

APRIL 1, 2023



# Skills and Innovation for Adult Social Care

## PROMOTING INNOVATION LEADERSHIP IN CARE: DIGITAL LEARNING PROGRAMME

SUMMARY OF OSLO MANUAL

LAPIS RESEARCH PROJECT  
LEARNING FOR ADULT SOCIAL CARE PRACTICE INNOVATIONS AND SKILL DEVELOPMENT  
Project no: 2020-1-UK01-KA202-078960

## Streszczenie Podręcznika Oslo

### Ogólny zarys:

Podręcznik Oslo dotyczący innowacji to zestaw wytycznych opracowanych przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Eurostat w celu zapewnienia wspólnych ram dla pomiaru i analizy innowacji. Podręcznik definiuje innowacje jako wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu, procesu, metody marketingowej lub metody organizacyjnej w praktykach biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacjach zewnętrznych.

Podręcznik Oslo zapewnia systematyczne podejście do pomiaru innowacji, definiując różne rodzaje innowacji i dostarczając wskazówek, jak mierzyć nakłady, produkty i wyniki. Podręcznik podkreśla również znaczenie współpracy między różnymi interesariuszami, w tym firmami, agencjami rządowymi, instytucjami badawczymi i społeczeństwem obywatelskim, w promowaniu innowacji.

Ogólnie rzecz biorąc, podręcznik Oslo służy jako cenne narzędzie dla decydentów, badaczy i przedsiębiorstw, aby lepiej zrozumieć, mierzyć i promować innowacje w swoich dziedzinach. Podkreśla potrzebę kompleksowego podejścia do innowacji, które uwzględnia różne aspekty procesu innowacji i różne czynniki, które na niego wpływają.

### Kontekst:

W całej UE istnieje wiele tysięcy różnego rodzaju i różnej wielkości organizacji świadczących usługi opieki społecznej dla dorosłych. Większość z tych organizacji ma wysoki roczny wskaźnik rotacji personelu. Nasz poprzedni projekt wykazał, że liderzy w sektorze opieki społecznej nie byli przygotowani do zachęcania swoich pracowników do innowacji lub do identyfikowania innowacji. Wiedza na temat źródeł wsparcia dla rozwoju innowacji była bardzo niewielka, a tam, gdzie innowacje zostały wdrożone, istniało niewiele skutecznych sposobów na ich szerokie rozpowszechnianie.

Innowacje mogą być opracowywane i przyjmowane przez osoby korzystające z opieki i wsparcia, opiekunów, rząd, dostawców, władze lokalne i inne. Istnieją innowacje w całej opiece społecznej dla dorosłych, od tych, które wspierają ludzi w utrzymaniu kontaktu i dobrego samopoczucia, po te, które poprawiają opiekę domową. Kluczowe jest, aby system

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

opieki zdrowotnej i społecznej był dobry w obu dziedzinach, tak aby nowe pomysły były opracowywane w celu rozwiązywania problemów, a najlepsze z nich szybko się rozprzestrzeniały. Innowacje to opowieść o tym, jak nowe pomysły zostały stworzone i rozwinięte w produkty lub modele opieki, które poprawiają lub ratują życie, a także o tym, jak najlepsze z nich rozprzestrzeniły się i stały się standardową praktyką. Innowacje były motorem ogromnej poprawy opieki zdrowotnej i społecznej. Mamy dostęp do terapii, które mogą wyleczyć lub umożliwić nam życie z chorobami, które w przeszłości by nas zabiły. Jeśli mamy dokonać podobnych ulepszeń w przyszłości, innowacje będą musiały nadal być częścią tej historii. Zrozumienie, w jaki sposób system może skuteczniej wprowadzać innowacje, może pomóc przyspieszyć te ulepszenia i zapewnić lepsze wyniki osobom korzystającym z usług teraz i w przyszłości. W ostatnich latach innowacje przekształciły opiekę i doprowadziły do poprawy wyników i doświadczeń ludzi. Innowacje te obejmują mniej inwazyjne testy diagnostyczne, od algorytmów diagnozujących chorobę wieńcową po immunoterapię, która może czterokrotnie zwiększyć przeżywalność w przypadku zaawansowanego raka, po rozwój urzędów wykrywających upadki.

