruktúra navrhovanej platformy vychádza z príkladov najlepšej praxe a rešpektuje základnú požiadavku na jednoduchosť a intuitívnosť. Štruktúra je nasledovná:

Úvodná stránka

Na úvodnej stránke budú zverejnené výzvy na prihlasovanie riešení. Na stránke bude zverejnená základná informácia o výzve (stručný popis, dátum odovzdania riešenia, celková alokovaná čiastka). Po kliknutí na daný popis sa používateľ dostane do zóny výzvy s nasledovnou štruktúrou:

- Názov výzvy
- Detaily
 - Celková suma
 - Zadávateľ
 - Lehota na odovzdanie
- Popis (celkový)
- Dôležité dátumy
 - Lehota na odovzdanie
 - Predpokladaná lehota na vyhodnotenie
 - Predpokladaná lehota na vyznenie navrhovateľov
 - Predpokladaná lehota ocenenia víťazov
- Odmeny
- Pravidlá
- Kritéria vyhodnocovania
- Kto môže podať návrh?
- Ako podať návrh?
- Kontakt

O projekte

V danej časti bude popis projektu a zmyslu projektu pre jednotlivé cieľové skupiny. Štruktúra bude nasledovná:

- O projekte (dôvod projektu a motivácia)
- Inšpirácie (odkaz na príklady so zahraničia)
- Ako to funguje (popis toho, ako funguje platforma)
- Príklady (zverejnené príklady najlepšej praxe po tom, ako pilot vygeneruje príklady)
- Chcem sa zúčastniť súťaže (odkaz na formulár, kde používateľ zadá svoje údaje a následne bude dostávať notifikácie o výzvach.)

Zadávatelia

V zóne budú informácie pre inštitúcie a agentúry, ktoré chcú zadať výzvu. Štruktúra zóny bude nasledovná:

- Výhody využívania
- Ako zadám výzvu? (popis krokov na zadanie výzvy a jej vyhodnocovania)
- Legislatíva (popis toho na akej legislatívnej báze je postavená platforma)
- Časté otázky
- Kontakt na administrátora

Archív

V archíve budú zverejnené všetky minulé výzvy a návrhy riešení. (Aktivované potom, ako vznikne archív.)

Jazyková mutácia

Na úvodnej stránke sa umožní vstup do zvolenej jazykovej varianty

Pri návrhu a implementácii platformy očakávame agilný vývoj.

8.4.1 Predloha pre formulár návrhu riešenia

Platforma by mala umožňovať technickú variabilitu v zasielaní návrhov na riešenia, pretože cieľom je maximalizovať počet účastníkov. Zaslanie návrhu tak môže prebehnúť poštou, zaslaním e-mailu, ale jedným zo spôsobov bude aj odoslanie formuláru.

Formuláre na jednotlivé výzvy budú mať spoločné prvky, ale niektoré budú špecifické pre každú danú výzvu a to tie časti formulárov, ktoré sa vzťahujú k popisu partikulárnych problémov, ktoré sa zdefinujú v prípravnej fáze tvorby výzvy.

Tento formulár bude maximálne jednoduchý tak aby jeho vyplnenie neodradzovalo participáciu. Predloha je nasledovná:

Názov

Stručný popis

Kontaktné informácie

Meno

Adresa

Krajina

E-mail

Napíšte niečo o sebe...

Typ zaslania (individuálne, tímové, firemné)

Som oprávnený podať súťažný návrh (áno, nie)

Firemné informácie (ak relevantné)

Názov

Adresa

Identifikačné údaje

Navrhované riešenie

Popíšte stručne navrhované riešenie

Popíšte ako navrhované riešenie prispieva k... (partikulárny problém č. 1 definovaný vo výzve)

Popíšte ako navrhované riešenie prispieva k... (partikulárny problém č. 2 definovaný vo výzve)

Popíšte ako navrhované riešenie prispieva k... (partikulárny problém č. n definovaný vo výzve)

Aká sú podľa Vás najväčšie prekážky, ktoré bránia implementácii? Ako Vaše návrhy prekonávajú tieto prekážky?

