



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

Tato zpráva je výstupem ze zakázky "Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ" financované z projektu technické spolupráce OP LZZ "Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OP LZZ 2008-2015" (číslo projektu CZ.1.04/6.1.00/09.00016).



Zpráva určena pro:

Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí
Odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu
Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha 2

Zprávu předkládá:

Navreme Boheme, s.r.o.
U Smaltovny 25
170 00 Praha 7

Evaluační tým a převažující zapojení:

Mgr. Jakub Štogr (vedoucí týmu; řešení evaluačního úkolu 3, 4, 6 a 7)
Mgr. Martin Dobeš (řešení evaluačního úkolu 5)
Doc. Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D. (odborná garantka, řešení evaluačních úkolů 1, 2, 3, 4 a 7)
Ing. Ivana Sládková (řešení evaluačních úkolů 3, 4 a 7)
Mgr. Petra Štogrová Jedličková, Ph.D. (odborná supervize použitých metod)
Mgr. Anna Tůmová (práce se zdroji a zpracování dat)

Verze dokumentu: č. 2 (finální) ze dne 28. 11. 2012

Obsah

1	SEZNAM ZKRATEK	6
2	MANAŽERSKÉ SHRnutí	7
3	KONTEXT EVALUACE	10
4	PRŮBĚH ŠETŘENÍ A POUŽITÉ METODY	10
5	HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ	13
5.1	ÚKOL 2. VYHODNOŤTE SOUČASNÉ POJETÍ INOVATIVNOSTI V OP LZZ A V ESF V ZAHRAŇICÍ A NAVRHNĚTE VHODNÉ VYMEZENÍ INOVATIVNOSTI V KONTEXTU AKTUÁLNÍHO STAVU IMPLEMENTACE OP LZZ	13
	<i>Evaluační otázka 2.1. Jaká jsou aktuální pojetí inovativnosti (vč. pojetí EK) relevantní pro oblast implementace ESF a zájem zadavatele?</i>	13
	<i>Evaluační otázka 2.2. Do jaké míry je vhodné současné pojetí inovativnosti v OP LZZ?</i>	24
	<i>Evaluační otázka 2.3. Jaké zahraniční přístupy k pojetí a uplatnění inovativnosti v ESF jsou využitelné v ČR?</i>	30
	<i>Evaluační otázka 2.4. Jaká je role mezinárodní spolupráce v uplatnění inovativnosti v ESF, je vhodné (nutné) oba principy propojovat?</i>	33
	<i>Evaluační otázka 2.5. Jaké je působení a váha souvisejících principů, např. partnerství, mainstreaming apod.?</i>	36
	<i>Evaluační otázka 2.6. Do jaké míry by bylo možné a vhodné sjednotit přístup k inovacím v rámci ESF s principy systému výzkumu, vývoje a inovací v České republice (viz Rada pro výzkum, vývoj a inovace http://www.vyzkum.cz)?</i>	38
	<i>Evaluační otázka 2.7. Jak vhodně je nastaveno hodnocení projektových žádostí, vykazování a monitorování inovativních produktů?</i>	39
5.2	ÚKOL 1. RELEVANCE TÉMAT INOVATIVNOSTI OP LZZ A JEJICH PROMÍTNUTÍ DO VYHLÁŠENÝCH VÝZEV V KONTEXTU SOCIOEKONOMICKÉHO VÝVOJE A POKROKU IMPLEMENTACE OP LZZ	41
	<i>Evaluační otázka 1.1. Do jaké míry jsou relevantní témata inovativních aktivit stanovená v OP LZZ a v prováděcím dokumentu OP LZZ?</i>	41
	<i>Evaluační otázka 1.2. Která potřebná témata nejsou mezi vymezenými tématy inovativních činností zahrnuta?</i>	45
	<i>Evaluační otázka 1.3. Do jaké míry se témata inovativních aktivit promítají do vyhlášených výzev?</i>	45
	<i>Evaluační otázka 1.4. Na jaké oblasti / témata je třeba zaměřit inovativní aktivity při další implementaci OP LZZ?</i>	51
5.3	ÚKOL Č. 3 IDENTIFIKUJTE INOVATIVNÍ PROJEKTY A JEJICH PRODUKTY, ROZDĚLTE JE DO TEMATICKÝCH OBLASTÍ A VYHODNOŤTE MÍRU UPLATŇOVÁNÍ INOVATIVNOSTI V OBLASTECH PODPORY OP LZZ	54
	<i>Evaluační otázka 3.1. Jaké jsou realizovány průkopnické (pilotní) inovativní projekty?</i>	55
	<i>Evaluační otázka 3.2. Jaké jsou realizovány projekty zaměřené na šíření a prosazování inovativních produktů (sociálních inovací)?</i>	70
	<i>Evaluační otázka 3.3. Jaké jsou vhodné tematické oblasti inovativních aktivit a které projekty a produkty do nich náleží?</i>	71
5.4	ÚKOL Č. 4 ZPRACUJTE METODOLOGII HODNOCENÍ KVALITY INOVATIVNÍCH PROJEKTŮ A PRODUKTŮ A PRO KAŽDOU TEMATICKOU OBLAST ZPRACUJTE JEDNU PŘÍPADOVOU STUDII NA REALIZACI INOVATIVNÍHO PROJEKTU, KTERÝ PŘEDSTAVUJE PŘÍKLAD DOBRÉ / SLIBNÉ PRAXE	72
5.5	ÚKOL Č. 5 VYHODNOŤTE DATABÁZI PRODUKTŮ ESF JAKO NÁSTROJE PRO ŠÍŘENÍ A PROSAZENÍ INOVATIVNÍCH PRODUKTŮ A NA ZÁKLADĚ HODNOCENÍ NAVRHNĚTE JEJÍ ÚPRAVY (OBSAHOVÉ I FUNKČNÍ)	73
	<i>Evaluační otázka 5.1. Do jaké míry databáze produktů ESF přispívá k šíření a využití inovací vzniklých v projektech ESF?</i>	73
	<i>Evaluační otázka 5.2. Jak databáze produktů ESF, produkty v ní umístěné a jejich využití a přínos hodnotí samotní registrovaní uživatelé databáze a jak je databáze produktů ESF hodnocena dalšími subjekty (potenciálními nebo neregistrovanými)?</i>	74
	<i>Evaluační otázka 5.3. Do jaké míry přispívají k šíření a využití inovací vzniklých v projektech jiné nástroje či postupy a jaký je jejich vliv ve srovnání s databází produktů ESF?</i>	76
5.6	ÚKOL Č. 6 PROVEĎTE EVALUACI DOPADŮ CIP EQUAL	81
	<i>Evaluační otázka 6.1 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na politiky a strategie?</i>	81
	<i>Evaluační otázka 6.2 Jaké jsou institucionální a organizační dopady CIP EQUAL?</i>	82
	<i>Evaluační otázka 6.3 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na realizaci projektů OP LZZ, OP VK a OP PA?</i>	82

5.7	ÚKOL Č. 7 NAVRHNĚTE SYSTÉM IMPLEMENTACE INOVATIVNOSTI V DALŠÍM PROGRAMOVACÍM OBDOBÍ A ZPRACUJTE METODOLOGII (PŘÍRUČKU) PRO REALIZÁTORY INOVATIVNÍCH PROJEKTŮ	84
6	ZÁVĚRY A DÍLČÍ DOPORUČENÍ PODLE EVALUAČNÍCH ÚKOLŮ.....	85
6.1	ÚKOL 1: VYHODNOŤTE RELEVANCII TÉMAT INOVATIVNOSTI OP LZZ A JEJICH PROMÍTNUTÍ DO VYHLÁŠENÝCH VÝZEV V KONTEXTU SOCIOEKONOMICKÉHO VÝVOJE A POKROKU IMPLEMENTACE OP LZZ	85
	<i>Evaluační otázka č. 1.1: Do jaké míry jsou relevantní témata inovativních aktivit stanovená v OP LZZ a v prováděcím dokumentu OP LZZ?</i>	85
	<i>Evaluační otázka č. 1.2: Která potřebná témata nejsou mezi vymezenými tématy inovativních činností zahrnuta?</i>	86
	<i>Evaluační otázka č. 1.3: Do jaké míry se témata inovativních aktivit promítají do vyhlášených výzev?</i>	86
	<i>Evaluační otázka č. 1.4: Na jaké oblasti / témata je třeba zaměřit inovativní aktivity při další implementaci OP LZZ?.....</i>	87
6.2	ÚKOL 2: VYHODNOŤTE SOUČASNÉ POJETÍ INOVATIVNOSTI V OP LZZ A V ESF V ZAHRANIČÍ A NAVRHNĚTE VHODNÉ VYMEZENÍ INOVATIVNOSTI V KONTEXTU AKTUÁLNÍHO STAVU IMPLEMENTACE OP LZZ.....	90
	<i>Evaluační otázka č. 2.1: Jaká jsou aktuální pojetí inovativnosti (vč. pojetí EK) relevantní pro oblast implementace ESF a zájem zadavatele?</i>	90
	<i>Evaluační otázka č. 2.2: Do jaké míry je vhodné současné pojetí inovativnosti v OP LZZ?.....</i>	91
	<i>Evaluační otázka č. 2.3: Jaké zahraniční přístupy k pojetí a uplatnění inovativnosti v ESF jsou využitelné v ČR?</i>	93
	<i>Evaluační otázka č. 2.4: Jaká je role mezinárodní spolupráce v uplatnění inovativnosti v ESF, je vhodné (nutné) oba principy propojovat?.....</i>	94
	<i>Evaluační otázka č. 2.5: Jaké je působení a váha souvisejících principů, např. partnerství, mainstreaming apod.?</i>	96
	<i>Evaluační otázka č. 2.6: Do jaké míry by bylo možné a vhodné sjednotit přístup k inovacím v rámci ESF s principy systému výzkumu, vývoje a inovací v České republice (viz Rada pro výzkum, vývoj a inovace http://www.vyzkum.cz)?.....</i>	96
	<i>Evaluační otázka č. 2.7: Jak vhodně je nastaveno hodnocení projektových žádostí, vykazování a monitorování inovativních produktů?</i>	98
6.3	ÚKOL 3: IDENTIFIKUJTE INOVATIVNÍ PROJEKTY A JEJICH PRODUKTY, ROZDĚLTE JE DO TEMATICKÝCH OBLASTÍ A VYHODNOŤTE MÍRU UPLATŇOVÁNÍ INOVATIVNOSTI V OBLASTECH PODPORY OP LZZ.....	100
	<i>Evaluační otázka č. 3.1: Jaké jsou realizovány průkopnické (pilotní) inovativní projekty?.....</i>	100
	<i>Evaluační otázka č. 3.2: Jaké jsou realizovány projekty zaměřené na šíření a prosazování inovativních produktů (sociálních inovací)?.....</i>	100
	<i>Evaluační otázka č. 3.3: Jaké jsou vhodné tematické oblasti inovativních aktivit a které projekty a produkty do nich náleží?.....</i>	100
	<i>Evaluační otázka č. 3.4: Jaké jsou rozdíly v uplatňování inovativnosti v projektech v jednotlivých prioritních osách, resp. oblastech podpory OP LZZ?</i>	100
6.4	ÚKOL Č. 4 ZPRACUJTE METODOLOGII HODNOCENÍ KVALITY INOVATIVNÍCH PROJEKTŮ A PRO KAŽDOU TEMATICKOU OBLAST ZPRACUJTE JEDNU PŘÍPADOVOU STUDII NA REALIZACI INOVATIVNÍHO PROJEKTU, KTERÝ PŘEDSTAVUJE PŘÍKLAD DOBRÉ / SLIBNÉ PRAXE	101
	<i>Evaluační otázka č. 4.1: Jaká je vhodná metodologie hodnocení kvality inovativních projektů (kritéria, nástroje, postupy, subjekty zapojené do hodnocení)?</i>	101
	<i>Evaluační otázka č. 4.2: Jaké jsou příklady dobré / slibné praxe inovativních projektů pro každou tematickou oblast?.....</i>	102
	<i>Evaluační otázka č. 4.3: Jaký mají vliv partnerství, mezinárodní spolupráce a již vytvořené inovace na kvalitu inovativních projektů v příkladech dobré / slibné praxe?</i>	102
6.5	ÚKOL 5: VYHODNOŤTE DATABÁZI PRODUKTŮ ESF JAKO NÁSTROJE PRO ŠÍŘENÍ A PROSAZENÍ INOVATIVNÍCH PRODUKTŮ A NA ZÁKLADĚ HODNOCENÍ NAVRHNĚTE JEJÍ ÚPRAVY (OBSAHOVÉ I FUNKČNÍ)	103
	<i>Evaluační otázka č. 5.1: Do jaké míry databáze produktů ESF přispívá k šíření a využití inovací vzniklých v projektech ESF?</i>	103
	<i>Evaluační otázka č. 5.2: Jak databáze produktů ESF, produkty v ní umístěné a jejich využití a přínos hodnotí samotní registrovaní uživatelé databáze a jak je databáze produktů ESF hodnocena dalšími subjekty (potenciálními nebo neregistrovanými)?</i>	104
	<i>Evaluační otázka č. 5.3: Do jaké míry přispívají k šíření a využití inovací vzniklých v projektech jiné nástroje či postupy a jaký je jejich vliv ve srovnání s databází produktů ESF?.....</i>	105
6.6	ÚKOL Č. 6 PROVEĎTE EVALUACI DOPADŮ CIP EQUAL	107

<i>Evaluační otázka 6.1 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na politiky a strategie?</i>	107
<i>Evaluační otázka 6.2 Jaké jsou institucionální a organizační dopady CIP EQUAL?</i>	107
<i>Evaluační otázka 6.3 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na realizaci projektů OP LZZ, OP VK a OP PA?</i>	108
6.7 ÚKOL Č. 7 NAVRHNĚTE SYSTÉM IMPLEMENTACE INOVATIVNOSTI V DALŠÍM PROGRAMOVACÍM OBDOBÍ A ZPRACUJTE METODOLOGII (PŘÍRUČKU) PRO REALIZÁTORY INOVATIVNÍCH PROJEKTŮ	108
7 DOPORUČENÍ	109
7.1 DOPORUČENÍ Č. 1: IDENTIFIKOVAT CELKOVOU STRATEGII ORGANIZACE	109
7.2 DOPORUČENÍ Č. 2: ROZHODNOUT O INOVAČNÍCH ROLÍCH ORGANIZACE A OBSAZENÍ INOVAČNÍHO TÝMU	109
7.3 DOPORUČENÍ Č. 3: POSKYTNOUT PLNOU PODPORU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI INOVAČNÍ KAPACITY	110
7.4 DOPORUČENÍ Č. 4: POSKYTNOUT PLNOU PODPORU BUDOVÁNÍ INOVAČNÍ PLATFORMY A DOPROVODNÝM AKTIVITÁM KE VZNIKU INOVAČNÍHO CENTRA	110
7.5 DOPORUČENÍ Č. 5: FORMULOVAT INOVAČNÍ POPTÁVKU A DEFINOVAT PROCESNÍ NÁLEŽITOSTI INOVAČNÍ VÝZVY VE VAZBĚ NA LIMITY PILOTNÍ VÝZVY OP LZZ	110
7.6 DOPORUČENÍ Č. 6: ZŘÍDIT HELPDESK POSKYTUJÍCÍ KVALIFIKOVANÉ PORADENSTVÍ PRO PŘÍPRAVU INOVAČNÍCH ZÁMĚRŮ/PROJEKTU A JEJICH REALIZACI	110
7.7 DOPORUČENÍ Č. 7: BUDOVAT EXPERTNÍ KAPACITY S ODPOVÍDAJÍCÍ KOMPETENCÍ NA ÚROVNI (EXTERNÍCH) HODNOTITELŮ A EVALUÁTORŮ	111
7.8 DOPORUČENÍ Č. 8: CÍLENOU INOVAČNÍ PODPORU NASMĚROVAT NEJPRVE NA INOVAČNÍ OSU S PRŮBĚŽNĚ OTEVŘENOU VÝZVOU (A AKTUALIZOVANÝMI PRIORITYMI)	111
7.9 DOPORUČENÍ Č. 9: EXPLICITNĚ UPOZORNIT NA MOŽNOST ZAPOJIT MEZINÁRODNÍHO PARTNERA A UMOŽNIT JEHO PLNÉ FINANCOVÁNÍ	111
7.10 DOPORUČENÍ Č. 10: UMOŽNIT PRŮBĚŽNOU KOMUNIKACI MEZI POSKYTOVATELEM A PŘÍJEMCEM PODPORY	111
7.11 DOPORUČENÍ Č. 11: UVOLNIT ČÁST ZDROJŮ NA OTEVŘENOU INOVAČNÍ NABÍDKU	111
7.12 DOPORUČENÍ Č. 12: ZVÁŽIT PODPORU VOUCHEROVÉHO TYPU	112
8 POUŽITÉ ZDROJE	113
9 PŘÍLOHY	115
9.1 PŘÍLOHA Č. 1: TÉMATA INOVATIVNÍCH AKTIVIT OP LZZ	115
9.2 PŘÍLOHA Č. 2: SEZNAM STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ	117
9.3 PŘÍLOHA Č. 3: RELEVANTNÍ ZDROJE	119
9.4 PŘÍLOHA Č. 4: ZMĚNY IMPLEMENTACE OP LZZ V OBLASTI METODIKY A PRAVIDEL (ZMĚNY V PŘÍRUČKÁCH)	133
9.5 PŘÍLOHA Č. 6: NÁVRH SYSTÉMU IMPLEMENTACE INOVATIVNOSTI	139
9.6 PŘÍLOHA Č. 7: SBORNÍK DOBRÉ PRAXE INOVATIVNÍCH PROJEKTŮ	139
9.7 PŘÍLOHA Č. 8: PŘÍRUČKA PRO REALIZÁTORY INOVATIVNÍCH PROJEKTŮ	139

1 Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DOT	Dotazníkové šetření
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ESF	European Social Fund, Evropský sociální fond
EU	European Union, Evropská unie
FS	Fokusní skupina/y
MONIT7+	Aktuální monitorovací systém OP LZZ
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Malý/é a střední podnik/y
MV	Monitorovací výbor
NB	Navreme Boheme, s.r.o.
NNO	Nestátní nezisková/é organizace
NSRR	Národní strategický referenční rámec
NUTS	Nomenclature of Territorial Units for Statistics, Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Prioritní osa
PR	Public relations, vztahy s veřejností
PSE	Pracovní skupina pro evaluaci
RD	Rodičovská dovolená
ŘO	Řídící orgán
SR	Strukturovaný rozhovor
TK	Tisková konference
ÚP	Úřad práce
ZS	Zprostředkující subjekt

2 Manažerské shrnutí

Cílem zakázky *Evaluace implementace principu inovativnosti v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost* bylo průběžné hodnocení (mid-term evaluace) podpory inovativních¹ činností z OP LZZ a následné hodnocení (ex-post evaluace) podpory inovativnosti z CIP EQUAL. Závěry studie odpovídají zejména na otázku, do jaké míry jsou z OP LZZ podporovány inovace s potenciálem pozitivní změny, a hodnotí podmínky pro jejich vznik a uplatnění. Evaluace dále poskytuje doporučení pro podporu inovativních aktivit v OP LZZ a ESF pro příští, příp. v rámci pilotní výzvy i v současném programovacím období.

Výsledkem řešení **evaluačního úkolu č. 1** „Vyhodnotte relevanci témat inovativnosti OP LZZ a jejich promítnutí do vyhlášených výzev v kontextu socioekonomického vývoje a pokroku implementace OP LZZ“ je zjištění, že témata inovačních aktivit (jak jsou definovaná v programovém a prováděcím dokumentu OP LZZ, viz příloha 1) jsou relevantní (umožňují dostatečně reflektovat konkrétní potřeby inovační poptávky), a zjištění, že jsou ve vyhlášených výzvách OP LZZ vždy zahrnuta, což je dáno jejich šíří a obecností vymezení inovativnosti jako horizontálního principu. Většina výzev ale v souhrnu inovativnost témat blíže nespecifikuje a nedefinuje výchozí úroveň (base-line). Objasnění inovativnosti projektu tak závisí na argumentační schopnosti žadatele a její posouzení na znalostní kapacitě hodnotitele. V případě grantových projektů je explicitně inovativní pouze výzva 30, která cíluje vznik nebo rozvoj sociálního podnikání. Je tedy vhodné zaměřit se na přípravu strategie pro období 2014+ a na vytvoření odpovídající vnitřní a vnější znalostní (expertní) kapacity v oblasti sociálních inovací, vč. aktivní účasti v nadnárodních expertních sítích a mezinárodních výzkumných aktivitách, vytvoření domácí tematické sítě pro oblast sociálních inovací na národní, regionální a lokální úrovni, vytvoření metodické podpory pro implementaci inovační podpory na programové a projektové úrovni s využitím zahraničních zkušeností.

Na základě analýzy témat tzv. Vídeňské deklarace² a realizace mezinárodního expertního panelu a panelu v ČR zacíleného na prioritizaci témat Společného strategického rámce ESF vyplynulo, že téma sociálních inovací, resp. inovačnosti v sociální oblasti je sice velmi živé, ale zároveň neusazené, tj. přístupy a pojetí jsou různorodé mezi organizacemi i zeměmi, dokonce i v rámci organizací. Témata pro ESF jsou považována za tradiční, což ale nevylučuje jejich inovační uchopení. Nicméně příklady přístupů, které experti považují za inovační, nejsou zatím v rámci ESF časté. Jako inovační jsou spíše vnímána jiná témata, zejména na pomezí či v propojení různých oborů (na což odkazují i náměty výše uvedené Vídeňské deklarace). **Témata relevantní zejména pro plánovanou pilotní inovativní výzvu** v oblasti podpory 3.1 OP LZZ byly identifikovány následující: 1) Integrované postupy různých forem opatření na zvýšení zaměstnatelnosti, jako je individuální podpora, konzultace, poradenství, přístup ke všeobecnému a odbornému vzdělávání a odborné přípravě, přístup ke zdravotním a sociálním službám, službám péče o dítě, přístup k ICT a internetu, 2) Přístup k cenově dostupným, udržitelným a kvalitním sociálním službám, jako jsou služby aktivní politiky zaměstnanosti a vzdělávání, služby zaměřené na osoby bez přístřeší, péči o děti a dlouhodobé služby sociální péče, 3) Mobilizace finančních prostředků na podporu iniciativ sociální ekonomiky a sociálního podnikání a 4) Budování kapacit a infrastruktury pro rozvoj sociálních podniků, zejména prostřednictvím vzdělávání o sociálním podnikání, vytváření sítí, vývoj národních nebo regionálních strategií ve spolupráci s

¹ Terminologická poznámka: v textu je používáno „inovativní“ a „inovační“ primárně bez významového rozdílu; v současné době se používají jak ustálená slovní spojení používající starší tvar „inovační“, a to zejména pro popis obecných jevů a procesů, jejichž předmětem je inovace (např. inovační cyklus, inovační nabídka, inovační politika ad.), tak modernější tvar „inovativní“ ve spojení s projekty a postupy (např. inovativní prvek projektu, inovativní přístup). Případy, kde je rozdíl podstatný, např. „inovační politika“ (politika zaměřená přímo na inovace) vs. „inovativní politika“ (jakákoli politika využívající inovativní/nové postupy nebo přístupy) jsou v textu podrobně rozepsány.

² Podle: „Vienna Declaration: The most relevant topics in social innovation research“; finální text dostupný na: http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf

klíčovými stakeholdery, poskytování služeb pro rozvoj podnikání a snadnější přístup k financování. Výsledky k oblasti sociálního podnikání přitom odpovídají výsledkům panelu mezinárodního.