Innowacje mają potencjał do przekształcenia opieki społecznej, poprawy wyników i zapewnienia sektorowi bardziej zrównoważonych podstaw. Może to być możliwe dzięki technologiom cyfrowym, ale może to również oznaczać nowe sposoby pracy lub nowe modele opieki, które poprawiają wyniki dla ludzi. Istnieje duża liczba małych organizacji świadczących opiekę społeczną, oferujących ludziom szeroki wybór usług, ale rozpowszechnianie dobrych praktyk w całym sektorze może być wyzwaniem. W przeszłości sposób, w jaki opieka zdrowotna i społeczna była regulowana i prowadzona na poziomie krajowym, nie zawsze wspierał innowacje w takim stopniu, w jakim mógłby. Skupiano się na wynalazkach kosztem ich wdrażania, a także brakowało jasności co do tego, jak dobrze wprowadzać innowacje i czego oczekuje się od różnych części systemu.

## Nasze badania:

Każdy z partnerów przeprowadził grupy fokusowe z 10 menedżerami opieki i zleceniodawcami, których celem było ustalenie najprzydatniejszych rodzajów uczenia się w kontekście wspierania użytkowników końcowych w nauce innowacji oraz zbadanie czynników, które mogą ułatwiać lub utrudniać wdrażanie i rozpowszechnianie innowacji, pomagając nam zrozumieć bariery dla innowacji w tym sektorze. Skupiono się na barierach dla innowacji organizacyjnych, innowacji modeli biznesowych i innowacji usług. Nasze badania wykazały, że siedem obszarów innowacji jest ze sobą powiązanych i nie może istnieć bez siebie.

## Wprowadzenie:

Podręcznik Oslo 2018 odnosi się do publikacji OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) pod tytułem "Pomiar działalności naukowej i technologicznej; Proponowane wytyczne dotyczące gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznych: Podręcznik Oslo". Podręcznik Oslo został po raz pierwszy opublikowany w 1992 roku przez OECD we współpracy z Eurostatem. Od czasu pierwszej publikacji w 1997 r. podręcznik był zmieniany w latach 1997, 2005 i 2018.

Podręcznik Oslo jest przewodnikiem do przeprowadzania pomiarów i informowania o działalności naukowej i technologicznej oraz wyjaśnia, w jaki sposób wspomniana działalność jest innowacyjna. Działa jako globalny punkt odniesienia dla innowacji, ponieważ ułatwia międzynarodową porównywalność i stanowi platformę dla badań i eksperymentów w zakresie pomiaru innowacji. Oprócz tego, definicje przedstawione w podręczniku Oslo służą jako wytyczne dla działań związanych z transferem badań.

Podręcznik Oslo, 2018 zapewnia dogłębną analizę koncepcji, teorii i procesu innowacji. Publikacja ta ma na celu opracowanie wskaźników innowacji opartych na projektowaniu, produkcji i użytkowaniu. Przewodnik podkreśla potrzebę innowacji technologicznych w XXI wieku. Czyni to poprzez zdefiniowanie pojęć, wyjaśnienie kryteriów i uznanie teorii stojącej za procesem innowacji. Zgodnie z podręcznikiem, innowacje polegają na wdrażaniu znaczących zmian w produkcji, procesie, marketingu i organizacji firm w celu poprawy ich

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



ogólnych wyników. Innowacja podlega wykorzystaniu i generowaniu nowej wiedzy. Informacje przekazywane firmom są przeprowadzane za pomocą ankiet, które służą do odpowiedniego pomiaru poziomu innowacyjności występującego w danej firmie i ustanawiają niezbędne kryteria innowacyjności.