Aká sú podľa Vás najväčšie prekážky, ktoré bránia implementácii? Ako Vaše návrhy prekonávajú tieto prekážky?

Ak je na Vaše riešenie potrebné využiť nejakú technológiu, je táto technológia dostupná už dnes? Ak neexistuje, ktoré sú hlavné prekážky vývoja technológie, ktoré je potrebné prekonať?

Existujú príklady úspešného riešenia, z ktorých vychádza Váš návrh? Kde?

Doplňujúce informácie

Napište prosím zoznam všetkých údajov, alebo výskumných materiálov, ktoré ste použil pre tvorbu Vášho návrhu. Ak je to možné, prosím priložte každý materiál.

Napište prosím zoznam všetkých ďalších dokumentov, ktoré môžu podporiť Váš návrh a napíšte stručný dôvod prečo. Ak je to možné, prosím priložte každý materiál.

Platformu je možné využiť aj pre získanie spätnej väzby verejnosti na konkrétny stimul. Ten je potrebné zadať presne vo výzve aby bolo jasné na čo konkrétne verejnosť má dávať spätnú väzbu a tiež aké dimenzie problémov (partikulárne problémy) majú adresovať. Bez jasnej definície toho totiž hrozí zasielanie málo štruktúrovaných sťažností s obmedzenou výpovednou hodnotou.

Formulár pre získanie podnetu verejnosti je zjednodušený. Príkladom je návrh formulára pre získanie spätnej väzby používateľov publikovanej eGov služby.

Kontaktné informácie

Meno

Adresa

Krajina

E-mail

Napište prosím ako často využívate službu x a kedy

Navrhované riešenie

Popíšte stručne Váš názor na službu x a aké sú Vaše návrhy na zlepšenia

Aké hlavné nedostatky ste našli? Kde je to možné prosím priložte foto nedostatku, alebo podobnú dokumentáciu.

Popíšte prosím návrhy na zlepšenie

Popíšte ako navrhované riešenie prispieva k...(napr. skráteniu času pri využívaní služby)

Popíšte ako navrhované riešenie prispieva k... (napr. lepšej orientácii..)

Existujú príklady dobre služby, z ktorých vychádza Váš návrh? Viete prosím priložiť linky?

8.4.2 Aktivity pre vytvorenie platformy

V pilotnej fáze bude platforma vytvorená veľmi rýchlo a jednoducho tak, aby bola plne funkčná v horizonte 6 týždňov. Následne sa bude v troch vlnách testovať, optimalizovať a zapracovávať nové prvky. Postup bude nasledovný:

Tabuľka 9: Aktivity pre vytvorenie platformy

ID	Aktivita	Časové trvanie od spustenia
1.1	Návrh grafického dizajnu	2 týždne
1.2	Výber webovej platformy	2 týždne
1.3	Návrh užívateľskej cesty	1 mesiac
1.4	Implementácia funkcionality pre fázu 1	6 týždňov
1.5	Testovanie fáza 1	2 mesiace
1.6	Nasadenie do produkcie	3 mesiace
1.7	Implementácia funkcionality pre fázu 2	6 mesiacov
1.8	Testovanie fáza 2	7 mesiacov
1.9	Implementácia funkcionality pre fázu 3	12 mesiacov
1.10	Testovanie fáza 3	14 mesiacov

8.4.3 Redakčný tím

Jadrom projektu je platforma a úlohy, ktoré s ňou súvisia ďaleko presahujú vývoj webu. Cieľom je predovšetkým zabezpečiť využívanie platformy. Preto tím musí byť pomerne robustný a jeho súčasťou musia byť aj aktivity súvisiace s budovaním väzieb s jednotlivými používateľmi platformy.