V rámci **evaluačního úkolu 2** „Vyhodnoťte současné pojetí inovativnosti v OP LZZ a v ESF v zahraničí a navrhnete vhodné vymezení inovativnosti v kontextu aktuálního stavu implementace OP LZZ“ je zdůrazněno, že zásadní charakteristikou sociálních inovací je **význam sociální interakce**, která je sama o sobě inovačním výsledkem, protože vytváří sociální kapitál. Interakce zahrnuje participaci a spolupráci různorodých aktérů a stakeholderů a empowerment beneficentů, tj. inovace je vytvářena a šířena s jejich účastí. Kvalita interakce ovlivňuje udržitelnost inovací a její šíření (upscaling). Oproti tradičnímu pojetí inovací v Lisabonské strategii se objevuje důraz na přímé propojení mezi ekonomickou a sociální dimenzí inovačního rozvoje a oblast sociálních inovací se stává doménou inovační politiky. Význam podtrhuje (vedle dalších priorit) Strategie Evropa 2020 (a především její pilířová iniciativa Inovační Unie). Mobilizují kreativitu při vytváření řešení a lepším využití zdrojů, podporují inovační a učící se společnost. Přitom všechny typy aktérů mohou být inovativní při tvorbě produktů a služeb, které vytvářejí a nebyly v rámci EU identifikovány překážky přenosu zahraničních přístupů do ČR, resp. tyto překážky jsou řešitelné v procesu přizpůsobení (lokalizace) domácím potřebám a omezením. Vzhledem k přetrvávajícímu zaostávání ČR v rozvoji sociálních inovací za vyspělejšími zeměmi (na straně inovační poptávky i nabídky) je však současný rozsah podpory mezinárodní spolupráce a její význam nedostatečný. Klíčovým je pak prvek **hodnocení sociálních inovací**, který lze rozdělit na 1) identifikaci inovačních charakteristik projektů (a jejich skupin), což úzce souvisí s procesem hodnocení; 2) hodnocení přínosu (tj. sociálního impaktu projektu, skupiny projektů nebo programu); přičemž obě hlediska spolu přitom souvisí. Pokud však sociální inovace není explicitním cílem, jako je tomu nyní v OP LZZ, není ani specificky evaluována.

V rámci šetření v souvislosti s **evaluačním úkolem č. 3 „Identifikujte inovativní projekty a jejich produkty**, rozdělte je do tematických oblastí a vyhodnoťte míru uplatňování inovativnosti v oblastech podpory OP LZZ“ byla zvolena **metodika**, která odkazuje na tzv. charakteristiky inovativních projektů. Pro účely šetření byl vytvořen vzorek projektů, který bral v úvahu typ programu (CIP EQUAL, OP LZZ), prioritní osy a oblasti podpory, výsledky věcného hodnocení, stavy projektů (zejména přijat-nepřijat) a v neposlední řadě též fázi realizace, a to s ohledem na návaznost na terénní šetření pro případové studie. K projektům následně expertním tým nastudoval všechny dostupné podklady a údaje a každému z projektů přiřadil hodnoty těchto charakteristik, tj. bylo možné přiřadit 0-2 body celkem ve 12ti sledovaných **charakteristikách**: potřebnost, komplexnost, novost, zlepšení, proces (průběh a efekty realizace), cílové skupiny (a jejich zapojení), partnerství, udržitelnost, iniciaci (vliv na další aktivity) a evaluaci. V rámci CIP EQUAL bylo následně vytipováno 6 velmi inovativních projektů, v rámci OP LZZ celkem cca 30 projektů z různých oblastí podpory, zejména pak z 3.1 s ohledem na speciální plošné šetření v rámci výzvy 30 zaměřené na sociální podnikání. V rámci šetření byly jako nejnovativnější identifikovány projekty v rámci výzvy 30 (sociální podnikání). Tento výsledek byl nicméně předvídatelný vzhledem k tomu, že již samotná definice sociálního podnikání předpokládá inovativní přístupy, a to vč. splnění formálních pravidel, která mají tento přístup dále stimulovat. Dále byly identifikovány inovativní projekty zejména ve vzorcích v oblastech podpory 3.3 (Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce), 3.2 (Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit) a 3.1 (Podpora sociální integrace a sociálních služeb). V dílčích případech pak bylo zjištěno, že podpořené projekty nebo postupy fixované ve formě žádosti mají velmi blízko k aktivitám sociálního podnikání, pouze s tím rozdílem, že využívají odlišnou institucionální formu, tj. nesplňují formální pravidla pro sociální podnik.

Na základě širšího výběru bylo následně vybráno celkem 16 projektů reprezentujících dobrou/slibnou praxi pro zpracování podrobných případových studií popisujících projektový i inovační cyklus, a to v přímé vazbě na **evaluační úkol č. 4** „Zpracujte metodologii hodnocení kvality inovativních projektů a produktů a pro každou tematickou oblast zpracujte jednu případovou studii na realizaci inovativního projektu, který představuje příklad dobré / slibné praxe“. Sborník tvoří samostatnou přílohu této zprávy.

V rámci **evaluačního úkolu č. 5** „Vyhodnoťte **Databázi produktů ESF** jako nástroje pro šíření a prosazení inovativních produktů a na základě hodnocení navrhnete její úpravy“ byl proveden informační audit a Databáze produktů ESF **dosáhla pouze průměrných výsledků**. Uživatelské rozhraní působí zastarale a trpí dílčími pochybeními v oblasti plynulé a přehledné navigace vč. nejednotného využívání grafických prvků a spatně rozvrženého navigačního menu. Současný stav databáze produktů ESF je pak hodnocen jako neuspokojivý i po obsahové stránce (zpřístupněné produkty) a vzhledem k užité hodnotě a z ní vycházející návštěvnosti uživatelů. Je třeba nového promyslení celkového smyslu a poslání tohoto portálu. Mezi **navržená opatření pak patří**: zvýšit uživatelskou přívětivost portálu (vč. odstranění dílčích chyb), zjednodušit jazyk; zavést nový systém výběru a schvalování produktů; otevřít systém nejen pro produkty, ale rovněž pro projekty; rozšířit spektrum zveřejňovaných informací; a přidávat příklady dobré praxe a příběhy. Další vývoj databáze musí nicméně zohlednit doporučení směřující k vytvoření **inovační platformy**, která by měla kromě zvyšování znalostní intenzity inovační nabídky, tj. povědomí o sociálních inovacích, realizovaných přístupech a zkušenostech, být také napojena na aktivity expertizy a jejího šíření (studie, analýzy, konference, workshopy, semináře, včetně jejich on-line forem a prezentací). V neposlední řadě je třeba uvést, že její obsah by měl být spravován jednotkou s dostatečnou expertní kapacitou, nově vytvořeným inovačním centrem.

Závěrem řešení **evaluační úkol č. 6** Proved'te evaluaci dopadů CIP EQUAL je série zjištění, že přestože žádný z identifikovaných inovativních projektů nedosáhl do fáze vyvolání společenské změny, řada projektů překročila fázi realizace, tj. že intervence umožnila šíření sociálních inovací, resp. dílčích produktů jakožto výstupů daného projektu. Zároveň projekty vedly k budování kapacit na straně příjemců a mají přímý vliv na organizaci a lidské zdroje. Byly identifikovány dopady zejména na úrovni spolupráce a zapojení místní správy a samosprávy, případně lokální komunity, ať již má podobu formálního uskupení nebo neformální dlouhodobé spolupráce. V rámci budování expertních kapacit a zvyšování povědomí o sociálních inovacích by bylo vhodné navázat na projekty CIP EQUAL a pokusit se aktivizovat projektová partnerství minimálně v rámci budování inovační platformy.

V samostatné technické příloze jsou pak předloženy všechny dílčí analýzy společně s výsledky dotazníkových šetření a detailní metodikou hodnocení míry inovativnosti projektů OP LZZ a CIP EQUAL. **Evaluační úkol č. 7** „Navrhnete systém implementace inovativnosti v dalším programovacím období a zpracujte metodologii (příručku) pro realizátory inovativních projektů“ je předložen **v podobě samostatných součástí této závěrečné zprávy**, kterými jsou:

Návrh systému implementace inovativnosti (příloha 6), který v první části obsahuje východiska implementace podpory sociálních inovací systémového a strategického charakteru s důrazem na její kompetenci a význam jejích principů, tj. co a proč je při implementaci důležité, a dále doporučený postup zavedení systému implementace v jednotlivých krocích v budoucím programovém období. Druhá část podrobněji rozvádí možné přístupy k naplnění principů implementace a jejich doporučená nastavení. Třetí část zahrnuje klíčové pojmy tématu sociálních inovací a jejich strategický a regulační kontext v podobě známé v době vytvoření dokumentu, tj. v srpnu 2012.

Sborník dobré praxe inovativních projektů (příloha 7) prezentuje celkem šestnáct případových studií inovativních projektů identifikovaných v rámci řešení evaluačního úkolu 4. Každá ze studií obsahuje základní informace o projektu (cíle, aktivity, dopady atd.), popis inovace a bližší specifikaci charakteristik inovace, popis cyklu inovace, mainstreaming a dopady inovace. Součástí případových studií je rovněž schéma znázorňující teorii změny, realizaci projektu a jeho dopady.

Příručka pro realizátory inovativních projektů (příloha 8), jejímž cílem je seznámit (potenciální) žadatele o veřejnou podporu se základními pojmy a možnostmi přístupu při tvorbě a realizaci projektů v oblasti sociálních inovací. Příručka objasňuje základní pojmy konceptu sociálních inovací a jejich projektové realizace a širší (strategický a regulační) kontext.

3 Kontext evaluace

Cílem zakázky *Evaluace implementace principu inovativnosti v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost* bylo průběžné hodnocení (mid-term evaluace) podpory inovativních³ činností z OP LZZ a následné hodnocení (ex-post evaluace) podpory inovativnosti z CIP EQUAL. Závěry studie odpovídají zejména na otázku, do jaké míry jsou z OP LZZ podporovány inovace s potenciálem pozitivní změny, a hodnotí podmínky pro jejich vznik a uplatnění. Evaluace dále poskytuje doporučení pro podporu inovativních aktivit v OP LZZ a ESF pro příští, příp. současné programovací období.

Specifické cíle evaluace jsou:

- vyhodnocení relevance zvolených témat inovativních činností OP LZZ,
- vyhodnocení pojetí inovativnosti v OP LZZ a analýza zahraničních přístupů a EK,
- identifikace inovativních projektů a produktů OP LZZ a jejich tematické rozčlenění,
- zpracování návrhu metodologie hodnocení kvality inovativních produktů,
- zpracování 10 případových studií – příkladů dobré/slibné praxe inovativních projektů,
- vyhodnocení Databáze produktů ESF jako nástroje pro šíření a uplatnění inovací,
- vyhodnocení dopadů projektů CIP EQUAL a jejich uplatnění v OP LZZ,
- zpracování návrhu systému podpory inovací v ESF a
- zpracování metodologického materiálu pro realizátory inovativních projektů.

4 Průběh šetření a použité metody

Realizace zakázky probíhala od 25. listopadu 2011 do 24. září 2012. V rámci jednotlivých úkolů jsou v této kapitole stručně popsány hlavní využívané postupy a relevantní zdroje dat a informací. Výstupy z dílčích šetření jsou pak uvedeny v technické části zprávy v plném znění.

Úkol č. 1 Vyhodnot'te relevanci témat inovativnosti OP LZZ a jejich promítnutí do vyhlášených výzev v kontextu socioekonomického vývoje a pokroku implementace OP LZZ

V rámci řešení tohoto úkolu byla provedena zejména analýza dokumentů, a to metaevaluace zpráv hodnotících pokrok OP LZZ, socioekonomický kontext a související jevy, analýza obsahu všech výzev OP LZZ a analýza výsledků hodnotícího procesu⁴. Ve vazbě na řešení úkolu č. 3 (identifikaci inovativních projektů a vyhodnocení míry uplatňování inovativnosti v oblastech podpory OP LZZ) byly využity výsledky zahraničního a českého expertního panelu společně se závěry ohledně nalezených příkladů dobré/slibné praxe. Dále byly provedeny hloubkové rozhovory a fokusní skupiny se zástupci ŘO/ZS, kteří se na procesu zadávání výzev a hodnocení podílí (v rámci evaluace bylo realizováno celkem sedm rozhovorů se zaměstnanci ŘO/ZS OP LZZ a čtyři fokusní skupiny se zaměstnanci ŘO/ZS OP LZZ)⁵.

³ Terminologická poznámka: v textu je používáno „inovativní“ a „inovační“ primárně bez významového rozdílu; v současné době se používají jak ustálená slovní spojení používající starší tvar „inovační“, a to zejména pro popis obecných jevů a procesů, jejichž předmětem je inovace (např. inovační cyklus, inovační nabídka, inovační politika ad.), tak modernější tvar „inovativní“ ve spojení s projekty a postupy (např. inovativní prvek projektu, inovativní přístup). Případy, kde je rozdíl podstatný, např. „inovační politika“ (politika zaměřená přímo na inovace) vs. „inovativní politika“ (jakákoli politika využívající inovativní/nové postupy nebo přístupy) jsou v textu podrobně rozepsány.

⁴ Dílčí výstupy z šetření jsou uvedeny v technické části zprávy (dílčí analýzy č. 2 a 3).

⁵ Seznam realizovaných rozhovorů a FS (a zúčastněných respondentů) je uveden v technické části zprávy.

Úkol č. 2 Vyhodnoťte současné pojetí inovativnosti v OP LZZ a v ESF v zahraničí a navrhněte vhodné vymezení inovativnosti v kontextu aktuálního stavu implementace OP LZZ.

Základem pro řešení úkolu byla analýza zahraniční praxe a související analýza dokumentů, zejména pak definice inovativnosti a identifikace vhodných zahraničních příkladů⁶. Dále proběhl zahraniční expertní panel široce mapující možná témata pro sociální inovace za aktivní účasti 125 expertů⁷. Na tento panel v pozdější fázi navázal expertní panel v ČR, kdy byla témata předložena k posouzení tuzemským expertům, a kdy byly získány odpovědi od 510 z nich⁸.

Nedílnou součástí byla i metaevaluace hodnotících zpráv zabývajících se účinností, účelností a kvalitou inovativních produktů, procesů a prostředí, analýza monitorovacích indikátorů, monitorovacích zpráv a dalších dokumentů o výstupech a výsledcích programu (se zaměřením na inovativní projekty a produkty a příslušné indikátory).

V návaznosti na aktivity Úkolu 1 byly využity též informace z hloubkových rozhovorů a fokusních skupiny se zástupci ŘO/ZS OP LZZ a proběhlo elektronické dotazníkové šetření zaměřené na hodnotitele žádostí⁹.

Úkol č. 3 Identifikujte inovativní projekty a jejich produkty, rozdělte je do tematických oblastí a vyhodnoťte míru uplatňování inovativnosti v oblastech podpory OP LZZ

Společně pro řešení úkolů 1, 2, 3, 4 a 6 byla provedena analýza a hodnocení vybraného vzorku projektů. Základ tvořila analýza dat dostupných zejména z IS MONIT a analýza monitoringu OP LZZ za účelem získání přehledu o výstupech a výsledcích projektů, identifikace inovací v jednotlivých oblastech podpory a tematických oblastech a stanovení vzorku. Pro účely šetření byl vytvořen vzorek projektů, který bral v úvahu: 1) typ programu (OP LZZ, CIP EQUAL), 2) prioritní osy a oblasti podpory, 3) typ projektu (grantový, individuální), 4) výsledky věcného hodnocení, 5) stavy projektů (zejména přijat-nepřijat) a v neposlední řadě též 6) fázi realizace, a to s ohledem na návaznost na případové studie (viz evaluační úkol 4). Celkem bylo analyzováno 562 projektů. K projektům následně expertní tým nastudoval všechny dostupné podklady a údaje a každému z projektů přiřadil číselné hodnoty, konkrétně bylo možné přiřadit 0-2 body inovativnosti celkem ve dvanácti sledovaných charakteristikách: Potřebnost, Komplexnost, Novost, Zlepšení, Proces, Cílové skupiny, Partnerství, Praxe, Šíření, Udržitelnost, Iniclace, Evaluace. Šlo tedy o kvantifikované subjektivní expertní ohodnocení na základě předem dané škály a sledovaných charakteristik¹⁰.

Úkol č. 4 Zpracujte metodologii hodnocení kvality inovativních projektů a produktů a pro každou tematickou oblast zpracujte jednu případovou studii na realizaci inovativního projektu, který představuje příklad dobré / slibné praxe

U vybraných projektů úkolu 3 byla provedena hloubková analýza zaměřená mj. na zjištění reálných dopadů projektu a získání podkladů pro vytvoření logického rámce projektu, vč. provedení rozhovorů se zástupci realizátora. Na základě těchto šetření byly vypracovány případové studie, které tvoří samostatnou přílohu 7 této zprávy. Při výběru projektů byla zohledněna jak tematická oblast, do které byl vybraný projekt zařazen, tak oblast podpory OP LZZ. Nejdůležitějším parametrem pro výběr mezi případové studie byl však výsledek expertního ohodnocení projektu v rámci úkolu č. 3, tedy ohodnocení inovativnosti, který byl dále ověřován (validován) právě skrze terénní šetření.

⁶ Dílčí výstup z šetření je uveden v technické části zprávy (dílčí analýza č. 4).

⁷ Dílčí výstup z šetření je uveden v technické části zprávy (dílčí analýza č. 5A).

⁸ Dílčí výstup z šetření je uveden v technické části zprávy (dílčí analýza č. 5B).

⁹ Dílčí výstup z šetření je uveden v technické části zprávy (dílčí analýza č. 6).

¹⁰ Podrobnosti jsou uvedeny v technické části zprávy (dílčí analýza č. 7).

Úkol č. 5 Vyhodnoťte Databázi produktů ESF jako nástroje pro šíření a prosazení inovativních produktů a na základě hodnocení navrhnete její úpravy (obsahové i funkční)

Základ hodnocení tvořil informační audit a analýza informačních a komunikačních aktivit, které zahrnovaly Databázi produktů ESF¹¹. Dále byla provedena série dotazníkových šetření na uživatelích Databáze produktů ESF¹² a pohovor s tvůrci a správci Databáze. V návaznosti na dílčí finální výstupy (zejména pak na návrh systému implementace inovativnosti) byl proveden benchmarking, srovnání s podobnými databázemi v ČR i EU, a doporučení vzhledem ke způsobům šíření inovací.

Úkol č. 6 Proved'te evaluaci dopadů CIP EQUAL

Analýza dostupných informací o projektech CIP EQUAL za účelem získání přehledu o výstupech a výsledcích projektů a stanovení vzorku proběhlo společně se zpracováváním úkolu 3 (identifikujte inovativní projekty¹³), přičemž bylo postupováno obdobně jako u projektů OP LZZ s důrazem na evaluaci dopadů intervencí. Dále byla provedena analýza dokumentů (zejména zpráv hodnotících implementaci CIP EQUAL a jeho dílčí aspekty, rámec CIP EQUAL), vyhodnoceny rozhovory a fokusní skupiny provedené na úrovni ŘO/ZS a využity poznatky z šetření provedeného na projektech OP LZZ v rámci úkolu č. 3, konkrétně identifikace vazeb mezi projekty hodnocenými jako inovativní a jinými projekty CIP EQUAL.

Úkol č. 7 Navrhnete systém implementace inovativnosti v dalším programovacím období a zpracujte metodologii (příručku) pro realizátory inovativních projektů

V rámci přípravy návrhu systému implementace byla zohledněna zjištění a závěry předchozích úkolů s tím, že byla v závěru evaluace provedena simulace procesu vyhlašování, hodnocení, monitorování a reportingu se skupinou zástupců ŘO/ZS i potenciálních žadatelů (zástupců organizací). Cílem simulace bylo zejména ověřit realističnost návrhu a přizpůsobení jednotlivých kroků a doporučení vzhledem k současné míře povědomí a znalostem potenciálních stakeholderů, a to jak na úrovni ŘO/ZS, tak žadatelů a příp. hodnotitelů. Návrh systému implementace tvoří samostatnou přílohu 6 této závěrečné zprávy a příručka samostatnou přílohu 8.

¹¹ Dílčí výstupy z šetření jsou uvedeny v technické části zprávy (dílčí analýzy č. 8 a 9).

¹² Dílčí výstupy z šetření jsou uvedeny v technické části zprávy (dílčí analýzy č. 10A a 10B).

¹³ Viz dílčí výstup v technické části zprávy (dílčí analýza č. 7).

5 Hlavní zjištění

Poznámka: S ohledem na snahu zachovat logickou návaznost jsou v této kapitole uvedeny nejprve zjištění úkolu 2 (současné pojetí inovativnosti v ESF v zahraničí) a teprve následně zjištění úkolu 1 (relevance témat inovativnosti OP LZZ a jejich promítnutí do výzev OP LZZ). Hlavní zjištění jsou dále dělena podle evaluačních otázek.

5.1 Úkol 2. Vyhodnoťte současné pojetí inovativnosti v OP LZZ a v ESF v zahraničí a navrhněte vhodné vymezení inovativnosti v kontextu aktuálního stavu implementace OP LZZ

Následující kapitola představuje zjištění a zpracování **Úkolu č. 2: Vyhodnoťte současné pojetí inovativnosti v OP LZZ a v ESF v zahraničí a navrhněte vhodné vymezení inovativnosti v kontextu aktuálního stavu implementace OP LZZ.**

Evaluační otázky:

1. Jaká jsou aktuální pojetí inovativnosti (vč. pojetí EK) relevantní pro oblast implementace ESF a zájem zadavatele?
2. Do jaké míry je vhodné současné pojetí inovativnosti v OP LZZ?
3. Jaké zahraniční přístupy k pojetí a uplatnění inovativnosti v ESF jsou využitelné v ČR?
4. Jaká je role mezinárodní spolupráce v uplatnění inovativnosti v ESF, je vhodné (nutné) oba principy propojovat?
5. Jaké je působení a váha souvisejících principů, např. partnerství, mainstreaming apod.?
6. Do jaké míry by bylo možné a vhodné sjednotit přístup k inovacím v rámci ESF s principy systému výzkumu, vývoje a inovací v České republice (viz Rada pro výzkum, vývoj a inovace <http://www.vyzkum.cz>)?
7. Jak vhodně je nastaveno hodnocení projektových žádostí, vykazování a monitorování inovativních produktů?

Evaluační otázka 2.1. Jaká jsou aktuální pojetí inovativnosti (vč. pojetí EK) relevantní pro oblast implementace ESF a zájem zadavatele?

Používaná vymezení inovací vždy obsahují nějaký prvek novosti a zlepšení. Tradiční vymezení **technické a netechnické inovace** v podnikatelském sektoru (průmyslu a služeb) uvádí Oslo manuál OECD (ve třetím vydání z roku 2005) a v této podobě je používá i zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací v ČR. Inovace je v manuálu definována jako zavádění nového nebo významně zlepšeného produktu/služby nebo procesu (technická inovace), marketingového nebo organizačního postupu (netechnická inovace) do podnikové praxe, organizace práce nebo vnějších vztahů. Novost musí být minimálně identifikována na úrovni firmy. Inovace přináší firmě ekonomický užitek z uplatnění na trhu. Samotná **tvorba znalostí** se mění, inovační proces je méně lineární, interaktivnější, s řadou krátkodobých a dlouhodobých zpětných vazeb mezi různými fázemi, které odrážejí sociální potřeby (poptávku). Rozvíjejí se nové kolektivní experimentální přístupy zahrnující různorodé stakeholdery, včetně uživatelů a dotčených stran, příkladem je uživateli iniciovaná nebo komunitně založená inovace (původně zejména v inovačních aktivitách informačních technologií se šíří i do dalších oblastí). Schopnost začlenit sociální potřeby do inovačního procesu přidává hodnotu produktům a službám soukromých i veřejných aktérů a je považována za konkurenční výhodu.

Univerzálně platné vymezení **sociálních inovací** není k dispozici, lze ale na základě dostupných zdrojů¹⁴ formulovat funkcionální definici pro hodnocení jejich podpory. Sociální inovace (tj. inovace sociální v účelu i prostředcích jejich dosažení) představují ve stávajícím pojetí nové (a oproti dostupným alternativám účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější) řešení (produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí, intervence), která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Proces sociálních interakcí, který směřuje k dosažení určitého výsledku, má participativní charakter. Účastní se ho různorodí aktéři a stakeholdeři, kteří mají vlastní zájem na řešení sociálního problému, a posiluje pozici beneficentů (empowerment) - inovace je vytvářena a šířena s jejich účastí. Empowerment je podmínkou udržitelnosti inovace. Proces sociálních interakcí je sám o sobě inovačním výsledkem, protože vytváří sociální kapitál. Charakter sociálních interakcí určuje tři typy sociální inovace jako řešení sociální poptávky (potřeby), řešení společenské výzvy a systémovou změnu.