Niniejszy Podręcznik Oslo 2018 koncentruje się na pomiarze i analizie danych związanych z innowacjami, a zatem jest skierowany do odpowiednich interesariuszy. Służy jednak również jako narzędzie dydaktyczne do wdrażania innowacji w organizacjach, opisując elementy generujące kulturę i innowacyjne systemy. Chociaż podręcznik proponuje szereg wytycznych i kryteriów do pomiaru wszystkich opisanych czynników, a także celów i wyników organizacji, trudność w przeprowadzeniu tych pomiarów w obiektywny i rygorystyczny sposób jest bardzo duża. Istotne jest, aby każda organizacja знаła swój status, mocne strony i obszary wymagające poprawy, aby określić priorytety organizacyjne i najbardziej odpowiedni sposób na ulepszenie swojego systemu innowacji. W zależności od stopnia harmonizacji danych, metodologia łączenia badań innowacji i danych ekonomiczno-finansowych w celu pomiaru wpływu innowacji na gospodarkę może być stosowana w skali globalnej. Podręcznik Oslo 2018 poszerza zakres innowacji i odnosi się do znaczenia innowacji w dzisiejszym społeczeństwie cyfrowym poprzez strategie wywiadu strategicznego.

### Koncepcja innowacji:

Pojęcie innowacji definiuje się jako "konceptję i wdrożenie znaczących zmian w produkcji, procesie, marketingu lub organizacji podmiotu" (OECD, 2018). Innowacyjność jest kluczowym czynnikiem rozwoju kraju. Kraje, świadome, że ich przyszłość zależy od innowacji, zdecydowały się na gospodarki oparte na wiedzy, aby osiągnąć inteligentny, zrównoważony i sprzyjający włączeniu społecznemu wzrost. Innowacyjne zmiany są wprowadzane poprzez zastosowanie nowej wiedzy i technologii, które mogą być rozwijane wewnątrz, we współpracy z partnerami zewnętrznymi lub nabywane poprzez usługi doradcze lub zakupy technologii. Działania innowacyjne obejmują wszystkie działania naukowe, technologiczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą do rozwoju nowej wiedzy prowadzącej do innowacji. Dotyczy to zarówno działań, które zakończyły się sukcesem, takich

jak trwające działania, jak i tych, które zostały anulowane z powodu braku wykonalności. Innowacja wiąże się z wykorzystaniem nowej wiedzy lub nowej kombinacji istniejącej wiedzy.

Zdobywanie nowej wiedzy wokół koncepcji innowacji odbywa się za pomocą badań i rozwoju (R&D) (OECD, 2018). Obejmuje to badania stosowane, modyfikację istniejących technik, opracowywanie nowych produktów lub procesów w celu oceny ich wykonalności technicznej i opłacalności ekonomicznej oraz dalsze badania w celu modyfikacji projektów lub funkcji technicznych. Inne działania innowacyjne związane z innowacjami, ale nie badaniami i rozwojem, obejmują definiowanie nowych koncepcji, procesów lub metod komercjalizacji, zmiany organizacyjne (OECD 2018). Te zmiany organizacyjne mogą obejmować usługi, relacje z klientami, zastosowanie badań podstawowych lub strategicznych, wewnętrznych lub zewnętrznych, rozszerzenie możliwości projektowych i rozwojowych, obserwację konkurencji, wkład konsultantów. Podobnie, firma może pozyskać nową i użyteczną wiedzę w celu wprowadzenia innowacji poprzez nabycie informacji technicznych, praw do opatentowanych wynalazków, wiedzy technologicznej i doświadczenia, zwiększenie wiedzy specjalistycznej wymaganej w procesie innowacji poprzez szkolenie lub zatrudnianie nowych pracowników, inwestowanie w sprzęt, oprogramowanie, pośrednie nakłady, które obejmują pracę innowacyjną wykonaną przez innych lub opracowywanie nowych metod marketingu i sprzedaży. Działania te są uważane za elementy innowacji, gdy są kontekstualizowane przez cztery rodzaje innowacji wymienione w Podręczniku Oslo 2018. Poprawią one ogólną wydajność.