Funkčné rozdelenie rolí tímu je nasledovné:

Tabuľka 10: Úlohy redakčného tímu

Rola	Úlohy
Vedúci tímu platformy	Koordinácia tímu
Koordinátor vzťahov so zadávateľmi	Budovanie vzťahov so zadávateľmi
Koordinátor podpory používateľov	Vytváranie vzťahov s riešiteľmi a budovanie okruhu riešiteľov vrátane ich podpory

Rola	Úlohy
Vývoj platformy	Zhromažďovanie podnetov na vývoj platformy a koordinácie ich implementácie
Komunikácia	Koordinácia eventov, Google kampaň, sociálne siete, tvorba newslettera

9 Návrh marketingovej kampane

Pre úspech projektu je kľúčová vysoká miera využívania platformy. Bez zadávania výziev a bez zasielania návrh na zlepšenie bude platforma neúspešná. Marketingová kampaň bude preto kľúčovou súčasťou úsilia o úspech platformy a primárne sa bude orientovať na dosiahnutie vysokej návštevnosti platformy a dosiahnutie vysokej miery konverzií v zmysle zasielania dopytov a ako aj návrhov.

Pre činnosť platformy je dôležité dosiahnuť dobrý štart a to sa dosiahne zadaním vybraných niekoľko dopytov priamo zo strany ÚPVII a k týmto dopytom sa uskutoční úvodná kampaň. Tieto úvodné dopyty budú mať taký charakter, aby ich bolo možné veľmi ľahko prezentovať, boli zaujímavé pre väčšinu populácie a mierne kontroverzné, aby pritiahli pozornosť. Príkladom takéhoto dopytu môže byť otázka, ako sa dá rýchlo vystopovať zdroj dezinformácií v online priestore v rámci boja proti hybridným hrozbám. Ide o legitímnu otázku, ktorá ale vyvolá možno aj nesúhlasné reakcie. Ide zároveň o otázku, ktorá sa týka každého a každý na ňu má nejaký názor. Podobných dopytov bude niekoľko.

Druhý typ dopytu bude téma, ktorú je možné technicky riešiť na hackathone a bude vstupným zadaním pre jeho účastníkov. Víťaz hackathonu dostane ocenenie. Dopytom môže byť téma ako napríklad rozpoznávanie zdroja textov.

Cieľmi marketingovej kampane bude zabezpečiť vysokú mieru návštevnosti platformy a dosiahnutie troch základných konverzií:

1. Zaslanie emailu na zasielanie notifikácií a newslettera,
2. Zverejnenie dopytov zo strany verejných inštitúcií,
3. Zaslanie návrhu riešenia na vybraný dopyt.

Nástroje kampane budú nasledovné:

1. Zadanie prieskumu verejnej mienky k danej téme,
2. Organizovanie podujatí k daným témam a ich následná medializácia,
3. Bannerová kampaň s cieľom zvýšenia návštevnosti,
4. Search Google kampaň,
5. Kampaň na sociálnych sieťach – kde je potrebné vytvoriť profily na hlavných sociálnych sieťach. Špeciálni redaktori budú zverejňovať posty a tie, ktoré zaznamenajú vysokú mieru spontánneho šírenia sa budú ďalej promovať,
6. Zasielanie newslettera,
7. Mediálna PR podpora - rozhovory s predstaviteľmi ÚPVII, opinion lídrami v danej téme, predstavenie príkladov riešení zo zahraničia a pod.

Tabuľka 11: Indikatívny rozpočet marketingovej kampane na 12 mesiacov

Názov	Rozpočet v EUR
Prieskum verejnej mienky k danej téme	8.000,-
Bannerová kampaň	6.000,-
Search Google kampaň	5.000,-
Kampaň na sociálnych sieťach	5.000,-

Názov	Rozpočet v EUR
Webová stránka	17.280,-
Newsletter	2.000,-
SPOLU	43.280,-

10 Návrh plánu podporných podujatí

Organizácia podujatí je kľúčová časť kampane, pretože vytvára prirodzený priestor na medializáciu a záujem verejnosti. Bude sa preto jednať o jadro komunikačného úsilia.