Sociální inovace vytvářejí sociální/společenský užitek či výnos, který připadá primárně společnosti jako celku spíše než soukromým jednotlivcům, a zároveň nové sociální praktiky, vztahy nebo partnerství, nové institucionální formy a postupy, podněcují změnu chování. Účast koncových uživatelů v partnerstvích jako spolutvůrců změny zvyšuje účinnost inovačních aktivit (změna je realizována nejen pro občany, ale také s nimi). Sociální inovace se mohou odehrávat ve všech institucionálních sektorech a v jejich interakci. Oproti podnikovým inovacím nejsou sociální inovace primárně motivovány podnikatelskými zájmy, komerčními příležitostmi nebo zisky, ale mohou je zahrnovat. Vymezení sociálních inovací a přístupu k nim je dále podrobně popsáno v samostatné příloze č. 8 formou příručky pro tvorbu a realizaci inovativních projektů, příp. jako součást návrhu implementace (samostatná příloha 6).

Za počátek vývoje klíčových témat v oblasti inovací v EU je považován rok 1996, kdy vznikl První akční plán pro inovace. Přestože je v doprovodných dokumentech zmiňován význam společenských aspektů inovace (inovace a společnost), omezuje se spíše na jejich podpůrnou roli (inovační kultura). Uváděno je rozdělení inovací na produktové a procesní v citaci Oslo manuálu. Vedle technických charakteristik inovací a vazby na aktivity výzkumu, vývoje a technického rozvoje jsou zdůrazňovány i další typy inovačních aktivit a jejich faktory (organizace práce, kvalita lidských zdrojů). Klíčovým inovačním segmentem jsou podniky (s důrazem na specifika malých a středních podniků), které díky inovacím dosahují ekonomického výnosu (inovace však mohou přinášet i společenský užitek).

Zlomový bod pro inovační politiku v EU představuje formulace **Lisabonské strategie** v březnu 2000 a souvisejících dokumentů, které stanovují akční rámec až do roku 2010 a promítají se do regulací a zaměření podpůrných programů, včetně strukturálních fondů pro období 2000-2006 a 2007-2013. Průběžná hodnocení Lisabonské strategie však přinášejí rozčarování z dosavadního vývoje (zejména v oblasti zaměstnanosti). Pokus o nový start Lisabonské strategie jako Partnerství pro Růst a pracovní místa v roce 2005 inicioval tvorbu Národních reformních programů (2005-2008), aktualizovaných pro

¹⁴ Např. Basset, J. *Innovation Policy Workshop No. 6*, Brussels, PRO INNO Europe 2010. [cit. 19. 12. 2011].

Dostupné z: http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/dl/901/orig_doc_file/

BEPA, *Empowering people driving change: Social innovation in the European Union*, Bureau of European Policy Advisers 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z:

http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf

Financing Social Impact. Funding social innovation in Europe – mapping the way forward. Social innovation Europe, 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z:

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7048

Murray, R., Caulier-Grice and Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: www.youngfoundation.org/publications/reports/the-open-book-social-innovation-march-2010

období 2008-2010, do něhož však už zasáhla ekonomická krize souběžně s frustrací z nesplnění tzv. Lisabonských (a navazujících) cílů (strukturální ukazatele).

V **minulém programovacím období** (2000-2006) podpořil ESF více než 20 tisíc Iniciativ místního rozvoje a zaměstnanosti a Územních paktů zaměstnanosti (1,2 mld. EUR) a tak přispěl k vytvoření kapacit a síťování místních orgánů, nevládních organizací a sociálních partnerů pro realizaci aktivních politik začlenění. Iniciativa EQUAL (3,2 mld. EUR) propojila téměř 20 tisíc partnerů při tvorbě, testování a validaci inovačních řešení, které integrovala znevýhodněné skupiny na trhu práce. Jde dosud o největší program k podpoře sociálních inovací v oblasti sociálního začlenění a zaměstnanosti.

Evaluace sociálně inovativních výstupů na úrovni EU ukázala řadu podnětů pro formulaci budoucích podpůrných politik. Nejvýznamnější strategický nástroj představovala **partnerství**, a to spíše menšího rozsahu, s kvalitním vnitřním managementem, vhodným mixem partnerů, s účastí tvůrců politik, sdílenou odpovědností mezi partnery podle jejich kvalifikací. Zpráva o ex-post evaluaci iniciativy EQUAL zahrnovala 924 inovací, z toho 35 % podpořilo návrat/přístup na trh práce. Pozitivně byl hodnocen vliv na Evropskou strategii zaměstnanosti, naopak za očekáváním zaostaly mainstreamingové kapacity a dlouhodobé účinky na konečné příjemce¹⁵.

Novost a zlepšení (superiorita) představovaly dvě hlavní kritéria pro identifikaci inovací vytvořených v rámci programu EQUAL. Novost inovací byla definována podle dvou hledisek: (1) způsobu vzniku inovace – převzetím postupu nebo aktivity z jiného kontextu s pouze malým přizpůsobením, aktivní přizpůsobení z odlišného kontextu, nový vývoj, (2) typu inovace – tj. inovace cílů, procesu nebo kontextu. Chybějící tržní uplatnění jako kritérium ekonomické (podnikové) inovace představoval mainstreaming rozlišený na vertikální, horizontální (až na nadnárodní úroveň) a udržení/pokračování (viz Ex-post Evaluation of the EQUAL, 2010). V průměru hlásily členské země 30 % výsledků jako validované inovace, ovšem při značně národně odlišných úrovních evaluační kapacity¹⁶).

Podle zkušeností s evaluací EQUAL je při měření/evaluaci sociálních inovací nutno zohlednit několik specifických aspektů. V první řadě mají sociální inovace spíše **ojediněle bezprostřední dopady**. Časový rámec hodnocení je proto nutné individuálně přizpůsobit. Další problém představuje **hodnocení předpokládaných inovací**, které ještě nebyly implementovány. V takovém případě je nutno posuzovat samotný nápad a jeho schopnost naplnit nenaplněné potřeby (očekávané výstupy a dopady) nebo předpokládanou novost a disruptivnost zvoleného postupu. Při hodnocení výstupů sociální inovace je vhodné soustředit se na hledisko blahobytu, tj. přesahující pojetí HDP (sociální a environmentální ukazatele jsou považovány za stejně důležité jako ekonomické). Sběr informací pro evaluaci by měl zahrnout celý proces inovace a úplné spektrum zúčastněných subjektů (tvůrců a adresátů).

Rozmanitost aktivit a projektů vztahujících se k sociálním inovacím omezují dostupnost informací o fungování a nákladech realizovaných politik a postupů. Dopad sociálních inovací se obtížně hodnotí kvantitativně. Např. počty iniciativ a účastníků nebo příjemců jsou pouze slabé ukazatele skutečného přínosu sociální inovace k řešení specifického sociálního problému (zlepšení kvality služby) nebo společenské výzvy či ještě obtížněji ke změnám chování. Užítky účinných sociálních programů jsou pouze zřídka monetizovány. Pokud lze jen obtížně hodnotit samotnou politiku, tím spíše to platí o dopadu a rozsahu inovací.

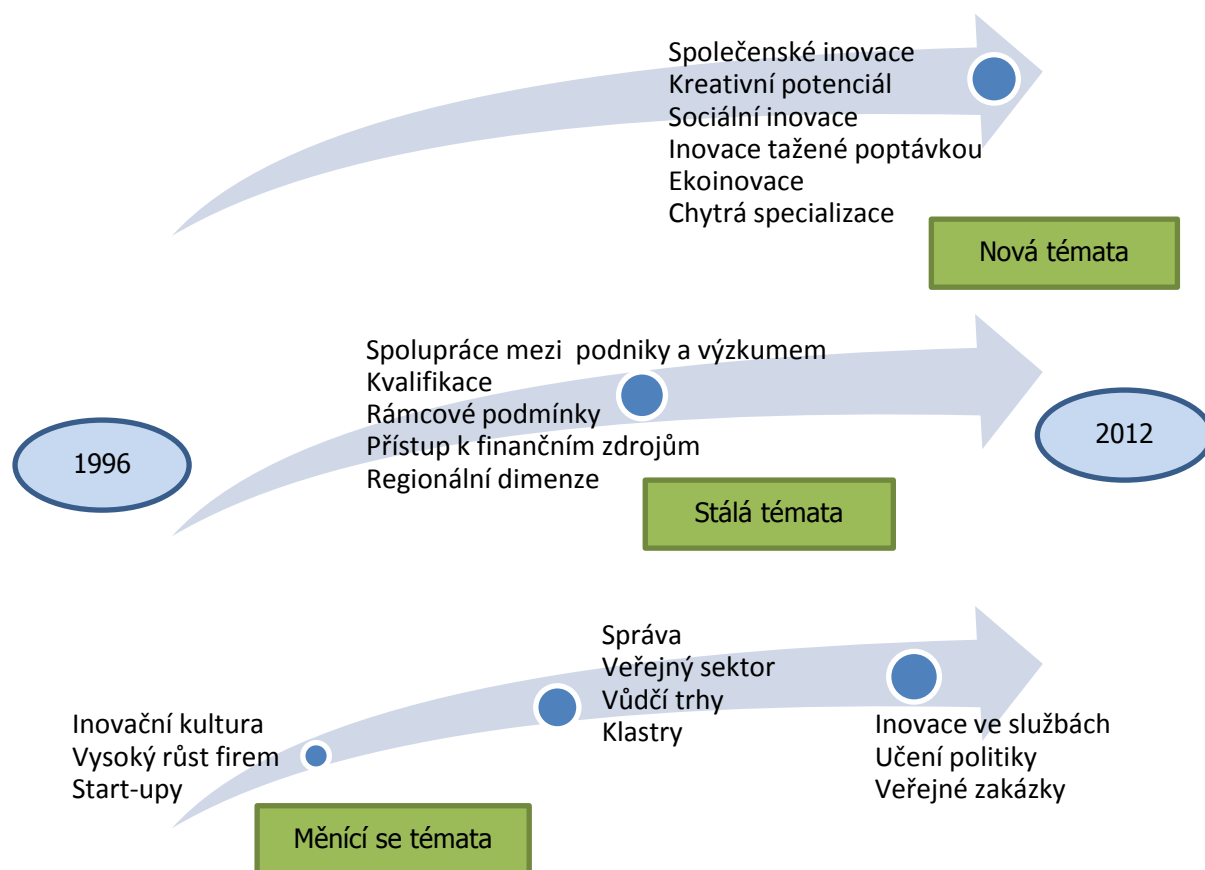
¹⁵ Ex-post evaluation of the EQUAL Community Initiative (2000-2006). METIS. Vienna 2010.

¹⁶ Za příklad dobré praxe je považován portugalský přístup k validaci inovačních produktů podle sedmi kvalitativních hledisek: inovace (výjimečnost, přidaná hodnota, podpora nových forem učení a kvalifikací/dovedností, pestré a komplementární příspěvky různých partnerů), empowerment, vhodnost, užitečnost, přístupnost, rovnost, přenositelnost (Validation of Innovative Product, Equal Managing Authority Portugal 2007), http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0706-msf-pt-leaf_en.pdf

Další problém představuje nedostatečná kultura (expertiza) ex-post evaluace realizátorů projektů sociálních inovací. Zatím jediný program na úrovni EU, kde sociální inovace představovaly specifický výstup, je EQUAL. **Pokud však sociální inovace není explicitním cílem, není ani specificky evaluována.** Navíc většinou je evaluace prováděna prostřednictvím dotazníků nebo analýzy nákladů a užitků, které podléhají subjektivitě hodnotitele (a jeho expertizy). Měření dopadů je obvykle založeno na dílčích příkladech nebo příbězích úspěšných praxí. K dispozici je velké množství hodnotících metodik, ale jejich využití pro sociální inovace je dosud omezené a nesystémové.

Hodnocení Lisabonské strategie (tzv. Kokova zpráva z roku 2004¹⁷) ukázalo, že růst (tažený znalostmi a inovacemi v tradičním, tj. převážně technickém, resp. ekonomickém pojetí) a tvorba pracovních míst automaticky nezaručují **řešení sociálních potřeb a problémů** (zejména snižování chudoby). Obnovená strategie udržitelného rozvoje (2006) a Obnovená sociální agenda EU (2008) zdůrazňují nezbytnost odpovědi na **nové sociální skutečnosti a výzvy**, jako je klimatická změna, stárnutí populace, rostoucí nezaměstnanost a vyloučení (chudoba), dále zesílené dopady ekonomické krize. Nové výzvy vyžadují nová řešení a nové způsoby jejich realizace.

Obrázek 1: Vývoj klíčových témat v oblasti inovací v Evropě



Oproti tradičnímu pojetí inovací v Lisabonské strategii se objevuje důraz na přímé propojení mezi ekonomickou a sociální dimenzí inovačního rozvoje a oblast sociálních inovací se stává doménou inovační politiky. Zhoršující se fiskální podmínky zvyšují význam sociálních inovací při řešení společenských problémů. Jejich význam podtrhuje (vedle dalších priorit) **Strategie Evropa 2020** (a

¹⁷ Facing the challenge: The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, Luxembourg 2004: OOEPEC.

především její pilířová iniciativa **Inovační Unie**). Mobilizují kreativitu při vytváření řešení a lepším využití zdrojů, podporují inovační a učící se společnost. Všechny typy aktérů mohou být inovační při tvorbě produktů a služeb, které vytvářejí.

V oblasti zaměstnanosti, sociálních věcí a začlenění další pilířové iniciativy Evropy 2020 spadají do cíle inkluzivního růstu, tj. Agenda pro nové kvalifikace a pracovní místa a Evropská platforma proti chudobě a vyloučení. Specificky Iniciativa příležitostí pro mladé se zaměřuje na nezaměstnanost této skupiny a v jejím rámci na podporu sociálních podnikatelů. Pro období od roku 2014 je formulován program Sociální změny a inovace, Kohezní politika 2014-2020.

V **Inovační Unii** jsou uvedena tři opatření ve vztahu k sociálním inovacím:

- (1) Zahájení pilotu Evropské sociální inovace pro expertizu a virtuální hub zaměřený na sociální podnikatele a veřejný a třetí sektor; podpora sociálních inovací v celém inovačním cyklu prostřednictvím ESF s návazností na investice do této oblasti v uplynulém desetiletí, souběžně s podporou inovačních sociálních experimentů rozvíjených v rámci Evropské platformy proti chudobě; sociální inovace by se měly stát mainstreamovým akcentem v příští generaci programů ESF, členské země jsou vyzvány již nyní ke zvýšení úsilí o podporu sociálních inovací prostřednictvím ESF,
- (2) Významná podpora rozsáhlého výzkumného programu na téma veřejného sektoru a sociálních inovací se zaměřením na měření a evaluaci, financování a další překážky rozvoje a expanze (scaling up), bezprostředně (od roku 2012) zavedení Inovačního žebříčku evropského veřejného sektoru (pro budoucí benchmarking inovací veřejného sektoru), diskuse o vhodnosti nových zkušeností učení a síťování pro lídry veřejného sektoru na evropské úrovni,
- (3) Konzultace sociálních partnerů k možnosti šíření znalostní ekonomiky na všechny profesní úrovně a do všech sektorů a k vytvoření strategie trhu práce pro pečovatelský sektor.

Koordinované aktivity na úrovni EU jsou považovány za velmi významné kvůli přeshraničnímu rozměru sociálních inovací a tím i více-úrovňové správě jejich agendy. Koordinace také usnadňuje šíření dobré praxe mezi členskými zeměmi. Lisabonská strategie zdůraznila nástroj Otevřené metody koordinace jako katalyzátor změny národních politik pro strategie zaměstnanosti a potírání chudoby, následně i pro modernizaci sociální ochrany. Sdílené učení, expertní hodnocení jsou kombinovány s evaluačními a validačními nástroji a výsledky představovány sociálním partnerům a dalším zástupcům občanské společnosti. Rozvoj a koordinace EU politiky v oblasti **zaměstnanosti, sociálních věcí a začlenění** jsou podporovány programem PROGRESS pro zaměstnanost a sociální solidaritu (pro období 2007-2013). Pro období 2014-2020 je formulován program EU pro sociální změny a inovace, který propojuje program Progress, síť EURES a nástroj mikrofinancování Progress.

V rámci cílů podpory ze **strukturálních fondů** (na národní i regionální úrovni) je zmiňován rozvoj inovací a znalostní společnosti. V seznamu prioritních témat se projevuje tradiční přístup, tj. inovace podnikové, technické a založené na výzkumu a vývoji (Výzkum a technický rozvoj, inovace a podnikání) a v související oblasti jako jedna z charakteristik informačních a komunikačních technologií (Informační společnost). V tématech lidských zdrojů a zaměstnanosti je zahrnuta podpora podnikání a inovací (spíše v reaktivním pojetí pro zlepšení adaptability pracovníků a firem) a explicitně organizačních inovací (vytvoření a šíření inovačních a produktivnějších forem organizace práce). Zlepšování lidského kapitálu zmiňuje aktualizaci kvalifikací vzdělávacích pracovníků zohledňující inovace a znalostně založenou ekonomiku a dále rozvoj kvalifikací a mezisektorového síťování pro výzkum a inovace (cílené na pracovníky výzkumu a vývoje, včetně potenciálních).

V **současném programovacím období** (2007-2013) prostředky ESF směřují na (1) vytváření institucionální kapacity, většinou veřejného sektoru prostřednictvím vzdělávání, reorganizace fungování, rolí a kompetencí, posílení regionální a místní správy, modernizaci a zlepšení kvality

procesů rozvoje politik, programů a veřejných služeb, posílení kooperace a koordinace, podpory sociálního dialogu, partnerů, nevládních organizací a e-governmentu; (2) mezinárodní učení a spolupráci prostřednictvím sdílení zkušeností, učící se mobility, společného vývoje, testování, validace, osvojení řešení uplatněných úspěšně v zahraničí; (3) inovační aktivity pro růst: (a) chytrý – nové formy organizace práce a lepší využití kvalifikací zaměstnanců a zdrojů ke zvýšení produktivity, nové přístupy k celoživotnímu učení, rozvoji lidských zdrojů ve výzkumu a inovacích, spolupráce mezi vědou a podnikovým sektorem, harmonizace profesního a osobního života), (b) udržitelný – nové kvalifikace pro klimatickou změnu a udržitelný růst, ekoinovace v aktivitách třetího sektoru, (c) inkluzivní – nové způsoby řešení nezaměstnanosti inkluzivním podnikáním, vytváření zaměstnanosti pro mladé, věkový management, sociální začlenění ohrožených skupin.

Regulace ESF pro období 2007-2013 odkazuje na zkušenosti iniciativy EQUAL, které mají být začleněny do poskytované podpory, a to zejména participace cílových skupin, identifikace politických problémů a jejich následný mainstreaming, inovační a experimentální postupy, přístup k projektům a jejich management ze strany nevládních organizací (další vyzdvihované zkušenosti zahrnovaly integraci migrantů, především azylantů, metodiky mezinárodní spolupráce, zohlednění skupin marginalizovaných na trhu práce, dopad sociálních problémů na vnitřní trh). Za významný aspekt ESF jsou považovány inovační mezinárodní a meziregionální aktivity k podpoře spolupráce zejména prostřednictvím sdílení informací, zkušeností, výsledků a dobrých praxí, vývojem komplementárních přístupů a koordinovaných nebo společných akcí (čl. 3, odst. 6). Na konci roku 2007 byla zahájena iniciativa Učení pro změnu k podpoře kultury učení a rozvoje infrastruktury pro sociální inovace a sdílené učení, zejména prostřednictvím sítí učení řídicích orgánů ESF, implementačních orgánů a strategických stakeholderů, pomoci ESF manažerů při implementaci mezinárodních aktivit v regionálních a národních programech, tvorbou zásobníku dobré praxe a úspěšných příkladů a sdíleným využitím nástrojů a vytváření kapacit v orgánech ESF.

Zaměření ESF na inovační aktivity (na jejich podporu a mainstreaming) je zmíněno jako společná charakteristika implementace cílů a priorit všech operačních programů (čl. 3, odst. 5). Konkrétně je od řídicího orgánu vyžadováno, aby vybral témata pro financování inovací v kontextu partnerství a definoval odpovídající implementační uspořádání. O vybraných tématech je informován monitorovací výbor (čl. 7). Roční a závěrečné implementační zprávy mají obsahovat syntézu implementace inovačních aktivit, včetně prezentace témat a jejich výsledků, šíření a mainstreamingu (čl. 10, odst. e).

Inovační aktivity jsou tedy v souvisejících regulacích sice zmiňovány, ale dostatečně konkrétní specifikace k dispozici není. Pouze jsou rozlišeny **základní typy inovací**, tj. inovace procesu, cílů a kontextu. Samotné sledování, hodnocení a měření výsledků, výstupů a dopadů zůstává problematické. Zkušenosti v programu EQUAL při uplatňování **principu inovativnosti** byly východiskem pro jeho aktualizaci v programech ESF pro období 2007-2013 a pro formulaci pravidel implementace¹⁸ (návrh systému implementace je podrobně popsán v samostatné příloze 6 a jsou součástí doporučení evaluační zprávy).

Účinná podpora inovací jako nedílná součást všech operačních programů v tomto ohledu vyžaduje zacílení na skutečné politické potřeby, dostatečné zdroje, důvěryhodnost přínosu změny, integraci do politického cyklu na vysoké úrovni (tj. nikoli vnímání inovační podpory pouze jako dodatečné aktivity), odlišení od podpory poskytované standardními nástroji, testování realizovatelnosti a přenosnosti, obousměrné mechanismy k oslovení klíčových výzev a priorit (bottom-up, top-down), zlepšení nebo nové přístupy k mainstreamingu politiky a praxe (tj. stávající přístupy už nejsou adekvátní, navrhované inovace jsou realizovatelné z hlediska zdrojů a zájmu stakeholderů a jsou přijatelné

¹⁸ The Principle of Innovation in the New ESF programmes (2007-2013), EQUAL Managing Authorities of Netherlands, Poland, Portugal, Spain and UNited Kingdom 2006 (červen), http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/200606-reflection-note-inno_en.pdf

z hlediska politické a veřejné podpory a pochopení potřebnosti změn). Členské země měly prostor pro uplatnění inovačních přístupů v operačních programech podle vlastních potřeb, včetně alokace zdrojů, např. podporou inovačních aktivit v každé prioritní ose či pouze ve vybraných. Pravidla implementace principu inovativnosti v operačních programech ESF pro období 2007-2013 jsou rozdělena do pěti oblastí v návaznosti na pilíře kvalitního programování (strategická orientace a koherence, účast stakeholderů, monitoring a evaluace, plánování účinné realizace).

Podpora a management inovace je z definice novátorského přístupu náročnější na **zdroje** pro plánování, management, evaluaci a mainstreaming oproti standardním (rutinním) aktivitám, což musí být zohledněno na národní úrovni při alokaci odpovídající technické pomoci. Kvalitu inovačních aktivit a jejich výsledky zásadně ovlivňuje dostupnost odborných podpůrných služeb programu. Realizace užitků inovační aktivity a přenos výsledků vyžaduje účinnou **koordinaci** na různých úrovních: (a) Na úrovni členské země musí identifikace inovačních témat odpovídat politickým potřebám a širší reformní agendě, vycházet z mezirezortní koordinace. Zajištění podpory pro reformu vyžaduje zahrnutí širokého spektra stakeholderů všech úrovní. (b) Na úrovni priorit operačního programu např. ve formě politické řídicí skupiny pro inovační aktivity zastupující hlavní uživatele, společných výběrových kritérií a mechanismů, společných podpůrných služeb pro projekty, koherentních metod validace a mechanismů transferu. (c) Na úrovni EU mezi členskými zeměmi zejména pro sdílení dobré praxe a dalších zkušeností. (d) Na úrovni EU posílení strategické dimenze kohezní politiky k lepší integraci celoevropských priorit do regionálních a národních rozvojových programů. K hodnocení **kvality integrace** inovačních aktivit do programu ESF v období 2007-2013 slouží (sebe)hodnocení souvisejících informací obsažených v dokumentech ex-ante evaluace, Národního strategického referenčního rámce a operačních programů.

Na úrovni členských zemí EU uvádíme příklady přístupů v technické části závěrečné zprávy (dílní analýza č. 4) a také níže jako zjištění pro evaluační otázku 2.3. Jaké zahraniční přístupy k pojetí a uplatnění inovativnosti v ESF jsou využitelné v ČR. Zde tedy pouze shrňme, že většina zemí uvádí pouze velmi obecná a tedy i podobná inovační témata obvykle v rámci vybraných os. Pouze výjimečně je pro inovační projekty určena specifická osa se samostatným rozpočtem a specifickým implementačním uspořádáním.