## Rodzaje innowacji:

### Innowacyjność produktu:

Innowacje produktowe zapewniają nowy lub znacząco ulepszony towar lub usługę pod względem właściwości technicznych, wykorzystania lub innych funkcji (OECD, 2018). Ulepszenie to można osiągnąć dzięki wiedzy lub technologii, ulepszeniom materiałów, komponentów lub zintegrowanej technologii informacyjnej. Aby produkt mógł zostać uznany za innowacyjny, musi posiadać cechy charakterystyczne i wydajność, które różnią się od istniejących produktów organizacji, w tym ulepszenia w zakresie czasu lub usługi.

### Innowacje procesowe:

Koncepcja ta jest stosowana zarówno w sektorze produkcji, jak i dystrybucji. Osiąga się ją poprzez znaczące zmiany w stosowanych technikach, materiałach i/lub oprogramowaniu. Jej celem jest obniżenie kosztów produkcji lub dystrybucji, skrócenie czasu obsługi lub poprawa jakości produktu lub usługi. Innowacje procesowe mogą obejmować nowe lub znacząco ulepszone techniki, sprzęt i oprogramowanie wykorzystywane w pomocniczych działaniach wspierających, takich jak zakupy, księgowość lub konserwacja (OECD, 2018). Wprowadzenie technologii informacyjno-komunikacyjnych jest przykładem innowacji w obrębie procesów, jeśli ma na celu poprawę wydajności i/lub jakości podstawowej działalności pomocniczej.

### Innowacje marketingowe:

Innowacja marketingowa polega na zastosowaniu metody marketingowej, która nie była wcześniej stosowana w organizacji. Może to obejmować znaczące zmiany w projekcie, opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji lub cenach, zawsze w celu zwiększenia sprzedaży. Zmiana w metodzie innowacji marketingowej musi wiązać się z fundamentalną zmianą w stosunku do tego, co zostało przeprowadzone wcześniej. Zmiany w pozycjonowaniu mogą polegać na tworzeniu nowych kanałów sprzedaży, takich jak rozwój franczyzy, sprzedaż bezpośrednia, zmiany w sposobie prezentacji produktu lub sprzedaż licencji na użytkowanie (OECD, 2018). Zmiany w promocji obejmują modyfikację komunikacji z wykorzystaniem nowych mediów, zmianę logo, systemy lojalnościowe i zmiany w personalizacji relacji z klientem. Ustalanie cen odnosi się do systemu zmienności cen w oparciu o popyt lub opcje oferowane przez organizację.

### Innowacje organizacyjne:

Innowacje organizacyjne odnoszą się do zmian w praktykach i procedurach firmy. Dotyczy to modyfikacji w miejscu pracy, relacji zewnętrznych jako zastosowania strategicznych decyzji w celu poprawy wyników poprzez zwiększenie wydajności lub zmniejszenie wewnętrznych kosztów transakcji dla klientów i dostawców. Innowacje organizacyjne mają na celu wprowadzenie zaawansowanych systemów zarządzania operacjami produkcyjnymi, dostawami i jakością. W ramach tego typu innowacji organizacje mogą zmieniać relacje z

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



klientami i dostawcami lub rozpocząć outsourcing działań podwykonawczych. Innowacje organizacyjne przybierają wiele form, takich jak nowe programy komputerowe oraz nowe sposoby gromadzenia i dystrybucji informacji między firmami. Z drugiej strony, nowy standard pisemny nie oznacza innowacji. Zamiast tego wymaga zautomatyzowanych programów i procedur przetwarzania informacji.

Działania innowacyjne mogą prezentować się jako udane, trwające lub zaniechane. Wszystkie firmy lub organizacje, które rozwinęły działalność innowacyjną w okresie objętym badaniem w Podręczniku Oslo, są uważane za "firmy prowadzące działalność innowacyjną", niezależnie od tego, czy działalność ta doprowadziła do wprowadzenia innowacji. Działania, które nie są uważane za innowacyjne, są następujące:

- zatrzymanie procesu przestarzałego działania;
- wymiana i/lub rozbudowa sprzętu;
- przenoszenie zmian kosztów na ceny;
- zmiany sezonowe;
- sprzedaż czegoś nowego w typowym formacie.