Tabuľka 12: Návrh a ciele podujatí na rok 2020

Názov	Ciele	Rozpočet
Podporné podujatia	Ide o 2 podujatia: 1.predstavenie celej iniciatívy a 2. vyhodnotenie prvých dvoch výziev a ďalší potenciál do budúcnosti	10.000,-
Hackaton – catering	2 x	6.000,-
Ubytovacie služby pre účastníkov hackathonu	2x	14.400,-
Prenájom priestorov hackaton		13.770,-
Facilitátor/moderátor - hackathon		6.746,-
Dohodári		12.600,-
Rezerva	Možné poskytnúť príspevok konferenciám na ktorých bude platforma prezentovaná	18.120,-
SPOLU		81.636
Cena pre riešiteľov	Vybrať riešenia, ktoré získajú ocenenie	60.000,-

Celkové rozdelenie financií je tak nasledovné:

Tabuľka 13: Celkové rozdelenie financií

Názov	Rozpočet
Marketingová kampaň	43.280,-
Organizovanie eventov	81.636,-

Názov	Rozpočet
Ceny pre riešiteľov	60.000,-
SPOLU	184.916,-

11 Záver

Platforma pre hľadanie inovatívnych riešení predstavuje – pri správnom nastavení – silný hnací motor pre zapájanie rozmanitej komunity talentovaných inovátorov do riešenia tých najkomplexnejších problémov krajiny a následné vytvorenie kvalitných a udržateľných riešení, ktoré posúvajú hranice tradičných procesov a rozvíjajú spoločnosť.

Platforma výziev je teda metódou inovácie a novou formou spravovania verejného obstarávania a verejno-súkromných spoluprác. Platforma rieši problémy odlišne tým, že problém otvára pre čo najširší okruh tzv. riešiteľov ďaleko za hranicami obvyklých spolupracujúcich subjektov. Platforma sa môže použiť na riešenie problémov takmer v akejkoľvek oblasti tým, že motivuje podnikateľov, inovátorov, vedcov, zamestnancov súkromných spoločností, študentov, reprezentantov neziskových firiem či občanov ako takých k vývoju nových riešení na zanedbávané problémy v štáte. Či už ide o návrh nástroja pre kontrolu hospodárenia štátnych nemocníc v krajine alebo návrh aplikácie na zlepšovanie zážitku z používania prepojených vozidiel, všetko môže byť inovatívne vyriešené prostredníctvom platformy výziev.

Spôsob fungovania platformy je pritom celkom jednoduchý: verejné orgány na webovú platformu uverejnia výzvu na riešenie s bližším popisom problému, ponúknu finančnú, prípadne nefinančnú, odmenu za prvé alebo najlepšie riešenia, prilákajú najlepších inovátorov a poskytnú im priestor, aby si mohli navzájom konkurovať, a tým nadizajnovat' najlepšie riešenia. Správne dosiahnutie tohto vzorca však vyžaduje starostlivo vypracovaný plán a systém prípravy, čo bolo hlavným predmetom a prínosom tohto dokumentu.

Významným východiskom je tzv. idea journey, čiže myšlienková cesta, ktorá je v procese rovnako dôležitá ako nájdenie víťazného riešenia. Myšlienková cesta totiž predstavuje proces spracovávanía konkrétneho nápadu, t.j. cestu, na začiatku ktorej je pokusný nápad, ktorý sa postupne vyvíja až sa z neho na konci cesty strane atraktívna inovácia schopná pritiahnuť podporu partnerov a donorov a reálne zlepšiť verejné služby a procesy. Myšlienková cesta teda začína vytvorením prvotnej myšlienky, pokračuje jej hodnotením a rozvojom pomocou spätnej väzby či pokusov, ďalej nasleduje propagácia myšlienky napríklad predstavením potenciálu implementácie nápadu do praxe, až napokon prideme k implementácii myšlienky, teda k jej pretaveniu do konkrétneho procesu, produktu alebo služby v praxi, pričom je myšlienka ďalej rozširovaná. Ide o kritickú, ale často zanedbávanú a podceňovanú fázu, pričom práve táto fáza ukazuje proces, ako sa vyvíjajú tie najlepšie nápady.