Při základním rozdělení přístupů k sociálním inovacím lze identifikovat jejich (1) sektorové typy, (2) fáze, (3) překážky a řešení, (4) budoucí priority (body 3 a 4 jsou rozvedeny v odpovědi na otázku 1.1.7.2):

(1) Sektorové typy sociálních inovací

Veřejný sektor (veřejná správa) je ze své podstaty averzní vůči podstupování rizika a inovačním aktivitám. Důvodem jsou překážky typu nákladově založeného rozpočtování, nepružné organizační struktury (odborová hierarchie), rigidních administrativních a kontrolních pravidel, chybějící kariérní motivace ad. Tyto podmínky často potlačují nové přístupy a upřednostňují standardizovaná řešení. Inovační proces ve veřejném sektoru má tendenci k centralizaci a nesoustavnosti (nárazovosti) a jeho dopad dále limituje způsob a forma poskytované služby uživateli. Alternativu představuje outsourcing aktivit dodavatelům z tržního nebo třetího sektoru. Zvýšení inovačnosti samotného veřejného sektoru však vyžaduje systémovou změnu způsobu získávání a alokace zdrojů a jejich hospodaření.

Domácnost jako neformální ekonomická jednotka je významným zdrojem sociálních inovací, které mohou následně přerůst do třetího a veřejného či tržního sektoru. Příkladem jsou nové formy interakce mezi jednotlivci třeba ve formě open source softwaru nebo sociálního networkingu kolem web stránek ke specifickým tématům vytvářeným mimo tržní či státní struktury. Tímto typem spolupráce vznikají systémy rozptýlené inovace a vzájemné podpory s nejasnou možností zapojení dalších sektorů pro jejich rozvoj. Další příklad stále akutnější např. v souvislosti se stárnutím populace

představuje čas a případně další náklady věnované na dobrovolnické aktivity nebo pomoc v rodině či okolí a jejich možná (peněžní/nepeněžní) kompenzace.

- *Sociální hnutí*: náš prostor, grassroots kampaně za sociální změnu
- *Neformální vzájemnost*: uživatelské skupiny, sítě pro kolaborativní produkci, vzájemná pomoc, nové modely péče a podpory
- *Vytvářené rodiny jako místo inovace*: družstevní bydlení pro vzájemnou podporu, skupinové služby pro sítě domácností, rozšíření domova
- *Prosumption*: spolupráce výrobce a spotřebitele, uživatelé jako producenti
- *Veřejné prostory pro sociální inovace*: sousedské web stránky, komunitní centra, rozšíření veřejných prostor pro domácí produkci, protesty prostřednictvím aktivity, obsazení ulic, mobilizace ulice jako inovační jednotky
- *Neformální obchodní systémy a měny*: měny pro sociální péči, neformální měny, časové bankovníctví
- *Online platformy pro kolektivní jednání*: koprodukční platformy, platformy pro darování zboží, platformy pro skupinové nakupování, platformy pro agregaci jednání
- *Valorizace dobrovolnictví*: školení pro dobrovolníky, pružné podmínky formální zaměstnanosti, uznání času domácností pro sociální produkci
- *Specifikace vlastnictví (propertizing)*: otevřené licencování, vytváření informačních zdrojů, nové formy vlastnictví

Tržní sektor se stále silněji prolíná se sektorem sociálním z řady důvodů. Rozvíjí se podnikání v sociálních odvětvích – zdravotnictví, vzdělávání, sociální péče. Firmy hledají v sociálních inovacích zdroje nových podnikatelských příležitostí, včetně lidského kapitálu a společenské reputace. Nejvýznamnější segment představují sociální podniky (či jejich klastry), tj. podniky dosahující zisk ale zaměřené na sociální cíle. Udržení tržní pozice může v tomto případě představovat problém při nedostupnosti diverzifikovaného kapitálu či podpůrné legislativy nebo regulace, které by kompenzovaly znevýhodnění oproti mainstreamovým podnikatelům.

- *Trhy pro sociální statky*: sociální indexy, sociální burzy, trhy pro pozitivní a negativní sociální statky, sociální trhy
- *Školení a rozvoj lidských zdrojů*: sítě vzájemné podpory, přednášky o sociálním podnikání, vzdělávání pro neziskové manažery, rekvalifikace podnikových manažerů pro sociální ekonomiku, specializované vzdělávací instituce pro iniciativy sociální ekonomiky
- *Karty a měny*: pro lokální sociální ekonomiku
- *Informace*: kampaně sociálních hnutí k jednání korporací, spotřebitelské průvodce a hodnocení, označení prémie za sociální inovace (fair trade) a hodnotící systémy pro sociální statky
- *Instituce sociálního financování*: elektronický trh pro sociální investice, sociální velkoobchodní banky, anděle pro sociální rizikový kapitál, bankovní financování pro sociální podniky, zprostředkovatelé soukromého kapitálu pro sociální projekty (projekty kombinující sociální a finanční výnosy), družstva pro finanční záruky, úvěrové společnosti, družstevní banky, etické banky
- *Sociální financování*: financování spojené s expertním poradenstvím před zahájením podnikání, prorůstové filantropické investice, podpora investiční připravenosti, charitativní půjčky, dluhopisy a základní kapitál, individuální půjčky, mikro úvěry pro mikro produkci, sociální rizikové fondy, účelové investice, etické investování
- *Partnerství v sociálním podnikání*: účast podniků v evaluaci služby, sociální využití komerční technologie, dobrovolné sociální závazky firem, partnerství sociálních podniků a korporací, hybridní modely podnikání spojující podnikatelské kapacity se sociálními cíli, společenská odpovědnost firem, firemní neziskový management sociálního poskytování
- *Modely sociálního podnikání*: nadace jako vlastníci korporací, rozšíření družstevní ekonomiky v produkci, proziskový rozvoj nových sociálních modelů, hybridní podniky se sociálními cíli, spotřební družstva, vzájemné sociální podniky, sociální podniky

Třetí sektor (grantová ekonomika) je nejobvyklejším zdrojem sociálních inovací, ale spíše vytváří nové přístupy (ideje), než aby měnil celý systém. Největší výzvu představuje stabilita (spolehlivost) finančních zdrojů a vhodnost jejich typu, žádoucí je proto rozvoj nových podpůrných nástrojů, regulačního, správního a evaluačního rámce pro tvorbu a aplikaci inovací.

- *Sítě*: sítě pro inspiraci a vazby, národní a globální sítě
- *Legislativa a regulace*: změna určení vlastnictví a jeho výnosu (renty) pro sociální účely, územní plánování a daňové úlevy pro kreativní lokality
- *Školení a formování*: stáže, školení pro budoucí lídry, školení pro sociální podnikatele, nástroje osobního hodnocení, rozvoj kvalifikací a dovedností ve třetím sektoru
- *Účelové investice*: rizikový kapitál pro filantropii, strategické investice pro transformaci sociálních výstupů sektoru, filantropické vzájemné fondy
- *Zlepšení grantového vztahu*: platformy dárců, filantropické elektronické aukce, zprostředkovatelé nepeněžních příspěvků
- *Podpůrné balíčky*: podpora tvorby kapacit, podpůrné služby pro inovace
- *Poskytování grantů*: nové formy grantů, jejich různé účely, nové nástroje financování grantů a vlivu na jejich čerpání

Inovační zprostředkovatelé: jsou jednotlivci, organizace, sítě nebo prostory spojující lidi, nápady a zdroje, např. při inkubaci inovací, propojení inovujících podnikatelů a možností jejich podpory, šíření inovací díky sítím a spolupráci. Příkladem jsou platformy, sítě, instituce, huby, týmy, šampioni.

(2) Fáze

Proces sociální inovace lze rozdělit do fází od vzniku nápadu až k dopadu inovace. Fáze nemusí vždy postupovat následně, inovace mohou např. začít přímo v praxi, mohou se překrývat. Identifikace fází sociálních inovací umožňuje přizpůsobit žádoucí podporu k rozvoji inovačních aktivit.

Podněty a inspirace: Identifikace problému a jeho příčiny (stanovení diagnózy) je prvním krokem k řešení, realizace inovace vyžaduje získání pozornosti vlivných subjektů, zviditelnění problémů a jejich zhodnocení, uplatnění nových úhlů pohledu, sběru dat, jejich vyhodnocení a přístupnosti (informační tok), využití výzkumu a mapování k identifikaci skrytých potřeb a nevyužitých aktiv, otevřenost vůči spouštěčům, které vyvolají poptávku po jednání/zásahu:

- *Od symptomu k příčině*: modely systémového myšlení, diagnostické profese, diagnostický proces
- *Přitažení pozornosti*: kampaně, tlak uživatelů a veřejnosti, sbory stěžovatelů
- *Zviditelnění a zhodnocení problémů*: pozornost médií (media spotlight), transparency pro zviditelnění
- *Nové perspektivy*: myslitelé a umělci v lokalitě, měnící se role, generativní skripty, generativní paradigma
- *Oběh informací*: nástroje na přenos znalostí v rámci systému, občany sledovaná data, integrovaná data soustředěna na uživatele, systémy zpětné vazby
- *Výzkum a mapování*: přehled literatury, etnografické výzkumné techniky, komunity zkoumající samy sebe, mapování toků, systémů, fyzických aktiv, identifikace rozdílných potřeb a kapacit, potřeby mapování
- *Spouštěče a inspirace*: symbolické změny, nové technologie, nové důkazy, špatná výkonnost, úspory a zvýšení efektivity, krize

Návrhy a nápady: Na vytváření perspektivních nápadů se zaměřují specializované instituce typu animátorů inovací (designové laboratoře, do a think tanky), široké spektrum technik zahrnuje facilitaci angažované účasti stakeholderů a tím i zvýšení její efektivity, vedle osobních setkání se prosazují nové komunikační technologie. Snaha vlád všech úrovní o zvýšení občanské participace může rovněž probíhat v různých podobách. Otevřená inovace představuje proces získávání rozptýlené a kolektivní

intelligence velkého množství subjektů (crowd sourcing). Odlišné či nové způsoby myšlení a formulace představ o řešení jsou vytvářeny pomocí speciálních kreativních technik.

- *Institute*: design laboratoře, do tanky, think tanky
- *Facilitate participace*: zasedací pořádky, participativní workshopy, události v otevřeném prostoru, dialogové kavárny, webináře, virtuální setkání, seed campy, konference a workshopy pro síťování a učení
- *Participace*: legislativní divadlo, občanské panely, poroty, petice, parlamentní struktury pro rozvoj občanských podnětů, participativní plánovací procesy pro angažování dětí, platformy pro angažování občanů, rozsáhlé průzkumy inicované vládou, participativní vytváření námětů, rozvoj metod pro participaci
- *Otevřená inovace*: banky nápadů, soutěže, výzvy pro nápady
- *Odlišné myšlení*: prostor pro nový přístup k problému nebo využití příležitosti, pozitivní odchylky, uživatel jako východisko řešení, poznání extrémů
- *Představování řešení*: angažování občanů prostřednictvím médií, kruhy kvality, metody soustavného zlepšování, divadelní fóra, metody tvůrčího myšlení, služby re-designingu s účastí uživatelů a producentů, uživateli vedený design

Prototypizace a piloty: Slibný nápad by měl být testován v praxi, často metodou pokusů a omylů a soustavného zlepšování. Sociální inovace se obvykle snaží o rychlou aplikaci a následné učení již v průběhu realizace nápadu. Vedle udržení nízkých nákladů je významná zpětná vazba uživatelů a odborníků. Počáteční fáze realizace nových nápadů vyžadují mnohdy specifické nástroje financování.

- *Financování nových nápadů*: vytváření nových trhů prostřednictvím veřejných zakázek, výběrová řízení na výsledky, přímé zakázky, financování veřejných a soukromých sociálních partnerství, kolektivní úvěrování, poukázky, platby za vynaložený čas, domácí finanční kapacity, financování inkubace, financování sítí, cen a veřejných soutěží, poskytování malých grantů a grantů pro počáteční nápady
- *Prototypy, piloty a pokusy*: otevřené testování, demonstrace ucelených pilotních systémů, beta testování, proof of concept, pomalé, resp. rychlé prototypizace

Udržení: Pouze malá část nápadů přežívá testování a piloty. Poskytování služby nebo produktu na udržitelném základě však také vyžaduje rozvoj ekonomického modelu pro zabezpečení finanční budoucnosti. Zpětná veřejná vazba může mít zásadní význam, ale objektivnější evaluační metody mohou snížit riziko zkráceného posuzování. Strana nabídky, tj. fungující a nákladově efektivní produkt nebo služba, musí být v souladu s poptávkou, tedy někdo musí být ochoten za ně platit.

- *Udržení inovací prostřednictvím veřejného sektoru*: veřejné regulace, programy, politiky, podnikové spolupráce s veřejným sektorem
- *Rizikové financování*: dluhopisy sociálního dopadu, crowdfunding, public share issues, equity, financování půjček a grantů
- *Vztahový kapitál*: mobilizace spotřebitelů jako producentů, ohodnocení dobrovolnické práce, vytváření kvalifikací a kultur pro rozvoj, otevřené formy duševního vlastnictví, otevřené události, interaktivní muzea, marketing a branding, web prezentace, systémy pro uživatelskou zpětnou vazbu, udržení otevřenosti
- *Organizační a manažerské modely*: management systémů a struktur k udržení inovací, dimenze managementu, distribuované organizace, uživatelská orientace a autonomní pracovní skupiny
- *Správa*: zlaté standardy a akcie, podílnictví spotřebitelů, otevřené vedení, správa akcionářů, angažovanost členstva, inovační rady
- *Vlastnictví a organizace*: podniky komunitního zájmu, charity, partnerství, vzájemné fondy, družstva a společenství, partnerství s omezeným ručením, přizpůsobené soukromé společnosti, neformální struktury

- *Operace:* kolaborativní technologie, shared backroom economy, sociálně zaměřené poptávkové a nabídkové řetězce

Rozvoj a šíření: Rozsah sociálních inovací lze zvětšovat různými způsoby, některé si udržují původní formu v novém měřítku, jiné rostou spíše organicky a průběžně se vyvíjejí nebo se šíří napodobením. Inovace v tržním sektoru je motivována soukromým přivlastněním výnosu, naopak sociální ekonomika upřednostňuje rychlé šíření inovací. Spíše než organizační růst proto sdílení sociálních inovací probíhá kolaborativním síťováním.

- *Organizace a rozsah:* fúze a akvizice, sociální franchising, licencování, konsorcium model, růst na základě spolupráce, organizační růst
- *Přenašeči:* šíření prostřednictvím webu, příruček, manuálů, osobní konzultanti, růst prostřednictvím zprostředkovatelů, asociací a kvazi profesní orgánů, prostřednictvím médií, diskusí na akcích, veletrzích, platformách
- *Dodavatelé inovací:* otevřené značky, modely adaptace, zajištění odpovídajícího nabídkového řetězce pro rozšířenou produkci, podpůrné struktury, mobilizace stávající organizační kapacity, růst prostřednictvím lidí, rozvoj organizační kapacity
- *Zadávaní a zakázky:* personalizované rozpočty, podíl na spořících smlouvách, společné zadávání, závazek zadavatelů, rámcové smlouvy, e-aukce, e-zadávací řízení, smlouvy na exploratorní služby, platba podle výsledku, zadávaní podle praxe, obhajitelnost výsledku, rozvoj nových trhů, zadávaní podle výsledků, zadávaní inovačních služeb
- *Rozvoj a šíření ve veřejném sektoru:* změna prostřednictvím standardů, nadnárodní šíření a podpora, šíření nejlepší praxe, vytváření zprostředkující poptávky, požadavky regulátorů, šíření podporované veřejnou politikou
- *Šíření poptávky:* sociální cíle, finanční nebo další pobídky, značky a známky, podpora a marketing inovačních služeb a programů, informace pro spotřebitele, uživatelské skupiny a jejich kampaně
- *Inspirace:* šíření prostřednictvím poskytování jako sociální hnutí, inspirace

Systémová změna: Systémová inovace zahrnuje vedle změny ekonomických toků rovněž změnu konceptů a způsobu myšlení, změnu mocenské struktury a obvykle i všechny čtyři institucionální sektory. Identifikovány jsou ideje, které inspirují systémové změny, a postupy, které přispívají k jejich realizaci.

- *Systémové financování:* financování pro systémovou prevenci, vytváření nových investičních toků, veřejná podpora systémové změny
- *Progresivní koalice a sociální hnutí:* organizování formálních koalic pro změnu, sociální hnutí zaměřená na inovaci a transformaci životního stylu, vytváření sebeorganizujících se sociálních hnutí
- *Informace, účetnictví a statistika:* měření sociálního pokroku, restrukturalizace veřejného účetnictví, informační systémy na podporu systémové změny
- *Regulační a fiskální změny:* daňové a fiskální struktury, regulační požadavky, cíle s postihy, formální klasifikace, vynucení pravidel, právní zákazy, nové formy vlastnictví, nové odpovědnosti, nová práva
- *Strategická hnutí, která urychlují systémové změny:* rámcové pro změnu, blokování technologie, komplexní piloty, platformy pro design a pokusy ke spuštění systémové inovace, vytváření funkčních prototypů nového systému, vytváření nových důkazů
- *Vytváření uživatelů a producentů:* podpora nových způsobů rozhodování a odpovědnosti, angažování občanů v procesech systémové změny vzájemná pomoc a mentoring uživateli, inovační akademie
- *Infrastruktury a interstruktury k podpoře nových systémů:* technické inovace pro klíčové oblasti řetězce, rewiring ekonomiky, platformové infrastruktury, datové infrastruktury, vytváření nové infrastruktury

- *Ideje stimulující systémové inovace:* nástroje vytvářejí důvěru, radikální demokratizace, post-chronologismus, systémové hybatele k aktivizaci a empowermentu marginalizovaných skupin, podpůrné modely pro mobilizaci aktivity občanů, individualizované podpůrné služby, nové modely pro podpůrnou ekonomiku

Evaluační otázka 2.2. Do jaké míry je vhodné současné pojetí inovativnosti v OP LZZ?

V prováděcím dokumentu OP LZZ (a ve stručnější verzi v příručkách pro hodnotitele a pro žadatele/příjemce) je inovativnost, jako **horizontální princip** IS EQUAL, prezentována jako důraz na podporu sociálních inovací zaměřených na modernizaci a reformy v oblasti politiky zaměstnanosti a sociálního začleňování (předmět změny), resp. na osoby ohrožené sociální exkluzí nebo na osoby ze společnosti a trhu práce již vyloučené (beneficient změny). Podporované činnosti zahrnují zpracování návrhů inovativních postupů, jejich ověření na pilotních projektech, vytvoření vhodných propagačních nástrojů pro již vytvořené a ověřené inovativní postupy, případně realizaci ověřených nových postupů v praxi (pokud dosahují lepších výsledků nebo dopadů oproti postupu současnému). Cílem je snížení nákladů intervence a výrazná změna politik a strategií zaměřených na danou problematiku. U každé osy jsou výčtem stanovena témata pro věcné zaměření jednotlivých inovativních projektů, tzv. inovativní témata.

V **oblasti podpory 1.1** Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků jsou inovativní činnosti definovány poměrně úzce a zároveň neurčitě se zaměřením na vznik systémů dalšího profesního vzdělávání a aktivizace jejich využívání. Není uvedeno, v jakých aspektech spočívá inovativnost uvedených aktivit či jak by měly přispět ke zvýšení inovativnosti realizátorů. Příznivě lze hodnotit pouze zmíněné systémové ambice. Zcela chybí hlediska novosti a zlepšení. Zároveň není zřejmé, zda byla inovativnost projektů v hodnocení nějak posuzována či jinak zohledněna.

Výzva 23 definuje specifické kritérium pro tři typy inovací: 1) inovace v produktu: organizace chce zavádět nový vzdělávací produkt ve významném rozsahu nebo je součástí projektu jejich modifikace a vývoj, 2) inovace v procesu: modifikace způsobu dodání vzdělávacích aktivit - např. využití metod E-learningu, B-learningu, využití videokonferencí ke vzdělávání, způsoby měření výsledků vzdělávání, inovace v zajišťování a vyhodnocování zpětné vazby účastníků, apod., 3) inovace v kontextu: stávající aktivity jsou poskytovány novým způsobem – zavedení vzdělávání na pracovišti, interní lektori apod. Obecněji platné vymezení jednotlivých hodnotících kategorií ale není stanoveno, definice pomocí příkladů může být pro žadatele omezující, resp. zavádějící. Výzva 35 uvádí drobné úpravy metodiky kritéria inovativnosti, když deklaruje, že smyslem není dotovat standardní vzdělávací aktivity, ale podpořit změnu základního přístupu k externím a interním zdrojům vzdělávání v organizacích, tj. např. změnou stávajícího poměru externích versus interních zdrojů (v ČR obvykle 2:1) postupně na evropský standard 1:2, směřovat k učícím se organizacím, charakterizovaným efektivním využíváním vnitřních zdrojů, k vzájemnému učení a učení se, k rozvíjení odborných, sociálních a osobnostních kompetencí zaměstnanců a k jejich reálnému uplatňování při zvyšování přidané hodnoty produkovaných výrobků a služeb. Výzva 35 vedle specifického kritéria inovativnosti také zahrnuje kritérium komplexnosti, což je příznivý posun vzhledem k deklarovanému upřednostnění komplexních projektů.

Další výzvy v oblasti podpory neuvádějí specifické kritérium inovativnosti. Zvláštní případ představují výzvy vyhlašované pro MPO (39/2.6.2009, 60/14.4.2010), které zahrnují specifické vzdělávání (EDUCA). Nestanovují inovativnost jako specifické kritérium, nicméně jsou výrazně omezující při aplikovatelnosti vzdělávacího produktu, který by měl být využitelný pouze v rámci subjektu, který ho vyvinul. V tomto ohledu jde tedy vždy o výstupy inovativní (resp. exkluzivně customizované), ovšem s apriori omezenou přenositelností. Zásadní problém tak představovalo samotné omezení podpory na specifické vzdělávání, jehož vymezení je velmi úzké.

V **oblasti podpory 1.2** Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků v projektech výzvy 36 se inovativnost zaměřuje např. na cíl podporovat nové metody, formy a obsah vzdělávání. V souhrnu lze princip inovativnosti spatřovat v cílení osob ohrožených nezaměstnaností předtím, než se stanou nezaměstnanými (byť jde o běžně používaný přístup, a to dokonce i v ČR).

V **oblasti podpory 2.1** Posílení aktivních politik zaměstnanosti je větší část podpory je realizována individuálními projekty národními (MPSV) a regionálními (Úřad práce), zbývající část je realizována globálním grantem prostřednictvím jednotlivých grantových projektů, které mají podporovat inovativní projekty založené na místních iniciativách.

Z celkového počtu sedmi výzev pouze výzva 70 uvádí, že projekty by měly nabízet také inovativní prvky, přesně cílené na specifické potřeby cílové skupiny, a to nejen inovativní motivačně vzdělávací aktivity na pokrytí potřeb konkrétní cílové skupiny v konkrétním místě a čase, ale i poskytování doprovodných aktivit. Tato charakteristika tzv. inovativních prvků odpovídá textu ve VZ a přibližuje se (i když velmi opatrně) rovněž komplexnímu pojetí sociálních inovací (pokud jsou v samotných projektech inovativní prvky odpovídajícím způsobem specifikovány). Většina podporovaných aktivit uvedených ve výzvách se nicméně zaměřuje na standardní formy služeb zaměstnanosti.

V **oblasti podpory 2.2** Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj je princip inovativnosti směřován spíše na standardní činnosti pouze doplněné hlediskem novosti. Typ a forma podpory ve výzvě 11 (15. 4. 2008) k předkládání individuálních projektů přitom akcentuje inovativnost: podpora je realizována projekty systémového charakteru (odbor 82 MPSV, Státní úřad inspekce práce), které se z definice zaměřují na navržení nových systémů nebo na úpravu a zefektivnění stávajících systémů a na jejich zavedení do praxe. Náročnosti realizace systémové změny se přizpůsobuje také možné prodloužení doby řešení až na 8 let např. při náročné analytické přípravě a pilotním ověřování (implementace projektu by v tomto případě probíhala po etapách).

Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb jako jediná rozpracovává v prováděcím dokumentu podporované inovativní činnosti a nástroje, což ji odlišuje od zbytku operačního programu. Inovativní činnosti mají být v rámci této oblasti podpory rozvíjeny zejména formou podpory nových přístupů či nové kombinace dosud paralelně existujících přístupů v oblasti sociální ekonomiky umožňujících sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí, popřípadě přístup těmto skupinám k veřejným službám. Inovativní nástroje jsou explicitně zahrnuty do dvou skupin podporovaných činností: pro začlenění cílových skupin na trh práce a pro sociální ekonomiku (přesněji sociální podnikání). K definování **podpory sociální ekonomiky** má být také využito výstupů ze Srovnávací analýzy modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007-2013. Obsáhlá analýza formulovala doporučení pro podporu sociální ekonomiky a představuje tak v rámci OP LZZ ojedinělý přístup z hlediska přípravy znalostní kapacity pro implementaci inovativních aktivit (dalším příkladem je Strategie Smart Administration). Pozornost je věnována také podpůrným aktivitám typu zvýšení dostupnosti vzdělávání v metodách sociální ekonomiky, vzdělávání potencionálních žadatelů v principech sociální ekonomiky vzešlé z projektů realizovaných v ČR (např. v rámci iniciativy EQUAL v návaznosti na aktivity Národní tematické sítě C – Posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb). Je také poskytována podpora žadatelům při zpracovávání žádostí o finanční podporu. Dalším pozitivním specifikem je působení Tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA (se změnou institucionální afiliace k 30. 11. 2011).

Průběžná výzva 30 je tedy zaměřena na inovativní aktivity sociálního podnikání zacíleného na podporu vstupu sociálně (potenciálně) vyloučených osob na trh práce. Vedle sociálního hlediska by se nově vzniklé podnikatelské aktivity měly stát ekonomicky životaschopné a konkurenceschopné. Ve výzvě je rovněž zmiňována ambice uplatnění získaných zkušeností při tvorbě systémového přístupu k sociální ekonomice na národní úrovni, nalezení optimálního modelu sociálního podnikání v ČR a tím vytvoření předpokladů pro začlenění sociální ekonomiky jako standardního nástroje sociální politiky a politiky

podpory podnikání. Uvedené ambice jsou samozřejmě žádoucí a představují nutnou součást přínosné sociální inovace.

V oblasti podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit je třeba zmínit pilotní projekt k vytvoření Agentury pro sociální začleňování v romských lokalitách (schváleného usnesením vlády 74/23.1.2008) obsahující (potenciálně) inovativní aktivity zahrnutím participace stakeholderů a vytvářením lokálních partnerství, vytvářením lokálních strategií sociálního začleňování a jejich realizací, zvyšováním znalostních kapacit (situační analýzy, koncepce, vzdělávání konzultantů a metodická podpora), pilotáží (ověření) politik začleňování v lokalitách, hodnocení přínosu intervence (srovnáním výchozího a následného stavu), prosazením poznatků do metodiky státní politiky sociálního začleňování v romských lokalitách. V grantových projektech nejsou inovativní aktivity ve výzvě výslovně akcentovány, nicméně potenciál inovativní charakteristiky představuje podpora partnerství na místní a regionální úrovni a proces kvality a kontroly poskytování.

V oblasti podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce má být inovativní činnost rozvíjena zejména formou podpory nových, netradičních přístupů a řešení v komplexních programech zaměstnanosti pro osoby sociálně vyloučené či ohrožené sociálním vyloučením na bázi široké spolupráce zainteresovaných subjektů. V samotných výzvách ale není inovativnost přímo cílována. Důraz je v souhrnu kladen na komplexnost realizace aktivit a individuální přístup ke klientům, které jsou rovněž jedním ze specifických kritérií grantových projektů.

V oblasti podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života podporované činnosti přímo zahrnují rozvoj inovativních programů a opatření směřujících k sladění pracovního a rodinného života, a to zejména podporu politiky v podnicích a na úrovni obcí a krajů (např. prostřednictvím tzv. rodinných auditů, soutěží, apod.), příp. realizaci dalších inovativních forem programů a opatření v zaměstnavatelské sféře a na místní a regionální úrovni.

Výzva 10 (25. 4. 2008) pro individuální projekt pro odbor rodiny a dávkových systémů MPSV akcentuje inovativnost a je zaměřena na rozvoj národních politik a programů a na modernizaci, rozšíření kapacity a kvality nabídky veřejných služeb v oblasti sociální integrace, na navržení nových systémů nebo na úpravu a zefektivnění stávajících systémů a na jejich zavádění do praxe. Výzva 54 (11. 1. 2010) zahrnuje inovativnost vyvinutých produktů jako specifické kritérium, zvláště zmiňuje vývoj a ověřování inovativních programů a opatření ke sladění, využití inovativních metod při tvorbě a realizaci komplexních programů na podporu zaměstnanosti nebo zahájení samostatné výdělečné činnosti. Kritérium inovativnosti vyvinutých produktů znamená, že žadatel musí prokázat, že produkt bude mít výraznou přidanou hodnotu oproti již stávajícím na trhu ČR. Přidaná hodnota je přitom prokázána analýzou toho, že se na trhu již nevyskytuje produkt se stejnými výsledky, přenositelnost v čase a místě.

V oblasti podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy jsou výzvy z větší části vztaženy k naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tato vazba je případně specifickým kritériem). V principu představuje definice témat a base-line odkaz na strategii Smart Administration, která definuje jednotlivé cíle a aktivity k jejich dosažení v komplexním celku na všech úrovních státní správy a samosprávy, pravidelně je evaluuje a aktualizuje. Prostor pro inovativnost přesahující tento rámec je spíše omezená, což je ale z větší části dáno požadavky na systémovou změnu ojedinělého rozsahu.

V oblasti podpory 5.1 Mezinárodní spolupráce má být podle programového dokumentu zvláštní pozornost věnována propagaci a širokému uplatňování inovativních činností zahrnujících např. zpracování návrhů inovativních postupů, jejich ověření prostřednictvím realizace pilotních projektů či vytvoření vhodných propagačních nástrojů pro již vytvořené a ověřené inovativní postupy. Inovativní činnosti mají být rozvíjeny: (1) horizontálně jako součást realizovaných projektů; (2) formou projektů přímo zaměřených na tvorbu a šíření inovací v oblastech politiky podporovaných OP LZZ a v oblasti

řízení programů spolufinancovaných z ESF. Inovativní činnosti jsou tedy z obsahového hlediska vymezeny zcela volně a jsou v identické podobě překlomeny do výzev v dané ose. Tematické zacílení (např. v reflexi nových sociálních potřeb) není v žádné z nich uplatněno. Na jednu stranu jde samozřejmě o příznivou charakteristiku, pokud je znalostní kapacita poskytovatele omezená. Na druhé straně se tím ale ochuzuje o možnost koncentrace projektových kapacit na aktuální či perspektivní problémové oblasti. Další problém představuje samotné vydělení mezinárodní spolupráce jako samostatné osy. Ze zjištění prováděných šetření totiž vyplývá, že díky tomu byl prvek mezinárodní spolupráce z pohledu žadatelů akcentován primárně v této ose, resp. že tím bylo zapojení expertních mezinárodních kapacit v rámci tematicky vymezených os často (nesprávně) pojmáno jako nevhodné¹⁹. Tento přístup je mezi členskými zeměmi EU poměrně vzácný – byl aplikován pouze v několika regionálních programech ESF – v Itálii, Španělsku, Německu, Bulharsku, Belgii.

První výzva (12) zahrnovala specifické kritérium inovativnosti (druhým kritériem bylo odůvodnění potřeby/přidaná hodnota mezinárodní spolupráce, které ale pouze volně hodnotí přínos zahraničního partnera bez konkrétních informačních požadavků, vágní je také zdůvodnění bodového hodnocení). Definice inovativnosti vychází ze zkušeností EQUAL: Specifické kritérium hodnotí, v čem je předkládaný projekt inovativní (má tedy horizontální charakter). Toto hodnocení je poměrně komplexní v definici (nikoli však v bodovém hodnocení), což je oproti ostatním prioritním osám spíše výjimečné. Žadatel by měl provést analýzu v oblasti, kterou chce řešit a uvést, v čem projekt na jedné straně zavádí nové, inovativní metody nebo nástroje vzhledem k potřebám cílových skupin a na straně druhé, jakým způsobem lze inovativní výstupy šířit a prosazovat v národní politice a v praxi nebo v zahraničí. Kritérium rozlišuje tři typy inovací: 1) Inovace orientované na cíle (nové cílové skupiny, nové kvalifikace, nový profil), 2) Inovace orientované na proces (nové metody, nové nástroje), 3) Inovace orientované na kontext (změny politik nebo institucionální struktury).

Vedle horizontálního principu představovaného specifickým kritériem inovativnosti v některých výzvách, jsou také inovativní projekty uváděny jako jedna ze tří podporovaných činností (vedle rozvoje partnerství a tematických sítí a mobility). Tematicky nejsou inovativní projekty nijak specifikovány, pouze je uveden typ podporovaných aktivit. Inovativní projekty v tomto pojetí zahrnují: 1) výměnu zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF (adaptabilita, aktivní politika zaměstnanosti, řešení problémů sociálního začleňování specifických skupin obyvatel, další profesní vzdělávání, modernizace veřejné správy apod.); 2) spolupráci mezi projekty v různých členských státech s cílem zlepšit výsledky vlastních projektů, či dosáhnout společných výsledků. Inovační typ projektů představuje převzetí zahraničních zkušeností. V tomto ohledu tedy všechny projekty zahrnují (převzatou) inovaci. Není přitom jasné, zda a v jakém rozsahu dochází také k přizpůsobení zahraničního obsahu domácím specifickým.

Výzva 77 opakuje podporu společného vývoje nebo přenosu inovací a jejich zavedení v ČR. Na rozdíl od výzvy 51 je ale inovace vymezena volněji oproti předchozím výzvám a moderněji: Inovace může představovat zcela nový přístup k řešení problematice, ale i využití určitých nástrojů či postupů známých zatím pouze z jiné oblasti. Jde o dosud nepoužívaný, nový postup či přístup, přidanou hodnotu k dosavadním produktům a službám na současném trhu. Inovace může být dosaženo např. zaměřením aktivit projektu na vývoj nových pracovních metod, nástrojů a přístupů, resp. aplikace existujících metod, nástrojů a přístupů v nové oblasti; zaměření projektu na prosazování změn v zavedených systémech v oblasti trhu práce.

Na **projektové úrovni obecně** se uplatnění horizontálního principu inovativnosti promítá zejména do použití ukazatele výstupu počet nových/inovovaných produktů (jeho definici viz níže) ve všech oblastech podpory OP LZZ (kromě 2.1). Dále jsou k dispozici definice specifických kritérií inovativnosti v malém počtu výzev pro grantové projekty (výzva 12 v oblasti podpory 5.1, 23 a 35 v 1.1, 37 v 1.2,

¹⁹ Nicméně, je třeba dodat, že byl zároveň negativně vnímán rozsah možné podpory zapojení zahraničních expertů a partnerů, tedy rozsah uznatelných výdajů. Podrobněji viz evaluační otázka 2.4.

54 ve 3.4). Kritérium inovativnosti ve výzvě 12 standardně rozlišuje inovace orientované na cíle, na proces a na kontext podle přístupu použitého v EQUALu, ve výzvách 23 a 35 je toto rozdělení specifikováno podle kontextu podnikového vzdělávání. Výzva 54 definuje kritérium inovativnosti nových produktů prokázáním jejich přidané hodnoty na trhu ČR²⁰.

Míra inovativnosti projektů přitom není v OP LZZ měřena žádným indikátorem²¹. Tuto funkci nicméně začal plnit ukazatel výstupu 075700 – Počet nových/inovovaných produktů, aplikovaný horizontálně s výjimkou oblasti podpory 2.1. V soustavě ukazatelů výstupu je používána následující definice ukazatele (cit.):

Produkt je souhrnný pojem označující všechny formy a nástroje, kterými je poskytována podpora cílovým skupinám, např. vzdělávací program, kurz, metodika, osnovy, školní vzdělávací program, e-learningový produkt, webový portál, rekvalifikační modul, integrační postupy, vzdělávací pomůcka apod.

Produkt musí být samostatně použitelný pro poskytování podpory cílovým skupinám. Soubor několika předmětů či materiálů, které musí být použity společně, tak představuje jediný produkt. (Např. pokud je metodika pro lektora nepoužitelná bez osnovy kurzu a příslušné učebnice, nelze za produkt považovat metodiku, nýbrž kurz jako celek.)

Započítává se počet různých produktů, nikoliv počet kusů, kopií či shodných opakování.

Započítávají se pouze produkty vzniklé v rámci hlavních klíčových aktivit projektu, nikoli např. propagační předměty (s výjimkou prioritní osy 6, kde hlavní aktivitou může být právě publicita).

Inovovaný produkt znamená takový produkt, kde změny v jeho cílech, obsahu, metodách nebo formách významně zvýšily jeho kvalitu a účinnost při poskytování podpory cílovým skupinám.

Hodnoty indikátoru 075700 ke dni 29. 1. 2012 na základě údajů z MONIT7+ jsou uvedeny v následující tabulce²². Relevantní je zejména součet cílových hodnot indikátoru u projektů v pozitivním stavu, a to vzhledem ke skutečnosti, že v řadě případů bude výsledná hodnota indikátoru nabývat hodnoty až v době ukončení realizace všech aktivit projektu. Předpokládaná dosažená hodnota byla ale již tehdy rovna 23179, což dalece překračuje souhrnnou hodnotu cílových hodnot pro jednotlivé oblasti podpory²³ 2770, a to více než 8-násobně.

Tabulka 1: Hodnoty indikátoru 075700 ke dni 29. 1. 2012

Prioritní osa/oblast podpory OP LZZ	Počet projektů v pozitivním stavu s výskytem 075700	Počet všech projektů v pozitivním stavu	Rozdíl	Součet Cílových hodnot indikátoru 075700 u projektů v pozitivním stavu	Cílová hodnota oblasti podpory	Poměr cílové hodnoty projektů a o.p.
--	A	B	B-A	C	D	C/D
1 Adaptabilita	1 700	1 702	2	16 507		
1.1	1 676	1 678	2	16 463	1 980	831%
1.2	24	24	0	44	20	220%
2 Aktivní politiky trhu práce	10	264	254	188		
2.1	0	254	254	0	0	N/A

²⁰ Podrobněji jsou zjištění rozvedeny v technické části závěrečné zprávy, dílčí analýza č. 3.

²¹ Zde je třeba upozornit na monitorovací indikátor 430700 Zvýšení efektivnosti politik a strategií (OP 5.1), což je dopadový indikátor zjišťovaný evaluací, který má zachytit vliv inovací na politiky (poskytovanou podporu a její výsledky). Jeho hodnota je ale vyjádřena číselně v procentech (změny) a pro výpočet používá algoritmus pracující pouze s počty zasažených osob podle cílových skupin. Tento indikátor je tedy pro účely komplexního hodnocení (dopadů) inovativních činností nevhodný.

²² S ohledem na násobné překročení cílových hodnot nebyly hodnoty dále aktualizovány.

²³ Cílové hodnoty jsou převzaty z Prováděcího dokumentu (číslo verze 2.0, číslo revize 11, datum 10. 1. 2012).

Prioritní osa/oblast podpory OP LZZ	Počet projektů v pozitivním stavu s výskytem 075700	Počet všech projektů v pozitivním stavu	Rozdíl	Součet Cílových hodnot indikátoru 075700 u projektů v pozitivním stavu	Cílová hodnota oblasti podpory	Poměr cílové hodnoty projektů a o.p.
--	A	B	B-A	C	D	C/D
2.2	10	10	0	188	50	376%
3 Sociální integrace a rovné příležitosti	937	977	40	3 476		
3.1	364	364	0	1 636	100	1 636%
3.2	89	89	0	464	40	1 160%
3.3	311	349	38	744	100	744%
3.4	173	175	2	632	100	632%
4 Veřejná správa a veřejné služby	495	495	0	2 211	200	1 106%
5 Mezinárodní spolupráce	140	141	1	680	100	680%
6 Technická pomoc	32	32	0	117	80	146%
Celkový součet	3 314	3 611	297	23 179	2 770	837%

Kritika **vypovídací schopnosti ukazatele** 075700 se přitom objevuje již v Evaluaci ve vazbě na monitoring – vyhodnocení indikátorové soustavy z roku 2009. Zde uváděné výhrady lze jednoznačně podpořit, tím spíše není jasné, proč nebyly řešeny. Problematicnost indikátoru je způsobena jeho definicí a možností různých výkladů jeho obsahu. Chybí odpovídající objasnění použitých pojmů – tedy nový, inovovaný a produkt. Výklad definice indikátoru pro žadatele je proto závislý na individuální interpretaci řídicího orgánu nebo zprostředkujícího subjektu poskytujícího konzultace. Jak uvádí Evaluace, výklady definic se často lišily, což žadatele mátl.

Různorodost možných výkladů vede ke sčítání nesourodých výstupů a zahrnutí výstupů nerelevantních (resp. veškerých možných). Inovativnost výstupů nelze objektivně validovat (ani rozporovat) a její vykazování vlastně závisí na argumentační schopnosti příjemců. Zároveň je nepochybné, že s ohledem na množství projektových žádostí, omezený čas na jejich hodnocení, chybějící metodiku a rovněž odbornou úroveň posuzovatelů nelze od stávajících hodnotitelských kapacit očekávat kvalifikované posouzení inovativnosti cílovaného nebo vykazovaného výstupu. Evaluace konstatuje, že kontrola plnění ukazatele 075700 je obtížná až nemožná. Objektivita vstupních dat je zpochybněna a vypovídací schopnost indikátoru je velice nízká či spíše zavádějící.

Není zřejmé, zda byla v návaznosti na uvedené hodnocení přijata nějaká opatření. Pouze byl vytvořen doplněk stávající definice, který měl pravděpodobně pomoci žadatelům k lepšímu pochopení ukazatele a jeho používání v projektové dokumentaci. Spíše však podtrhuje problémy výchozí definice. Za kritérium inovativnosti produktu je stanoveno vytvoření a možnost poskytnutí autorských práv. Ta ale vznikají vždy k ochraně výsledku tvůrčí činnosti autora (jako fyzické osoby), nejde tedy o žádné objektivní kritérium inovativnosti a dokonce ani novosti. Připomeňme si dvě minimální hlediska inovativnosti uplatněná v evaluaci EQUALu – novost a zlepšení. Ani jedno z nich není při stávajícím způsobu vykazování projektových tzv. produktových výstupů v OP LZZ objektivně (ověřitelně) uplatněno. Navíc většina vytvořených produktů jsou externí dodávky pro příjemce (v řadě případů stejné dodávky i pro více příjemců), který se na jejich tvorbě nepodílí, prvek participace tedy zcela chybí či je pouze pasivní. Tento indikátor tak ve výsledku slouží jen k identifikaci projektů s produkty a jednotlivých produktů, což umožňuje ŘO tyto produkty získat, hodnotit, šířit a případně využít pro další podporu z ESF.

Problémy s **definicí inovativnosti** jsou ale v širším kontextu zmiňovány průběžně ve všech hodnotících dokumentech a dalších typech zpětné vazby při realizaci OP LZZ (koneckonců i v zadání stávající zprávy), tj. ve výročních zprávách, ročních operačních vyhodnoceních a záznamech fokusních skupin hodnotitelů, a vztahují se k aplikaci specifických kritérií inovativnosti při hodnocení projektů. Poté, kdy se tato specifická kritéria přestala používat, kritika definice inovativnosti samozřejmě opadla a nadále se omezuje na problém vykazování výstupů pro ukazatel 075700.

Roční operační vyhodnocení za rok 2009 k výzvě 12 uvádí, že skupina specifických kritérií je špatně nastavena, konkrétně kritérium inovativnosti je velice vágně vymezeno. Výroční zpráva za rok 2009 uvádí jako problém v PO 5 nízkou inovativnost předložených projektů a malou přidanou hodnotu mezinárodní spolupráce (mnohé projekty předložené ve výzvě 12 svým zaměřením spadaly spíše do jiných prioritních os). Toto hodnocení, které ale není nijak zdůvodněno, naznačuje, že výchozí formulace inovativnosti nebyla odpovídajícím způsobem promítnuta do samotných projektů, tj. problém v implementaci inovativnosti. Evaluátor nezdůvodňuje, v čem nízká inovativnost spočívá – je přejímaná zahraniční praxe málo inovativní nebo její využití v ČR nepředstavuje inovaci? Není zřejmé, zda si evaluátor uvědomil, že jde o projekty založené na přenosu inovací vytvořených jinde, pro něž jsou důležité i další charakteristiky inovačních aktivit. Podobně není zřejmé, v čem je nízká přidaná hodnota zahraniční spolupráce a zda není případně ovlivněna rozpočtovými pravidly, kdy se zahraniční partneři mohou podílet na projektu pouze za úhradu cestovného.

Souhrnné hodnocení inovativnosti na projektové úrovni pro výzvy 23 a 35 zmiňuje ROV 2009 (systematická evaluace jednotlivých projektů není k dispozici), které také hodnotí specifická kritéria 25 a 32 jako nekvalitně nastavená (bez bližšího vysvětlení). Dalším argumentem je duplicita informací prezentovaných ve specifických kritériích s obsahem informací v kritériu A1 (inovativnost a komplexnost). Pro oblast podpory Adaptabilita ROV uvádí, že nezanedbatelná část projektů nemá potřebnou kvalitu, nepřináší inovativní přístupy nebo je přináší jen v omezené míře. ROV ale nespecifikuje, jakou metodiku k tomuto hodnocení použilo. Volba hlavních aktivit není podložena odpovídající analýzou (příliš stručnou, bez objektivně měřitelných údajů, či bez použití obvyklého metodologického aparátu, popř. není analýzou podloženo vůbec). ROV doporučuje větší tlak na kvalitu projektů pomocí definicí standardů pro analýzu potřeby projektu (ve formě krátké metodické příručky). Širší problém představuje proklamovaná komplexnost kritéria A1, která však spíše způsobuje jeho nesourodost.

Celkově lze **shrnout**, že uplatnění horizontálního principu inovativnosti vedlo v praxi k pouhé doplňkovosti a vágnímu vymezení tohoto hlediska. Výběr priorit pro inovační aktivity není zdůvodněn a aplikace na projektové úrovni je nevhodná (viz hodnoty indikátoru 075700), a to i přesto, že tyto problémy byly v průběhu implementace průběžně a opakovaně reportovány. Výjimkou je explicitní zaměření na oblast sociální ekonomiky a specifický postup u předmětné výzvy.

Evaluační otázka 2.3. Jaké zahraniční přístupy k pojetí a uplatnění inovativnosti v ESF jsou využitelné v ČR?

Na úrovni členských zemí EU uvádíme podrobnosti a jednotlivá zjištění v samostatné příloze č. 4 formou dílčí analýzy. Přehled zahrnuje přístupy členských zemí EU k podpoře inovací v rámci operačních programů ESF zasazené do kontextu **národního přístupu k sociálním inovacím** a jejich pojetí. Tento vstup se jeví jako významný pro pochopení samotného přístupu k sociálním inovacím v ESF. Problém představuje neusazenost samotných definicí, které jsou národně specifické. Dalším faktorem je tradice sociálních inovací odrážející specifika souvisejících sociálních institucionálních uspořádání. V souhrnu ve většině sledovaných zemí se podpora sociálních inovací pouze velmi zvolna prosazuje do politické agendy a jejich rozvoj závisí primárně na lokálních iniciativách. Marginalizace sociálních inovací v politické agendě oslabuje využití potenciálně dostupné podpory, ale rovněž šíření a mainstreaming výsledků. Následující přehled pak zahrnuje bližší informace o implementaci podpory inovačních aktivit v rámci ESF. Vybrány jsou země, které v rámci ESF pracují

s konceptem sociálních inovací, resp. inovačních aktivit v agendě ESF v sociální oblasti a oblasti trhu práce, vytvářejí pro ně specifické podpůrné přístupy a tyto praktiky konzistentně prezentují. Vzorek národních přístupů zároveň zahrnuje různá pojetí sociálních inovací a implementace jejich podpory.

Anglie a Gibraltar: Strategie pro inovační, mezinárodní a meziregionální aktivity vychází z předpokladu inovací jako **charakteristiky všech projektů**, inovační aktivity jsou ale podporovány rovněž **specificky**. Podle předchozích zkušeností je vyžadováno přesné zacílení inovací a jejich tažení poptávkou. Témata specifických inovačních aktivit jsou zvolena na základě konzultace seniorních tvůrců politik (pro zaměstnanost a kvalifikace), kteří reflektují názory širších partnerství. Upřednostněny jsou inovační aktivity v **kontextu realizace politiky** spíše než jejího vývoje. Všechny specificky inovační projekty by měly být realizovány na mezinárodní nebo meziregionální úrovni (na základě vazeb s členskými zeměmi) a tím podpořit učení a výměnu nápadů. Inovační a mezinárodní/meziregionální aktivity je možno podpořit **ve všech osách** mimo technické pomoci. Pro tyto aktivity není stanoven samostatný program nebo prioritní osa, až na výjimku programu ITM (viz dále). Všechny inovační projekty přitom musí mít **vlastní evaluační strategii**, která umožňuje nezávislé hodnocení postupů a výsledků projektu. Inovační projekty také musí umožnit šíření a mainstreaming svých výsledků. Zveřejnit je nutno také výsledky neúspěšných inovačních projektů. V rámci implementace programu ITM (Innovation, Transnationality, Mainstreaming Strand) byly inovace specificky cíleny v rámci výzvy pro podávání inovačních a mezinárodních projektů, která zahrnovala šest inovačních témat: **aktivní začlenění, zapojení zaměstnavatelů, ICT a digitální rozdělení**, řešení nových problémů - **demografická změna** (starší pracovníci a přistěhovalci), řešení nových problémů – **kvalifikace pro klimatickou změnu a udržitelný rozvoj, sociální podniky**. Financováno je 32 strategických regionálních projektů a v současné době je připravována jejich evaluace.

Nizozemsko: Pojetí sociální inovace v Nizozemsku je poměrně úzké a zahrnuje inovace **v organizaci práce a maximální využití kvalifikací a dovedností** s cílem zlepšení ekonomické výkonnosti a rozvoje talentu. Specifikace podpory sociální inovace je založena na doporučení Sociální a ekonomické rady pro účast sociálních partnerů. Inovační projekty jsou zaměřeny na zlepšení pracovního procesu, pracovních podmínek a výuku podnikání. Další hledisko zahrnuje pojetí sociálních inovací jako komplementu k technickým inovacím. Na podporu sociálních inovací v rámci osy Adaptabilita a investice do lidského kapitálu je alokováno 5 % celkového financování operačního programu (41,5 mil. EUR). Důvodem tohoto omezeného rozpočtu je nejistota absorpční kapacity a implementačních postupů. Podpora ESF směřuje na **vytváření a testování implementačních plánů pro sociální inovace**. Volba témat a aktivit vychází z výše zmíněných strategických dokumentů. Vládní expertní skupina představuje příklady možných iniciativ, které jsou strukturovány do tří oblastí (blíže rozpracovaných v programu podpory): **chytrější práce** – promyšlenější organizace pracovních procesů a podmínek k dosažení lepších výsledků se stávajícími vstupy, **vytváření pružnější a lepší organizace práce, nové vztahy v organizacích práce** – optimální využití talentu, rotace pracovních zdrojů, nové formy poradenství. Pravidla podpory výslovně stanovují aktivity, které nejsou uznatelné při cílení sociálních inovací, aby nedocházelo k překrývání s další podporou ESF. Pro podporu sociálních inovací není stanoveno žádné cílové pokrytí, protože novost konceptu ztěžuje predikci efektů. Bude nicméně proveden kvalitativní výzkum v oblasti sociálních inovací. Předpokládáno je zahájení cca 40 projektů ročně, přičemž 90 % z nich vytvoří jeden nebo více implementačních plánů.

Švédsko: Inovace a spolupráce představují **kritéria implementace** operačního programu a regionálních ESF plánů, další dvě kritéria zahrnují učící prostředí a strategický přístup k ovlivňování. Kritéria mají zajistit dosažení přidané hodnoty, přičemž všechny projekty musí splňovat alespoň jedno ze čtyř kritérií. Inovace sama o sobě není cílem ale **nástrojem** pro dosažení lepší kvality a vyšší produktivity. Pojetí inovací je **kontextově specifické** a ve švédském programu vychází zčásti z definice EQUALu, tj. inovace přispívá k řešení specifického problému diskriminace. Inovační přístupy

jsou nákladově efektivní a udržitelné prostředky iniciace změny. Zdůrazněn je rozdíl mezi sociální a technickou inovací a zároveň jejich podobnosti. Sociální inovace je pojímána **široce**, což se odráží v rozsahu uznatelných nákladů od procesu identifikace a evaluace potřeb různých iniciativ pro nabídku kvalifikací a zvýšenou nabídku práce, přes implementaci, vedení a vzdělávání cílových skupin, k aktivitám přispívajícím k rozvoji navazujících aktivit a jejich evaluaci.

Vlámsko: Význam inovací odpovídá Vlámskému reformnímu programu pro udržitelný růst a tvorbu pracovních míst. Inovace patří mezi **programové cíle** a představují důležitou páku pro realizaci politik. Vlámský program staví na sociálních inovacích při využití rozvoje trhu práce. Inovace se specifickým rozpočtem procházejí **horizontálně** napříč politikou, soustřeďují se na věcná témata programu. Tento přístup brání rozdrobenosti inovačního záběru a souvisejících zdrojů. Vlámský program ESF představuje prostředí pro inovace, které umožňuje a podporuje růst a obnovu. Důraz na inovace, s využitím zkušeností z předchozích období, je podpořen řadou opatření. Vyčleněné rozpočtové prostředky zajišťují soustavné úsilí věnované výzkumu a inovacím, včetně jejich mezinárodní dimenze. Tyto prostředky jsou zároveň propojeny s tematickými oblastmi programu. Pracovní skupina pro inovace a mezinárodní spolupráci v rámci Komise pro horizontální operace zahrnuje různorodé politické aktéry, formuluje roční tematické zaměření rozvoje inovačních aktivit a monitoruje výsledky. Pro inovační projekty platí **systém otevřenosti výzev** s fixně stanovenými obdobími pro vyhodnocení žádostí v každém roce. Všichni relevantní aktéři ESF programu procházejí školením a dostávají příležitost k odbornému rozvoji pro vyhodnocení inovací a kvality ve formě managementu projektového cyklu, nástrojů sebe-hodnocení a vzdělávacích kapacit. Aktivita každého inovačního projektu jsou sledovány a reflektovány v sítích učení, inovačních platformách, expertních hodnoceních. Výsledky každého inovačního projektu jsou sledovány z hlediska jejich hodnoty. Validační proces monitoruje samotný vývoj a jeho účinnost. Vlámská Agentura ESF soustřeďuje veškeré relevantní znalosti a iniciuje jejich sdílení v širokém spektru médií. Největší výzvu představuje přenositelnost a mainstreaming inovačních aktivit a jejich využití ve stávajících politikách.

Polsko: Pracovní skupina pro horizontální záležitosti operačního programu navrhuje obecná pravidla výběru inovačních projektů, která schvaluje Monitorovací výbor, a rovněž formuluje některá podrobná kritéria výběru pro inovační projekty. Inovační projekt s cílem vývoje, šíření a mainstreamingu nových řešení (tzv. inovační testovací projekt) je realizován ve **dvou fázích**, které zahrnují **přípravu a implementaci**. Projekty podstupují dvě dodatečné evaluační procedury, a to **evaluaci implementační strategie** a **validaci vyvinutých produktů** (pojatých jako model nebo nástroj), které odpovídají skutečným potřebám cílové skupiny v souladu s názory různých zainteresovaných expertů a prostředí v relevantní oblasti. Implementační strategie inovačního testovacího projektu je evaluována tematickou sítí na základě podkladů realizátora doručených do osmi měsíců od zahájení řešení. Cílem evaluace je získání stanoviska expertů, praktiků a dalších zúčastněných subjektů na postupy inovačního projektu. Evaluace umožňuje ověření postupů z hlediska užitečnosti vyvinutých výstupů pro politické potřeby. Tematická síť doporučuje s odpovídajícím zdůvodněním přijetí, podmíněné přijetí nebo odmítnutí dané strategie. Toto doporučení může být přijato nebo odmítnuto řídicím orgánem. Podmíněné přijetí vyžaduje doplnění požadovaných dokumentů ze strany realizátora projektu. Validace produktů inovačního testovacího projektu navazuje na fázi testů produktu a analýzy jejich výsledků se zohledněním externí evaluace. Po fázi testů následuje vývoj finální verze produktu, jejíž popis je předložen tematické síti pro validaci. Předložení produktu pro validaci musí proběhnout do dvou měsíců před zahájením konečné implementační fáze projektu, která zahrnuje šíření výsledků a jejich mainstreaming do politiky. Pokud realizátor nepředloží produkt k validaci nebo tematická síť produkt nevaliduje, podpora je ukončena či snížena.

Francie: Prioritní oblasti pro inovační aktivity zahrnují např. **celoživotní přístup ke vzdělávání, specificky pro znevýhodněné osoby, podporu diversity a mobility různých cílových skupin**. Podpora inovačních projektů a experimentů zahrnuje výměnu nejlepší praxe, zkušeností a nástrojů pro boj se všemi formami diskriminace v přístupu k pracovním místům a jejich udržení, řešení územně

specifických problémů zaměstnanosti (mobility, venkovských oblastí), rozvoj vzdělávání v průběhu života s využitím individualizovaných forem výuky a její organizace zohledňující praktická omezení přístupu ke vzdělávání, zlepšení koordinace sociálního času s ohledem na specifika území nebo skupin (např. starších osob, mužů a žen v izolovaných oblastech), inovační a experimentální rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání ve specifických kontextech a situacích. Významným aspektem inovačních projektů je **partnerství a spolupráce na meziregionální nebo mezinárodní úrovni**. Přířin mezinárodní spolupráce představuje především zavádění řešení dosud nedostupných na národní úrovni, specificky podporu přenositelnosti a uznávání kvalifikací v Evropě jako formy validace odbornosti, která usnadní mobilitu pracovní síly. Partnerství umožňuje synergii aktérů a propojení jejich dovedností, expertizy a dostupných prostředků. Partnerství je zásadním zdroje inovací a umožňuje tvůrcům politik a národním stakeholderům a regionálním sítím dosažení úspor z rozsahu a využití výhod vzájemného učení. Prioritní témata inovačních partnerství zahrnují rozvoj podnikání mladých lidí sblížením škol a firem, nové projekty mezi podnikovým a vzdělávacím sektorem a subjekty zodpovědnými za podporu dlouhodobě nezaměstnaných, realizaci experimentů pro sladování nabídky a poptávky práce. Odpovídající nastavení priorit podpory inovací, partnerství a meziregionální/mezinárodní spolupráce, jejich kombinace a postupy jejich implementace konkretizují řídicí orgány.

Rozmanitost národních přístupů v oblasti sociálních inovací v rámci EU se odráží v rozdělení na skupiny zemí, přičemž lze shrnout následující: Severské země jsou vůči sociálním inovacím nejotevřenější jako k nástroji obnovení jejich sociálního modelu a podpory sociální a ekonomické výkonnosti. V anglo-saských zemích jsou aktéři rovněž velmi proaktivní v návaznosti na intenzivní deregulaci v 80. letech a na potřebu přetvoření systému poskytování sociálních služeb. Kontinentální země se vyznačují strnulejšími institucionálními tradicemi a sociální inovace je spíše přídatek, kterému se nedaří proniknout systémem. Ve středomořských zemích zpomalilo proces sociální inovace přetrvávání silných systémů neformální solidarity. Ve východních zemích představuje závažný handicap absence občanské společnosti s autonomní organizací nebo kapacitou.

Podpora inovací v ESF je v různé míře institucionalizována, resp. formalizována. Většina zemí nicméně uvádí pouze velmi obecná (a tedy i podobná) inovační témata obvykle v rámci vybraných os. Pouze výjimečně je pro inovační projekty určena specifická osa se samostatným rozpočtem a specifickým implementačním uspořádáním. Inovační aspekty operačních programů v ESF nejsou zmiňovány ani v přehledu jednotlivých prioritních os, resp. oblastí podpory napříč zeměmi EU (přehledy byly publikovány v letech 2010-2011). K dispozici jsou obvykle pouze vybrané příklady inovačních projektů v některých zemích. Důvodem je nutnost postupného vybudování (resp. samotná existence) dostatečné expertní znalostní kapacity, a to jak na straně ŘO, tak příjemců. To dále vede jak ke vzniku specializovaných institucí (agentur), tak k řadě lokálních iniciativ a uskupení, často s vazbou na neziskový sektor, s podporou z jiných zdrojů vč. podnikových. Důvodem je zejména kreativní, velmi dynamický, obtížně předvídatelný a tedy i rizikový charakter inovativních činností, které nebývají z ESF financovány²⁴. Znalosti o implementaci podpory inovací v EU jsou ale obecně velmi sporé (např. ve srovnání s implementací principu partnerství) a teprve nyní je připravována jejich přehledová studie.

Evaluační otázka 2.4. Jaká je role mezinárodní spolupráce v uplatnění inovativnosti v ESF, je vhodné (nutné) oba principy propojovat?

V roce 2009 začala působit pracovní skupina pro inovace a mezinárodní spolupráci v ESF, která reagovala na slabiny jejich realizace ve stávajícím programovém období na národní úrovni, nové iniciativy strategického rámce EU, dopady krize a na související výzvy pro nové programové období. Oproti stávajícím zkušenostem by podpora inovací v ESF měla být **soustředěnější** a (1) účinněji reagovat na zásadní problémy (stárnoucí populace, globalizace, klimatické změny, migrace, nových forem práce životního stylu) při podpoře vytváření nových a lepších pracovních míst, (2) řešit

²⁴ V ČR může být vhodným finančním zdrojem takových inovativních aktivit např. grant Nadace Vodafone.

dlouhodobé sociální dopady krize restrukturalizací podniků a aktualizace kvalifikací podle potřeb trhu práce, (3) zlepšovat správu ESF prostřednictvím účasti občanů, překonáváním institucionálních překážek a rozvojem znalostně založených politik.

Identifikované **slabiny inovačních aktivit** v ESF (ve vazbě na **aktivitu mezinárodní spolupráce**) zahrnují především jejich omezenou diverzitu, nedostatečné využití programových možností pro mezinárodní spolupráci, slabé synergie mezi inovačními aktivitami a mezinárodní spoluprací, výdaje zaostávající za očekávanými, nízké povědomí o přidané hodnotě inovačních přístupů, nedostatečné propracování implementačních pravidel, nedostatečné propojení mezinárodních sítí a aktivit s národními nebo regionálními aktivitami, nedostatečně rozvinuté podpůrné kapacity a služby, absence strategie pro mezinárodní nebo inovační aktivity (s výjimkou několika málo operačních programů). V souhrnu je zřejmé, že v období 2007-2013 chybí jasně definovaná uspořádání implementace, monitoringu a evaluace a rovněž rozpočtové alokace, což vede k pouze omezenému rozsahu realizace inovačních aktivit (navzdory jejich ustanovení ve formě regulační povinnosti ESF).

Pro období 2014+ skupina navrhuje tři komplementární prvky **možného nového rámce**, přičemž první dva v rámci operačních programů ESF na úrovni členských zemí zahrnují podporu sociálních inovací a realizaci mezinárodní a meziregionální spolupráce, třetí na úrovni EU ve formě Programu Společenství na podporu sociálních inovací prostřednictvím mezinárodní a meziregionální spolupráce.

Doporučovaná **opatření pro podporu sociálních inovací** poskytovanou Komisí by měla zahrnovat následující oblasti: (1) informace o vhodných, realizovatelných a přijatelných nástrojích podpory sociálních inovací v budoucím ESF, včetně jasné definice a pojmového rámce inovací, (2) pravidla pro monitoring a evaluaci sociálních inovací, včetně definice souvisejících ukazatelů a kritérií pro analýzu nákladů a užitků (CBA), (3) pravidla pro dobrou praxi validace inovací, včetně definice obecného validačního procesu, (4) zahrnutí mainstreamingu a upscalingu do projektu a rozvoje inovací, (5) podpora inovací prostřednictvím mezinárodní spolupráce.

Specificky je zdůrazňováno zavádění **pilotních projektů a sociálních experimentů** definovaných jako test inovační intervence v malém měřítku před jejím případným upscalingem. Sociální experimentování má být podpořeno ve všech oblastech ESF a také v **Programu EU pro sociální změnu a inovace**. Program bude podporovat politickou koordinaci, sdílení nejlepší praxe, vytváření kapacit a testování inovačních politik. Nejúspěšnější opatření budou rozvíjena s podporou ESF. V navrhované regulaci jsou v čl. 4 zmíněny obecné cíle programu, které zahrnují podporu rozvoje vhodných, dostupných a efektivních systémů sociální ochrany a trhů práce, podporu politické reformy prostřednictvím dobré správy, vzájemného učení a sociálních inovací. Ve specifických cílech programu (čl. 15) je zahrnuto poskytnutí finanční podpory tvůrcům politik pro testování reform sociální politiky a politiky trhu práce, vytváření kapacity klíčových aktérů pro plánování a zavádění sociálních experimentů a pro zpřístupnění souvisejících znalostí a expertizy.

Návrh regulace ESF pro období 2014-2020 zahrnuje čtyři tematické cíle: podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly, investice do vzdělávání, kvalifikací a celoživotního učení, podpora sociálního začlenění a potírání chudoby, zvýšení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy. Článek 9 je věnován sociálním inovacím (článek 10 mezinárodní spolupráci) a stanovuje jejich podporu ve všech oblastech ESF zejména s cílem testování a upscalingu inovačních řešení sociálních potřeb. Členské země mají identifikovat **témata pro sociální inovace** podle jejich specifických potřeb v rámci operačních programů. Komise bude podporovat vytváření kapacit pro sociální inovace zejména prostřednictvím vzájemného učení, vytvářením sítí a šířením dobré praxe a metodiky.

Čl. 10 věnovaný mezinárodní spolupráci uvádí, že členské země podporují spolupráci pro rozvoj vzájemného učení a tím zvýšení účinnosti souvisejících politik. Spolupráce zahrnuje partnery z alespoň dvou členských zemí. Témata pro mezinárodní spolupráci si mohou zvolit členské země. Podpora spolupráce ze strany Komise probíhá prostřednictvím vzájemného učení a koordinované nebo společné

aktivity. Zejména je zdůrazněn význam platformy na úrovni EU k podpoře výměny zkušeností, vytváření kapacit a síťování a šíření recentních výsledků. Komise dále vyvine koordinovaný implementační rámec, který zahrne společná kritéria přijatelnosti, typy a načasování aktivit, společné metodické přístupy pro monitoring a evaluaci k podpoře mezinárodní spolupráce.

Inovační aktivity přitom mají být podporovány v průběhu inovačního cyklu od experimentování k mainstreamingu. Jejich témata musí být vybírána v partnerství. Sdílení témat mezi členskými zeměmi může podněcovat mezinárodní spolupráci. Článek 11 stanovuje, že operační programy mohou dedikovat prioritní osy pro zavádění sociálních inovací a mezinárodní spolupráce (nebo jejich kombinace). V takovém případě je podíl spolufinancování zvýšen na 100 %. Operační programy mají specifikovat vedle přínosu prioritních os ke čtyřem tematickým cílům ESF také přínos aktivit podporovaných ESF pro sociální inovace a mezinárodní spolupráci, pokud nejsou zahrnuty do specifické prioritní osy.

Evaluace zaměřená na princip partnerství v OP LZZ z roku 2011²⁵ přinesla dílčí informace o zaměření inovací v OP LZZ a jejich hodnocení podle příjemců podpory. Z kvantitativního šetření vyplynulo, že inovace mají většinou formu zavádění nových metod organizace firemních procesů a spolupráce s firmami a veřejnými institucemi (19 respondentů z celkového počtu 42), uvedení na trh nových nebo inovovaných produktů (17 respondentů) a zavádění nových nebo inovovaných procesů ve výrobě nebo poskytování služeb (12 respondentů). Respondenti dále hodnotili úspěšnost inovací, přičemž podle 22 z 24 respondentů inovace pomohla zlepšit situaci cílové skupiny, podle 6 respondentů zároveň pomohla zlepšit konkurenceschopnost. Z hlediska hodnocení územního dopadu inovací si většina respondentů (19 z 37) myslí, že inovace měly dopad na českém trhu, podle dvou respondentů měly dopad na evropském trhu a podle 16 respondentů neměly vytvořené inovace žádný dopad na trh.

V rámci OP LZZ je problémem rozpočet pro oblast mezinárodní spolupráce, konkrétně omezená možnost financovat aktivity zahraničních expertů v rámci projektů. Přitom z předchozí zkušenosti např. s CIP EQUAL je zřejmé, že dobře naplánovaný a řízený přenos metodik, znalostí, příkladů dobré praxe apod. může výrazným způsobem přispět k úspěchu projektu i k navázání dlouhodobé mezinárodní spolupráce. Společně s doporučeními k vyššímu důrazu na evaluaci procesů mezinárodní spolupráce byla tato skutečnost artikulována již např. v rámci „Evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL“²⁶ nebo nově ve výstupech Learning Network on Transnational Cooperation in ESF²⁷. Výrazná přidaná hodnota u některých identifikovaných projektů se pak potvrdila také v této evaluaci (během rozhovorů s příjemci a v souvislosti s přípravou případových studií).

Česká republika přitom zaostává v rozvoji sociálních inovací za vyspělejšími zeměmi. Může tak využít výhody dohánění (využití zkušeností a poznatků vyvinutých jinde). Alespoň někteří realizátoři projektů v ČR disponují odpovídající znalostní kapacitou pro převzetí zahraničních zkušeností či usilují o její další zvýšení (capacity building). Mají v dané oblasti odbornou expertizu, praktické (terénní) zkušenosti a zahraniční partnerství jsou často založena na předchozí spolupráci. V tomto ohledu je výhodou úzkého záběru dlouhodobější praktická i odborná zkušenost předkladatelů v předmětné problematice, účast v existující síti problémově blízkých domácích (i zahraničních) partnerů a dlouhodobější institucionální perspektiva, která dává předpoklad pro pokračující přínos přenosu. Spíše pasivní účast zahraničních partnerů je pak nutně ovlivněna rozpočtovými omezeními.

²⁵ *Hodnocení implementace principu partnerství v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost: Závěrečná evaluační zpráva.* IREAS. Praha 2011.

²⁶ Dostupné z: http://reports.navreme.cz/CSS/Downloads/equal_cs.pdf

²⁷ Learning Network on Transnational Cooperation in ESF. Working paper : Evaluating the Added Value of Transnational Cooperation (Final Draft). February 2012.

V ČR tedy nepochybně existují solidní kapacity pro kvalitní přenos zahraničních zkušeností, které by měly být co nejlépe a nejrozsáhleji využity, pokud možno s rovnocenným důrazem na šíření a prosazení a případně s rostoucím důrazem na schopnost modifikace. S ohledem na současnou praxi OP LZZ ale není jasné, zda a v jakém rozsahu opravdu dochází také k přizpůsobení zahraničního obsahu domácím specifickým. Projekty takové přizpůsobení deklarují, ale pouze některé ho také konkrétně objasňují. Typické vykazované produkty jsou proto metodické příručky, které popisují zahraniční praxi, a které se zaměřují na úzce vymezené cílové skupiny, u nichž zdůrazňují potřebu specifického přístupu. Problémem vyžadujícím řešení tedy je, že stávající praxe v ČR nevěnuje těmto specifickým odpovídající pozornost. Šíření a prosazení přenesené zkušenosti obvykle není do projektu zabudováno s rovnocennou významností a má spíše doplňkový charakter, což je hlavním nedostatkem realizovaných projektů. Nicméně, inovativní činnosti jsou v současné době v prioritní ose mezinárodní spolupráce z obsahového hlediska vymezeny zcela volně a jsou v identické podobě překloupeny do výzev v dané ose. Tematické zacílení (např. v reflexi nových sociálních potřeb) není v žádné z nich uplatněno. Na jednu stranu jde samozřejmě o příznivou charakteristiku, pokud je znalostní kapacita poskytovatele omezená. Na druhé straně se tím ale ochuzuje o možnost koncentrace projektových kapacit na aktuální či perspektivní problémové oblasti. Další problém představuje samotné vydělení mezinárodní spolupráce jako samostatné osy, které v průběhu implementace vedlo na straně žadatelů k zúžení zahrnování mezinárodní spolupráce téměř výhradně jen do projektů této prioritní osy, resp. tam, kde byla uvedena ve výzvě jako explicitně možná. Tento přístup je mezi členskými zeměmi EU poměrně vzácný.