Práve predstavený návrh na webovú štátnu platformu výziev Slovenskej republiky *challenge.gov.sk* zosobňuje praktický spôsob, ako do prostredia slovenskej verejnej správy priniesť kultúru inovácií a nový typ uzatvárania a vedenia partnerstiev, ktoré nebudú fungovať na súčasnej báze verejného obstarávania, ale budú moderne spravované cez otvorenú webovú platformu, kde bude môcť ktokoľvek súťažiť o predloženie toho najlepšieho riešenia na zverejnené problémy. Verejnosť je zriedka požiadaná o to, aby prispela svojimi nápadmi na riešenie problémov vecí verejných – verejná platforma pre hľadanie inovatívnych riešení túto zvyklosť od základov búra a priamo žiada verejnosť o ich nápady na riešenie problémov, ktoré sa týkajú celej spoločnosti. V tomto smere a rovnako aj na príklade úspechov zahraničných platforiem výziev môžeme vidieť, že *challenge.gov.sk* môže pri správnom nastavení Slovensku priniesť – jednoduchým a kreatívnym spôsobom – inovatívne riešenia na malé i veľké výzvy verejného života, ktoré budú reflektovať potreby a očakávania spoločnosti v digitálnej ére 21. storočia.

12 Použitá literatura

1. BENNETT, M., 2018. Whatever Happened to the Saltire Prize? <https://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-business-42832168>.
2. Brightidea.com
3. BY THE PUBLIC, FOR THE PUBLIC – TOWARDS ENGAGING ENTREPRENEURS IN DEVELOPING INNOVATIVE TECHNICAL SOLUTIONS, Govtech, Poland
4. Challenge.gov, 2015. Privacy Impact Assessment.
5. City of Melbourne, 2018. The Open Innovation Challenge: A How-To Guide for Local Government.
6. Crowdanalytix.com
7. Datasciencechallenge.org
8. DESOUZA, K., 2012. Using Competitions and Awards to Spur Innovation. IBM.
9. Deutschland Land der Ideen. www.land-der-ideen.de.
10. European Commission, 2019. Horizon Prizes. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/prizes/horizon-prizes_en.
11. GÖK, A., 2013. The Impact of Innovation Inducement Prizes. Manchester Institute of Innovation Research Manchester Business School, University of Manchester.
12. INNOCENTIVE, 2013. Challenges, Prize Programs, and the Opportunity for Government.
13. LIOTARD, I., REVEST, V., 2019 Revest Contests as innovation policy instruments: lessons from the US federal agencies' experience,
14. KAPLAN, F., 2016. The Pentagon's Innovation Experiment. <https://www.technologyreview.com/s/603084/the-pentagons-innovation-experiment>.
15. KAY, L., 2011. Managing Innovation Prizes in Government. Washington, D.C. IBM Center for the Business of Government.
16. KOWATSCH, B., 2015. Horizon Prizes Incentivizing innovation and crowd sourcing solutions in Horizon 2020.
17. MAKELA, A., 2016. 'Challenge.eu': The call for a European Challenge Prize Platform.
18. MAKELA, A., 2017. Fostering innovation and growth in the digital age: the case for challenge prizes in Europe. CEPOB.
19. MERGEL, I., BRETSCHNEIDER, S., LOUIS, C., SMITH, J., 2014. The Challenges of Challenge.Gov: Adopting Private Sector Business Innovations in the Federal Government. In: HICSS '14 Proceedings of the 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. ISBN 978-1-4799-2504-9.
20. NESTA, 2010. Using Social Challenge Prizes to Support People-Powered Innovation.
21. NESTA, 2019. Challenge Prizes: A Practice Guide. Nesta.
22. NESTA, 2019. The Big Green Challenge. <https://www.nesta.org.uk/project/big-green-challenge>.
23. SITRA, 2017. The Programme of the Ratkaisu 100 Challenge Prize. Sitra.fi
24. TOIVONEN, T., NORDBÄCK, E., TAKALA, V., 2018. Sparking Social Innovation Through Challenge Prizes.
25. US Office Of Science & Technology Policy, 2019. Implementation of Federal Prize and Citizen Science Authority: Fiscal Years 2017-18.
26. VINNOVA, 2019. Challenge-driven Innovation. <https://www.vinnova.se/en/m/challenge-driven-innovation/this-is-cdi>.