V **souhrnu** lze spíše sledovat pokles kvalitativní úrovně realizovaných projektů²⁸, a to zejména ve znalostní kapacitě. Z popisů projektů není zřejmé, že realizátoři mají odpovídající odbornost a praktické zkušenosti v předkládané problematice. Výstupy jsou vesměs předpokládány ve formě metodik nebo výukových materiálů. Inovace jsou vesměs pouze přenášeny. Hledisko šíření inovace je opět pasivní a standardní (spíše typu projektové publicity), představa o prosazení do praxe chybí (je ovšem otázkou, nakolik bylo naplnění tohoto požadavku uskutečnitelné v odpovídající kvalitě). Požadavek pilotu a realizace přejímané inovace je naplňován pouze uskutečněním vzdělávacích kurzů (jejichž metodika byla převzata ze zahraničí), případně seminářů, workshopů, konferencí. Projekty působí unifikovaným dojmem jakoby vytvářené přes šablonu. Oproti předchozí výzvě chybí diverzita, originalita alespoň při vyhledávání zahraniční zkušenosti. Zatímco lze tedy zaznamenat zvýšení úrovně textu výzvy, u kvality realizovaných projektů je tendence spíše opačná (přesnější hodnocení by vyžadovalo seznámení s kompletní projektovou dokumentací).

Evaluační otázka 2.5. Jaké je působení a váha souvisejících principů, např. partnerství, mainstreaming apod.?

Studie *Hodnocení implementace principu partnerství v OP LZZ* (2011)²⁹ hodnotí roli partnerství v rámci OP LZZ jako celkově pozitivní prvek při realizaci projektů. Na projektové úrovni přináší princip partnerství synergický efekt pro cílové skupiny, neboť dochází ke vzájemnému využití znalostí, dovedností a potenciálu partnerských organizací. Zároveň partnerství působí podpůrně na dlouhodobou udržitelnost výsledků projektů. Podle závěrů studie v případě nerealizace partnerství by v 17 % projektů nebyly uskutečněny žádné plánované výstupy a v 71 % jen některé aktivity samostatně jednotlivými aktéry. V 81 % projektů bylo považováno stávající partnerství za nenahraditelné.

²⁸ Tento trend není specifický jen pro PO5, nicméně zde se projevuje výrazněji, a to kvůli slabé vazbě na tematické vymezení. Více informací ke kvalitě žádostí je uvedeno v souvislosti s evaluační otázkou 1.1.

²⁹ *Hodnocení implementace principu partnerství v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost: Závěrečná evaluační zpráva*. IREAS. Praha 2011.

Role mainstreamingu v OP LZZ je chápána jako významná zejména v kontextu PO 5, kde se objevuje poměrně často realizace aktivit, které se zaměřují na mainstreaming výsledků projektů, včetně ovlivňování legislativního procesu. Výroční zpráva OP LZZ z roku 2010³⁰ předpokládá, že tento fakt může významně napomoci zvýšit dopady této osy. Téma mainstreamingu se jako podstatné ukazuje také v Oblasti podpory 3.4 (gender mainstreaming).

V rámci studie *Hodnocení implementace principu partnerství v OP LZZ* (2011) byla hodnocena inovativnost projektů v kontextu partnerství. Studie se zabývala otázkou, do jaké míry princip partnerství posiluje a doplňuje účinnost principu inovativnosti. Analýza byla prováděna jednak na základě realizovaného dotazníkového šetření („sebehodnocení“ realizátorů projektů, zda v jejich projektu inovace jsou či nikoli), dále na základě dat z databáze MONIT 7+ (údaje o počtu partnerů a inovacích). Závěr analýzy je, že inovativnost projektu je nezávislá na počtu projektových partnerů. Tento závěr je ovšem nutné posuzovat v kontextu toho, že definice inovativnosti v kontextu OP LZZ je nejednoznačná a že realizátoři projektů ji často chápou (pouze) v kontextu monitorovacího indikátoru 07.57.70 *Počet nově vytvořených/ inovovaných produktů*. Pojetí inovativnosti pak může být rozdílné, neboť někteří realizátoři projektů označovali jako inovace produkty/služby běžné na trhu existující, avšak nově zavedené v rámci organizace.

Ze zmíněné studie rovněž vyplývá, že většinu žadatelů je možné hodnotit jako spíše konzervativní při výběru partnerů projektů. Výhodou toho je sice omezení rizika realizace „problémových“ projektů, zároveň tak ale dochází k omezení inovativnosti projektových aktivit.

Vztah partnerství a naplňování principu inovativnosti je hodnocen i v rámci průběžného hodnocení Programu Iniciativy EQUAL³¹. Podle závěrů této studie princip partnerství velmi výrazně ovlivnil realizaci projektů a tvorbu produktů, přičemž rozvojová partnerství zejména „(...) oceňují podíl národních partnerů při implementaci tohoto principu ve vztahu k tvorbě inovací. Přidanou hodnotu „principu partnerství“ spatřujeme ve vzájemném poznání schopností jednotlivých organizací řešit naléhavé úkoly projektu ve vztahu k potřebám cílových skupin.“ (Druhá etapa... 2006: str. 12)

Určité dílčí závěry o inovativnosti projektů ve vztahu ke gender mainstreamingu podala i evaluace zaměřená na zhodnocení rozvojových partnerství Programu Iniciativy EQUAL při aplikování horizontálního tématu gender mainstreamingu z roku 2008³². Podle této studie zůstal v řadě projektů realizovaných v rámci tématu gender mainstreaming nevyužit jejich potenciál v rovině inovativnosti ve smyslu řešení gender mainstreamingu. Podle závěrů studie dosahovaly vyšší míry inovativnosti projektů i propracovanosti aktivit a produktů ty organizace, které se přímo zaměřují na problematiku rovnosti žen a mužů a gender mainstreamingu. Podle závěrů studie *Hodnocení implementace principu partnerství v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost* (2011) se nepodařilo prokázat, že projektové partnerství významně přispívá k naplňování cílů jednotlivých prioritních os OP. Prokázal se ale přínos principu partnerství k vnímání horizontální témat na projektové úrovni, např. zástupci organizací realizující projekty s partnery chápali jako potřebnější téma rovnosti mužů a žen na trhu práce oproti zástupcům organizací bez partnera.

Z pohledu návrhu implementace systému inovativnosti (viz samostatná příloha 6) podpora rozvoje kapacit pro sociální inovace v průřezovém pojetí zahrnuje především pět typů aktivit: (1) mapování a analýza přetrvávajících problémů a otevřených příležitostí pro inovační řešení, (2) hodnocení výkonosti inovační nabídky a poptávky (3) kombinace nové a stávající expertizy pro inovační řešení problémů a

³⁰ Výroční zpráva o provádění OP LZZ 2010. Verze schválená Monitorovacím výborem OP LZZ dne 26. května 2011.

³¹ Viz *Druhá etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL, 2006 a Třetí etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL, 2007*

³² Zhodnocení přístupů českých i zahraničních rozvojových partnerství Programu Iniciativy Společenství EQUAL při aplikaci horizontálního tématu gender mainstreaming. Závěrečná zpráva. RegioPartner. 2008.

využití příležitostí, (4) vzdělávání a poradenství pro inovátory a tvůrce a realizátory jejich podpory, a (5) zapojení klíčových aktérů a **partnerství**.

V rámci provedených šetření se přitom ukazuje partnerství jako klíčové, a to např. ve vazbě na inovativní výzvu 30 OP LZZ (sociální podnikání). Konkrétně jde zejména o přijetí dobrovolného sociálního závazku firmy a partnerství sociálních podniků s neziskovým sektorem při řešení místní situace cílových skupin, příp. zapojení do komunitního plánování. Zároveň byly identifikovány konkrétní případy, kdy partnerství s veřejnou správou (zejména pak na úrovni místní správy a samosprávy) vedlo ke konečnému posunu z realizační fáze (fáze udržení) do fáze rozvoje a šíření (upscaling)³³.

Vysoký potenciál pro budování expertní kapacity zadavatele pak mohou mít již existující iniciativy, jako např. Community of Practice on Transnational Cooperation³⁴, které vzniklo jako síť učení pro období 2007-2013 s cílem podněcovat kreativnější myšlení o partnerství a jeho implementaci ve strukturálních fondech pro zvýšení politických výsledků operačních programů. Partnerství je definováno jako dynamický a komplementární vztah mezi různými aktéry, kdy společný postup přináší přidanou hodnotu (oproti samostatnému přístupu). Členové sítě si vyměňují zkušenosti se zaváděním partnerství, přičemž zvláštní pozornost věnují procesům a aktivitám správy, včetně mezinárodní spolupráce a inovací (bez bližší specifikace). Na úrovni členských zemí byly publikovány poznatky o praxi partnerství, efektech na politiky a cílové skupiny a o příležitostech zlepšení plánování a realizace politik.

Evaluační otázka 2.6. Do jaké míry by bylo možné a vhodné sjednotit přístup k inovacím v rámci ESF s principy systému výzkumu, vývoje a inovací v České republice (viz Rada pro výzkum, vývoj a inovace <http://www.vyzkum.cz>)?

Systém podpory výzkumu, vývoje a inovací (SPVVI) z veřejných prostředků v ČR vymezuje zákon 130/2002 Sb., který byl významně revidován v roce 2009 (viz 211/2009 Sb.). Podpora je poskytována jako účelová (nejčastěji tzv. grantové projekty) nebo institucionální (pro subjekty splňující definici výzkumných organizací). Zákon definuje **typy podporovaných aktivit** (výzkum, vývoj, inovace) a jejich **výsledky**. V *základním výzkumu* jsou to nové vědomosti o základních principech jevů, procesů nebo pozorovatelných skutečností, které jsou publikovány podle zvyklostí v daném vědním oboru, v *aplikovaném výzkumu* nové poznatky a dovednosti pro vývoj výrobků, postupů nebo služeb, poznatky a dovednosti uplatněné jako výsledky, které jsou chráněny podle zákonů upravujících ochranu výsledků autorské, vynálezecké nebo obdobné činnosti nebo využívané odbornou veřejností či jinými uživateli, nebo poznatky a dovednosti pro potřeby poskytovatele, využití v jeho činnosti, pokud vznikly při plnění veřejné zakázky, ve *vývoji* návrhy nových nebo podstatně zdokonalených výrobků, postupů nebo služeb, v *inovacích* nové nebo podstatně zdokonalené výrobky, postupy nebo služby, zavedené do praxe. Uvedené rozdělení je samozřejmě pouze obecné, reálně jde vždy o různé kombinace jednotlivých typů aktivit.

V informačním systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací jsou klasifikovány následující **výsledky VVI**, které vznikly s veřejnou podporou (RIV): (1) publikace: článek v odborném periodiku, odborná kniha, kapitola v odborné knize, článek ve sborníku, (2) Výsledky aplikovaného výzkumu: patent, poloprovoz, ověřená technologie, odrůda, plemeno, užitný vzor, průmyslový vzor, funkční vzorek, výsledky uplatněné v předpisech (právních i nelegislativních) a ve strategických dokumentech VaV, uplatněná certifikovaná metodika, léčebný postup, památkový postup, specializovaná mapa s odborným obsahem, software, výzkumná zpráva (pouze v případě utajovaných skutečností),

³³ Podrobnosti jsou uvedeny v samostatné příloze 7 (sborníku případových studií).

³⁴ www.transnationality.eu

(3) Výsledky aplikovaného výzkumu ostatní: audiovizuální tvorba, uspořádání konference, uspořádání workshopu, uspořádání výstavy ad.

Jednotlivé druhy výsledků v RIV jsou explicitně definovány ve vazbě na aktivity původního výzkumu, případně výzkumu a vývoje (výjimkou jsou tzv. ostatní výsledky).

Definice výsledků mají zásadní význam pro jejich uznávání a následné přidělování bodů, na jejichž základě je stanoveno institucionální financování výzkumných organizací pro další období. Pokud výsledek definici neodpovídá, body mu nejsou přiděleny (do bodového hodnocení nejsou vůbec zahrnuty ostatní výsledky aplikovaného výzkumu). Všechny subjekty, které obdržely veřejnou podporu VVI, jsou povinny odevzdávat poskytovatelům informace o výsledcích do RIV. Motivace k produkci těchto výsledků je přitom zásadní pro výzkumné organizace, které na jejím základě získávají institucionální podporu na dlouhodobý rozvoj (seznam těchto organizací je zveřejňován RVVI). Pro tyto účely uvádějí výzkumné organizace všechny výsledky, a to bez ohledu na zdroje financování.

Programy podpory v oblasti VVI jsou většinou, ale nikoli vždy zaměřeny na vytváření typu výsledků uznatelných (bodovaných) podle metodiky hodnocení RIV. V období od roku 2007 je evidováno celkem 56 programů, z nich 5 zahrnuje programy financované ze strukturálních fondů, a to z ERDF (OP Podnikání a inovace, o.p. 4.2 a 5.1, OP Výzkum a vývoj pro inovace) a ESF (OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, o.p. 2.3 a 2.4). Zákon explicitně stanovuje poskytovatele podporovaných OP (MPO a MŠMT). Další velkou skupinu představují programy pro podporu mezinárodní spolupráce a infrastruktury, případně malé regionální programy, které většinou nevykazují žádné, resp. žádné bodované výsledky v RIV (cca 20). V případě zmíněných **operačních programů** je pro vybrané oblasti podpory poskytováno 15% spolufinancování ze státních prostředků na výzkum, vývoj a inovace. Pokud v rámci uvedených projektů vzniknou nějaké výsledky VVI, organizace jsou povinny je vykázat do RIV (podle výše definovaných typů). Neexistuje však žádná vazba mezi těmito výsledky a tzv. monitorovacími ukazateli vykazovanými pro potřeby OP. Podporované projekty neobsahují vlastní výzkum a vývoj (pouze vytváření kapacit pro jeho realizaci, tj. vznik nebo rozvoj infrastruktury). Výsledky vykazatelné pro RIV se tedy nepředpokládají (podobně je tomu v programech podpory mezinárodní spolupráce a dalších infrastrukturních aktivit).

Odlišnosti principů VVI v ČR od přístupu k inovacím v rámci ESF je zásadní především v předmětu podpory. Evropský sociální fond nepodporuje výzkum, vývoj a inovace v pojetí zákona 130/2002 Sb. Tyto aktivity jsou primárně financovány z národních zdrojů na oblast výzkumu a vývoje (největšími poskytovateli jsou v ČR Akademie věd, Grantová agentura, Technologická agentura, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvo průmyslu a obchodu) a případně spolufinancovány ze zdrojů EU v Rámcovém programu pro výzkum, jejichž význam je ale v ČR zanedbatelný. **Podpora inovací ve stávajícím pojetí zákona VVI je v souhrnu fakticky pouze zprostředkována ve vazbě na vlastní (vnitřní) aktivity podnikového výzkumu a vývoje.**

Evaluační otázka 2.7. Jak vhodně je nastaveno hodnocení projektových žádostí, vykazování a monitorování inovativních produktů?

V příručkách pro žadatele a pro příjemce se opakuje obecné vymezení inovativnosti z prováděcího dokumentu. Je zde zmiňována publikace Principy Iniciativy Společenství EQUAL a jejich přenos do OP LZZ, která má pomoci při zohlednění inovativnosti při tvorbě/realizaci projektu. Tato příručka ale nebyla vytvořena. V příručce pro hodnotitele není inovativnost vymezena (pouze zmíněna jako součást hodnocení kritéria A1, v jehož rámci žadatel popisuje, v čem je projekt inovativní, jak rozvíjí nové metody, služby, postupy nebo nově přistupuje k cílové skupině). Inovativnost byla též u dílčích výzev hodnocena jako specifické kritérium. V příručce pro hodnocení a výběr projektů, resp. v operačním manuálu programu se pojem inovace či inovativnost vůbec neobjevuje.

Na základě dotazníkového šetření³⁵, provedených rozhovorů a fokusních skupin bylo zjištěno, že téma inovativnosti je v rámci školení hodnotitelů zmiňováno, nicméně není mu věnováno mnoho prostoru. Důvodem je dílčí povaha inovativnosti jako principu, který by měl být zohledněn vždy (a to konkrétně v části A1 hodnocení), ale zároveň není samostatně hodnocen nikdy. V rámci školení pak šlo o jeden z mnoha zmíněných aspektů hodnocení, ale bez významné časové dotace. Výjimkou byly případy, kdy byla inovativnost specifickým kritériem, ale zde bylo nutné postupovat podle krátké metodiky pro přidělení bodů na základě jednotného klíče. Tento postup navíc přestal být po jeho kritice využíván. Hodnotitelé sami hodnotí úroveň inovativnosti posuzovaných projektů dlouhodobě za průměrnou až podprůměrnou, se stabilní až snižujícím se trendem. Důvodem je bezesporu inflace tohoto pojmu, kdy se hodnotitelé shodují na tom, že žadatelé pojem inovativnosti velmi často používají, a to i tehdy, když jde o běžné, známé řešení, které je „pouze“ převzato. Zde je samozřejmě nutné opakovaně zmínit, že definice inovativnosti není v tomto směru precizní a nejde o pochybení na straně žadatelů, ti se pochopitelně snaží v rámci žádosti provázat svůj záměr s cíli výzvy a programu a tuto skutečnost jasně artikulovat, vč. vazby na princip inovativnosti. Naopak případy, kdy by žadatel inovativní řešení v projektu navrhl, ale jako inovativní ho neoznačil, byly identifikovány jen málokdy, tzn. spíše ve výjimečných případech. Inovativnost ale považují hodnotitelé za hledisko významné, ne za hledisko hlavní/klíčové, samozřejmě se zohledněním konkrétního zaměření výzvy.

Zároveň je ale nutné vzít v úvahu skutečnost, že hodnotitelé podle svých vyjádření při hodnocení projektu využívají kromě žádosti a svých odborných znalostí a zkušeností i další zdroje, vč. webových stránek žadatelů a na internetu dostupných zdrojů. Je tedy na místě uvažovat o možnosti, že hodnotitelé v rámci posuzování novosti projektu (ve vazbě na inovativnost řešení) mohou podléhat pocitu, že „zde již vše bylo“. Případně se dostávají do situace, kdy při hodnocení více projektů (až 15ti) v rámci jedné výzvy de facto hodnotí obdobné projektové záměry, u úzce zaměřených výzev často s minimální mírou odlišností. Zde je třeba zmínit i existenci tzv. „ratingu“ hodnotitelů, tzn. hodnocení kvality hodnotitele na základě zkušenosti s nimi, resp. odlišnou kvalitu hodnotitelů jako takových. Potenciální problémy s kvalitou hodnocení, a to i s ohledem na vysoký počet žádostí, který musí hodnotitel zpracovat v relativně krátkém čase, je opakovaně zmiňován v evaluačních zprávách vč. *Organizace evaluačních fokusních skupin* (2009). Hodnocení dvěma hodnotiteli přitom řeší problém jen z části, protože sice dokáže identifikovat rozdíl mezi hodnoceními, ale ne pochybení, které by mělo systémový charakter (např. právě nedostatečné proškolení všech hodnotitelů v dílčí oblasti).

V evaluační studii *Evaluace ve vazbě na monitoring – vyhodnocení indikátorové soustavy* (2010) byl indikátor *075700 Počet nově vytvořených/inovovaných produktů* hodnocen jako velmi problematický jak z pohledu realizátorů projektů, u kterých dochází k pochybnostem, co všechno lze a nelze do indikátoru zařadit, tak co se týká objektivitu sebraných dat, která je u tohoto indikátoru nízká a vypovídací schopnost indikátoru je malá (*Evaluace ve vazbě na monitoring...* 2010: str. 8).

Tyto problémy souvisí s nejednoznačností definice inovativnosti i samotného indikátoru. Z dotazníkového šetření a rozhovorů s příjemci a žadateli realizovaných v rámci výše zmíněné studie vyplynulo, že více než čtvrtina respondentů (28,3 %) považuje tento indikátor za převážně nebo velmi nesrozumitelný a nejednoznačný. Z důvodu široké definici indikátoru zahrnuje v sobě indikátor velmi různorodé výstupy. Důsledkem nespecifičnosti indikátoru je skutečnost, že žadatelé mohou do jeho hodnot zahrnout velmi rozličné výstupy a nejvíce závisí na kvalitě jejich argumentace. Indikátor v sobě proto zahrnuje velmi nesourodé hodnoty a kontrola jeho plnění je nemožná, objektivita vstupních dat je tedy zpochybněna a samotná vypovídací schopnost indikátoru je velmi malá (*Evaluace ve vazbě na monitoring...* 2010: str. 54-55).

Problémy s chápáním pojmu inovativnost mezi žadateli i příjemci podpory jednoznačně dokládá i závěrečná zpráva projektu *Organizace evaluačních fokusních skupin* (2009). Na základě analýzy fokusní skupiny s realizátory projektů vyšlo také najevo, že podle realizátorů projektů je inovativnost

³⁵ Podrobnosti v technické části závěrečné zprávy (dílčí analýza 6).

v projektech částečně vyloučena kvůli časovému zdržení realizace projektu, neboť nelze předvídat, „co bude inovativní za dva roky“, kdy se situace může změnit a změny v projektu mohou být problematické (*Organizace evaluačních fokusních skupin* 2009: str. 26).

Na základě těchto zjištění jsou v závěrečné zprávě projektu *Organizace evaluačních fokusních skupin* (2009) formulována doporučení ohledně inovativnosti v OP LZZ a jejího hodnocení. Jedná se zejména o hlubší a podrobnější definici inovativnosti v kontextu OP LZZ a přesun ze (současné) formální roviny indikátoru do praktického, dynamického a inspirujícího pojetí v rovině projektů (*Organizace evaluačních fokusních skupin* 2009: str. 33).

5.2 Úkol 1. Relevance témat inovativnosti OP LZZ a jejich promítnutí do vyhlášených výzev v kontextu socioekonomického vývoje a pokroku implementace OP LZZ

Následující kapitola představuje zpracování Úkolu č. 1: Vyhodnoťte relevanci témat inovativnosti OP LZZ a jejich promítnutí do vyhlášených výzev v kontextu socioekonomického vývoje a pokroku implementace OP LZZ.

Evaluační otázky:

- 1. Do jaké míry jsou relevantní témata inovativních aktivit stanovená v OP LZZ a v prováděcím dokumentu OP LZZ?³⁶*
- 2. Která potřebná témata nejsou mezi vymezenými tématy inovativních činností zahrnuta?*
- 3. Do jaké míry se témata inovativních aktivit promítají do vyhlášených výzev?*
- 4. Na jaké oblasti / témata je třeba zaměřit inovativní aktivity při další implementaci OP LZZ?*

Evaluační otázka 1.1. Do jaké míry jsou relevantní témata inovativních aktivit stanovená v OP LZZ a v prováděcím dokumentu OP LZZ?

Socioekonomické změny v posledním pětiletí jsou zásadní, zvláště ve srovnání se situací před začátkem a po zahájení programovacího období 2007-2013. Je přitom vhodné odlišit dvě hlediska těchto změn. První představuje vývoj makroekonomických ukazatelů, rozhodující měrou ovlivněných dopady hospodářské krize a následného ekonomického útlumu. Druhé hledisko zahrnuje kvalitativní zdroje a výsledky mezinárodní konkurenceschopnosti. Obě hlediska jsou vzájemně propojená a pozice České republiky se v období 2008-2011 zhoršovala v obou aspektech a jejich další vývoj je navíc spojen se značnou nejistotou. Vysoká otevřenost české ekonomiky znamená zásadní význam vnější poptávky pro domácí výkonnost, přetrvávající fiskální restrikce a nízká institucionální kvalita zároveň omezují manévrovací prostor, resp. kapacitu pro účinnou hospodářskou politiku.

Udržitelná, tj. kvalitativně založená ekonomická výkonnost je ale rozhodující měrou ovlivněna konkurenceschopností domácího podnikového sektoru, která se v souhrnu dlouhodobě zvyšuje, a to navzdory soustavně velmi nepříznivě hodnocené institucionální kvalitě. Konkurenceschopnost české ekonomiky se díky technologickému dohánění postupně mění z nákladově na kvalitativně založenou a tento proces bude i nadále pokračovat, neznámou představuje rychlost tohoto dohánění a také jeho sociální souvislosti (viz diskuse o udržitelnosti evropského modelu státu blahobytu, včetně environmentálních nároků, při dlouhodobě nízké či dokonce klesající ekonomické výkonnosti EU).

Hospodářská krize, která na Českou republiku dopadla na konci roku 2008, ukončila velmi příznivé období makroekonomického vývoje, jehož návrat zatím nelze předpokládat. Je přitom nutno zdůraznit, že dopady na českou ekonomiku jsou ve srovnání s řadou zemí EU poměrně mírné a nevyvolávají potřebu skutečně krizových opatření. Mírnost tohoto dopadu je z velké části způsobena silnou vazbou

³⁶ Seznam témat samotných je uveden v Příloze 1.

na německou ekonomiku a především její exportní výkonnost a také solidními základy domácího finančního sektoru. Přes nejasné vyhlídky globálního vývoje (na němž česká ekonomika zásadně závisí) je zřejmé, že období vysokého růstu před rokem 2008 je bez výrazného oživení vnější poptávky stěží opakovatelné. Protirůstové samozřejmě působí také tlak na udržitelnou makroekonomickou rovnováhu, která vyžaduje silnou fiskální restrikcí vzhledem k neefektivnímu nastavení systému veřejných výdajů (případné pozitivní dopady prováděných reforem na výdajové straně rozpočtů jsou obtížně odhadnutelné). Vývoj po roce 2011 je zatím spojen s nejistotou a není zřejmé, které jeho dopady ovlivní kvalitativní konkurenceschopnost, resp. způsobí dlouhodobě přetrvávající strukturální změny, a které dopady spíše odezní s koncem ekonomického útlumu.

Ve vývoji **ekonomické výkonnosti** se průměrný roční reálný růst HDP se ze 6,1 % ve výchozím období snížil na 0,7 % v období krizovém (predikce je optimističtější a odhaduje zvýšení na 2,0 %). K nejvýznamnějšímu meziročnímu propadu došlo v roce 2009, poté se růstová výkonnost vrátila na předkrizovou trajektorii, ale pokračuje v její dlouhodoběji klesající tendenci (z dosavadního vrcholu 7,0 % v roce 2006). Je samozřejmě otázkou, zda, kdy a v jaké míře se podaří tuto tendenci zvrátit či alespoň oslabit, predikce MF předpokládá dosažení růstové výkonnosti na úrovni roku 2003 v roce 2015 (do té doby by se měla postupně mírně zvyšovat). Vývoj zaměstnanosti byl méně volatilní oproti HDP, a to oběma směry. Nicméně i v jeho případě lze po krizovém propadu sledovat návrat na klesající předkrizovou trajektorii a predikované zvýšení tempa růstu je velmi nízké a výrazně slabší než zvýšení růstu HDP.

Souhrnný pohled na pozici ČR v agendě **práce a sociálních věcí** představuje vývoj klíčových ukazatelů sledovaných v rámci strategie Evropa 2020. Celková zaměstnanost a zaměstnanost mužů ve skupině 20-64 je vyšší oproti průměru EU-27, ale od vrcholu v roce 2008 klesá do roku 2010 na 70,4 %, resp. 79,6 %. K poklesu dochází rovněž u zaměstnanosti žen (na 60,9 %), která je ale zároveň nižší oproti průměru EU-27. Naopak příznivě se vyvíjí počet osob ohrožených chudobou nebo sociálním vyloučením, který poklesl z téměř dvou milionů v roce 2005 na 1,5 mil. v roce 2010 (což ale představuje mírný nárůst ve srovnání s rokem 2009) a v relativním vyjádření z 19,6 % celkové populace na 14,4 %. Pokles se sice po roce 2007 výrazně zpomalil, ale výsledná hodnota je významně lepší oproti průměru EU-27 (23,5 %).

Širší pojetí konkurenceschopnosti hodnotí pozici České republiky ve zprávách Světového ekonomického fóra, které jsou z větší části založeny na průzkumu názorů podnikatelů (měkká data), což je však u kvalitativních charakteristik vhodný a také většinou jediný možný způsob zjišťování. Výhodou průzkumu je jeho bezprostřednost vnímání reality na individuální úrovni v širším kontextu socioekonomického vývoje. Přestože data nejsou zcela srovnatelná v čase, výstižně charakterizují vývojové tendence, které v případě ČR rozhodně nejsou příznivé. Ve zprávě vztahující se k roku 2007 je ČR zařazena do skupiny inovačně tažených ekonomik a zaujímá celkově 33. místo (stejně jako v předchozím roce). Ve zprávě vztahující se k roku 2010 klesá na 38. místo (tento pokles je už ale zaznamenán ve zprávě za rok 2009). Ke zhoršení hodnoty indexu došlo ve všech pilířích konkurenceschopnosti kromě infrastruktury a technologické připravenosti

V alternativním pojetí hodnocení inovační výkonnosti na úrovni **národních inovačních systémů** (Innovation Union Scoreboard) patří Česká republika setrvale do skupiny tzv. mírných inovátorů s postupným zlepšováním hodnot souhrnného inovačního indexu. Toto zlepšování se tedy zatím neprojevilo v zásadní kvalitativní změně (tj. v přechodu do skupiny inovačních následovníků). Ve srovnání s rokem 2007 se hodnoty v dílčích segmentech zlepšily nejvýrazněji ve financích a podpoře výzkumu, výsledná hodnota v roce 2010 je však stále pouze poloviční oproti EU-27, mírně vyšší u otevřenosti/výkonnosti systému výzkumu a mírně nižší u duševních aktiv. Pod úrovní EU-27 a se zhoršením oproti roku 2007 se nachází vazby (mezipodnikové) a podnikavost, rovněž podprůměrné ale zlepšující jsou lidské zdroje. V ostatních segmentech je pozice ČR lepší než EU-27 (podnikové investice a inovátoři), resp. srovnatelná (ekonomické efekty). Pohled na dílčí charakteristiky jednotlivých

dimenzí ukazuje jejich závislost na ekonomické vyspělosti (v případě financování výzkumných systémů z veřejných zdrojů, rizikového kapitálu a podnikových výdajů na VaV) a na typu konkurenční výhody s převahou modifikujícího inovátora s podprůměrnou rolí podnikového výzkumu a naopak nadprůměrným významem ostatních inovačních výdajů.

Stávající nepříznivý ekonomický vývoj zasahuje oblast zaměstnanosti v kombinaci s dlouhodobě působícím tlakem na růst produktivity a mezd, který provází reálnou a cenovou konvergenci. V této konstelaci se disproporčně zhoršuje pozice skupin znevýhodněných na trhu práce (resp. z něho vyloučených) a zároveň rostou tlaky na úspory veřejných výdajů, na nichž jsou právě tyto skupiny závislé (resp. na nich závisí subjekty tzv. grantové ekonomiky). Zároveň se, i v důsledku přetrvávající nejistoty ohledně budoucího oživení, projevuje oslabená vazba mezi (případným) ekonomickým růstem a růstem zaměstnanosti. Postupné vyčerpávání nákladové výhody a zesilování konkurenceschopnosti rozvíjejících se ekonomik i v kvalitativně náročnějších zpracovatelských segmentech bude dále snižovat poptávku po nízkokvalifikovaných pracovních místech, resp. jejich atraktivitu jako zdroje pracovního příjmu. Bude ale také klesat poptávka po středně a dokonce vysoce kvalifikovaných domácích zdrojích zejména ve znalostně náročných službách ve prospěch rozvíjejících se zemí. Dlouhodobou či spíše trvalou výzvu proto představuje schopnost české ekonomiky udržet tzv. dobrá pracovní místa a vytvářet pracovní místa nová, resp. v rámci možností minimalizovat podíl osob závislých na nepracovním důchodu.

V uvedeném kontextu je vhodné vliv socioekonomických změn na inovativnost OP LZZ posuzovat z hlediska inovační poptávky a nabídky. Stávající **inovační poptávka** vychází z národních, resp. rezortních strategických dokumentů, které představují kombinaci kontextu EU a domácích rozvojových priorit. Tyto dokumenty se průběžně aktualizují, nicméně problémy a příležitosti, které se snaží reflektovat, jsou dlouhodobé. Krátkodobé socioekonomické změny jejich naléhavost pouze akcentují. Na úrovni EU takovou dlouhodobou výzvu představuje udržitelnost evropského modelu státu blahobytu, kdy velká část populace závisí na nepracovních příjmech a její podíl se nevyhnutně zvyšuje (tj. využití lidských zdrojů je nízké) a produktivita pracující populace je nízká (v úrovni nebo dynamice). Lisabonská strategie (formulovaná v roce 2000 se snahou o restart v roce 2005) řešení spatřovala ve zvýšení znalostně založené ekonomické výkonnosti, což je nepochybně správné a jediné možné pojetí při omezenosti dostupných zdrojů. Nová strategie Evropa 2020 (publikovaná v roce 2010) nepředstavuje a ani dost dobře nemůže v tomto ohledu představovat kvalitativní změnu. Na národní úrovni lze přetrvávání klíčových reformních témat sledovat v dokumentech Národního programu reformy (2005-2008, 2008-2010, 2011+) a jejich rezortních, resp. tematických specifikacích.

V OP LZZ je inovační poptávka zhmotněna (resp. měla by být) v individuálních projektech národních, které cílí systémovou změnu (modernizaci a reformu) na rezortní úrovni u politiky zaměstnanosti (OP 2.2) a sociálního začleňování (OP 3.1) a změnu institucionální kvality na nadresortní úrovni (PO 4). Zprostředkující úroveň pro realizaci těchto systémových změn představují individuální projekty určené pro subjekty veřejné správy a samosprávy s územní působností (které do nich v různém rozsahu mohou promítnout vlastní inovativní poptávku). Toto systémové pojetí inovativnosti agendy OP LZZ lze považovat za dlouhodobě a obecně platné i v širším mezinárodním kontextu a nepochybně přesahující i do období 2014+ bez ohledu na krátkodobě proměnlivý (konjunkturální) socioekonomický vývoj. Jako významnější se proto spíše jeví politické změny a od nich se odvíjející politická poptávka, která bude např. akcentovat ideový posun systémových změn (i když důraz na střídmost veřejných výdajů bude vždy nevyhnutelný), dále změny vlivu rozdílných zájmových skupin (podnikatelé/zaměstnavatelé oproti neziskovému sektoru), změny kvality tvorby a realizace politik směrem k uplatnění moderních přístupů sociálních inovací (což ale v domácích podmínkách není zatím představitelné). Bezprostřední nepříznivé dopady mohou ovšem zesílit naléhavost řešení dlouhodobých systémových problémů zejména v kombinaci s důsledky fiskální restrikce. Mohou také podnítit

radikálnější inovativní přístupy, resp. zvýšit tlak na jejich realizaci a šíření. Mohou ale také zvýšit odpor vůči změnám, resp. způsobit jejich zpomalení či zmírnění.

Z hlediska dopadu socioekonomických změn na **inovační nabídku** (zhmotněnou v grantových projektech, které reagují na obsah výzev) je nutno připomenout, že inovativnost není v žádné z oblastí podpory OP LZZ primárním a dokonce ani významným cílem, ani hmatatelnou podmínkou realizace a úspěšnosti grantových projektů, s výjimkou sociálního podnikání. Explicitně byla inovativnost výstupů stanovena jako specifické kritérium pouze ve čtyřech výzvách, přičemž jeho nesplnění představuje pouze mírnou bodovou ztrátu a nebrání schválení projektu. Inovativnost je proto na projektové úrovni jenom doplňkovým hlediskem, které je navíc v související metodice definováno široce a zároveň vágně. Jeho naplnění je spíše otázkou argumentační schopnosti předkladatelů, resp. realizátorů projektů. Přestože inovační poptávka ve výzvách je v různé míře téměř vždy akcentována (blíže viz otázka 1.3.1), inovativnost projektové nabídky v OP LZZ je z dostupných zdrojů v souhrnu hodnocena jako nízká či dokonce v čase klesající ze strany externích hodnotitelů, řídicích orgánů i dostupných evaluačních zpráv. V tomto kontextu lze o vlivu socioekonomických změn na inovativnost uvažovat pouze hypoteticky bez možnosti empirické validace.

Obecně je sektor grantové ekonomiky odolnější vůči dopadům cyklického vývoje a podnikový sektor realizuje v OP LZZ spíše doplňkové projekty (ve vztahu k hlavní aktivitě, již je samozřejmě podnikání). Bezprostřednější dopad lze očekávat pouze v oblasti úzce propojující sociální a ekonomické aspekty, tj. v sociálním podnikání. Sociální podnik představuje v OP LZZ na projektové úrovni jediný skutečně inovativní výstup, jehož realizace navíc zásadně (i když nestejně v jednotlivých případech) závisí i na celkových ekonomických podmínkách. Počet realizovaných projektů sociální ekonomiky je však nízký a jejich případný neúspěch by spíše mohl oslabit vnímání jejich významu jako inovativního přístupu v budoucím programovacím období. Zprostředkovaný dopad se může projevit při přesunech zdrojů ve prospěch (v důsledku krize či rozpočtových škrťů) početnějších cílových skupin (nezaměstnaní, sociálně vyloučení), resp. v upřednostnění rutinních řešení, jako tomu bylo v případě masivní (co do počtu projektů) podpory podnikového vzdělávání.

V návaznosti na zjištění v souvislosti s Úkolem 2 tak musíme konstatovat, že (1) vzhledem k definici inovativnosti v OP LZZ jako horizontálnímu principu a (2) použití mechanismu měření (míry) inovativnosti jediným indikátorem, jehož vypovídací hodnota je ale opakovaně kritizována, je díky nespécifickému zachycení inovativnosti návazně de facto nemožné, aby se změny v implementaci projevyly přímo. V rámci provedených šetření nebyla taková zohlednění identifikována, až na např. již zmíněné odstranění specifického kritéria inovativnosti ve výzvách a změnu příručky pro žadatele (s podrobnějším vymezením definice inovativnosti a inovativního produktu). Témata inovativních aktivit v podobě, jak jsou zachycena v programovém a prováděcím dokumentu (viz příloha 1), jsou pak dostatečně široce vymezena na to, aby bylo možné nalézt (a podpořit) inovativní řešení včetně témat, která byla v rámci této evaluace identifikována jako prioritní pro další programovací období³⁷. Jako problematický se ale ukazuje proces implementace, resp. míra cílení na opravdu inovativních řešení, a to v přímé vazbě na nedostatečné (na de facto chybějící) hodnocení inovativnosti projektů a sociálního dopadu.

Na straně realizátorů projektů pak lze v průběhu vysledovat trend projekty formulovat v žádosti tak, aby obsahově úzce odpovídaly zaměření a znění výzev, bez nadbytečných aktivit, a zároveň, aby byl v rámci realizace ponechán prostor pro variantní řešení (tj. aby nebyly popisovány některé aktivity příliš podrobně, což by mohlo kolidovat s reálnou situací v okamžiku faktické realizace). Celkově tedy dochází k vyšší unifikovanosti. Z provedených šetření na vzorku projektů pak lze konstatovat, že inovativní řešení navrhována byla, nicméně projekty tohoto typu často nebyly doporučeny k realizaci, a to zejména kvůli nedostatkům v projektové žádosti a rizikovosti navrhovaného (inovativního) řešení.

³⁷ Témata jsou uvedena níže v rámci evaluační otázky 1.4.

Vztah k rizikovosti (resp. požadovaná minimální rizikovost projektů) se pak v průběhu implementace OP LZZ nezměnil.

Evaluační otázka 1.2. Která potřebná témata nejsou mezi vymezenými tématy inovativních činností zahrnuta?

Na základě stávajících informací (tedy na straně MPSV) nebyla zaznamenána nějaká chybějící inovativní témata v OP LZZ. V jeho rámci jsou témata v Prováděcím dokumentu OP LZZ vymezena velmi široce a obecně a z hlediska zadavatele tak poskytují možnost přizpůsobení konkrétním potřebám inovační poptávky. Takové přizpůsobení se v různé míře projevilo v jednotlivých výzvách pro individuální a grantové projekty. Zatímco výzvy pro individuální projekty národní inovační poptávku obsahově specifikovaly pro omezený počet větších projektů systémového charakteru, výzvy pro grantové projekty pouze zmiňovaly obecné inovativní charakteristiky, jejichž specifikace měla být obsažena v inovativní nabídce žadatelů (výjimkou je požadovaný inovativní výstup sociálního podnikání).

Evaluační otázka 1.3. Do jaké míry se témata inovativních aktivit promítají do vyhlášených výzev?

Témata inovativních aktivit v podobě, jak jsou definována v programovém a prováděcím dokumentu, jsou ve vyhlášených výzvách **vždy** zahrnuta, což je dáno jejich zmíněnou šíří a obecností. Ve výroční zprávě OP LZZ za rok 2009 a 2010 je uveden přehled výzev podle prioritních os a oblastí podpory, které zohledňují inovativní témata. Zmíněny jsou výzvy, kde inovativnost je specifickým kritériem hodnocení (12, 23, 35, 36, 54), a několik dalších bez hlubšího zdůvodnění, resp. jsou za inovativní označeny podle ad hoc vybraných hledisek. V souhrnu lze inovativnost výzev rozdělit podle typu projektů, tj. individuální a grantové. V případě grantových projektů je explicitně inovativní pouze výzva 30, která cíluje vznik nebo rozvoj sociálního podnikání. V případě individuálních projektů národní inovativnost cíluje systémové reformy či transformace. Komplexní přístup napříč celou osou pro všechny výzvy v tomto ohledu ale představuje pouze PO4. U ostatních projektů je inovativnost akcentována v různé míře a závisí zcela na realizátorech projektů, v jaké konkrétní podobě bude naplňována.³⁸ Níže jsou uvedeny inovativní činnosti a shrnutí pro jednotlivé oblasti podpory s tím, že základ tvořila metaevaluace a práce s dostupnými informačními zdroji³⁹.

1.1 Zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků⁴⁰: (1) podpora vzniku podnikových systémů dalšího profesního vzdělávání; (2) adaptační podnikové programy zaměřené zejména na aktivizaci a motivaci zaměstnavatelů a zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání a zlepšení přístupu k němu. Seznam podporovaných aktivit ve výzvách (pro podniky 23, 35, pro sdružení podniků 33, 52, pro podniky v programu MPO 39, 60) zahrnuje také inovativní činnosti vymezené pro danou oblast podpory, což se týká rovněž globálního grantu Posilování sociálního dialogu a budování kapacity sociálních partnerů (výzva 2).

1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků: (1) využití místních iniciativ a jejich zapojení při vytváření sociálních inovací k podpoře konkrétních programů; (2) jejich adresné zacílení na podporu tvorby pozitivního sociálního prostředí. Tyto inovativní činnosti však ve výzvách (36, 37) nejsou specificky cíleny. Podle VZ 2009/2010 zahrnuje oblast podpory 1.2 inovativní nástroje, které mají za cíl zaměstnance ohrožené propouštěním připravit na nové uplatnění na trhu práce a vrátit je co nejdříve na trh práce.

2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti⁴¹: (1) úzké propojení aktivit oblasti podpory se státními programy APZ; (2) rozvoj preventivních opatření; (3) efektivnější využití nástrojů APZ a realizace

³⁸ Podrobnosti jsou uvedeny v technické části Závěrečné zprávy (dílčí analýza č. 3).

³⁹ Byly analyzovány všechny relevantní dokumenty vztahující se k programu a výzvám (vč. evaluací).

⁴⁰ Ve výroční zprávě OP LZZ jsou v Oblasti podpory 1.1 uvedeny pouze výzvy č. 23 a 35.

⁴¹ Ve Výroční zprávě nejsou v Oblasti podpory 2.1 explicitně uvedeny žádné výzvy.

nových i inovovaných nástrojů APZ. Uvedené vymezení inovativních činností je tak široké a zároveň neurčité, že do nich lze zahrnout v podstatě jakékoli aktivity realizované v rámci APZ. Inovativní činnosti nejsou konkrétně specifikovány ani v jednotlivých výzvách. Výzva 70 jako jediná v oblasti podpory explicitně uvádí význam inovativních prvků v předkládaných projektech, nicméně podporované aktivity jsou stejné jako v první regionální výzvě 13.

2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj⁴²: (1) vytvoření a rozvoj nových metod práce; (2) vytvoření a rozvoj nových informačních systémů; (3) rozvoj vzdělávacích programů pro zaměstnance služeb zaměstnanosti a spolupracujících organizací; (4) nacházení nových oblastí a možností spolupráce zainteresovaných institucí na trhu práce. Výzva 11 je zaměřena na systémové změny, na návrh nových systémů nebo na úpravu stávajících a jejich zavedení do praxe.

3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb⁴³: podpora nových přístupů či nové kombinace dosud paralelně existujících přístupů v oblasti sociální ekonomiky umožňujících sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí, popřípadě přístup těmto skupinám k veřejným službám je explicitně obsažena ve výzvě 30. V inovativních činnostech nejsou přesněji specifikovány systémové projekty, jejichž záběr ve skutečnosti přesahuje oblast sociální ekonomiky (viz individuální projekty ve výzvách 4, 5) a vlastně zahrnuje celkovou systémovou transformaci, včetně dalších oblastí podpory PO 3. Širší tematický záběr mají rovněž grantové projekty ve 3.1, z nichž některé zahrnuté aktivity je možno hodnotit jako inovativní, zejména při podpoře procesů poskytování sociálních služeb. Podporu inovací explicitně zmiňují výzvy 67 a 86, ostatní výzvy zahrnují aktivity s proinovativním efektem (22, 45, 65, 78). Jednotlivé výzvy vytvářejí návaznost zejména v podpoře procesů rozvoje kvality sociálních služeb a plánování rozvoje služeb. Podporované činnosti vytvářejí především v případě plánování předpoklady pro realizaci inovativních aktivit.

3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit⁴⁴: Inovativnost je zaměřována na podporu a rozšiřování nástrojů sociální ekonomiky při sociální integraci cílové skupiny, nicméně v seznamu podporovaných činností sociální ekonomika uvedena není. Výzvy 8 a 47 především zahrnují realizaci pilotního projektu k vytvoření Agentury pro sociální začleňování v romských lokalitách. Ostatní výzvy (15, 19, 55) neobsahují explicitně inovativní aktivity, nicméně některé jejich podpůrné charakteristiky.

3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce: Inovativní činnost má být rozvíjena zejména formou podpory nových, netradičních přístupů a řešení v komplexních programech zaměstnanosti pro osoby sociálně vyloučené či ohrožené sociálním vyloučením na bázi široké spolupráce zainteresovaných subjektů. V samotných výzvách není inovativnost přímo cílována (dokonce ani zmíněna). Individuální projekty ve výzvě 61 zahrnují inovativní prvky vytváření nové metodiky, komplexní péče o specifické cílové skupiny (zdravotně postižení, válečné veteráni).

3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života⁴⁵: (1) rozvoj nových programů na podporu rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce; (2) rozvoj dalších inovativních metod (nových forem zaměstnání) pro zlepšení rovných příležitostí; (3) podpora zavádění inovativních programů a opatření ke sladění pracovního a rodinného života (v zaměstnanecké sféře a na místní a regionální úrovni a také při zavádění inovativních forem partnerství subjektů, které se

⁴² Ve Výroční zprávě je v Oblasti podpory 2.2 zmíněno zahájení realizace individuálního projektu „Rozvoj Národní soustavy povolání a Sektorových rad jako nástroje zaměstnavatelů k ovlivňování RLZ v ČR“, dále pokračování realizace individuálních projektů „Zvýšení efektivnosti systému podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením v ČR“ a „Rozvoj služeb a spolupráce ÚP se zaměstnavateli v měnících se podmínkách na trhu práce“.

⁴³ Ve Výroční zprávě je v Oblasti podpory 3.1 zmíněna pouze výzva č. 30.

⁴⁴ Ve Výroční zprávě nejsou v Oblasti podpory 3.2 explicitně uvedeny žádné výzvy.

⁴⁵ Ve Výroční zprávě jsou v Oblasti podpory 3.4 zmíněny pouze výzvy č. 26 a 54.

podílejí na zlepšování podmínek sladění pracovního a rodinného života). Naplňování principu inovativnosti má být zohledněno při výběru projektů k finanční podpoře z OP LZZ a je akcentováno ve všech výzvách (10, 26, 54, 76).

4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy⁴⁶: zefektivnění činností realizovaných na úrovni správních úřadů a organizačních složek zřizovaných těmito úřady a na úrovni územních samosprávných celků. Výzvy jsou z větší části vztaheny k naplňování strategie Smart Administration - Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tato vazba je případně specifickým kritériem). Podpora je realizována formou individuálních projektů systémového charakteru a globálních grantů (financování souvisejících investic do infrastruktury z IOP). Systémový charakter PO4 ji odlišuje od ostatních os OP LZZ. Inovativnost výzev je rozdílná, nicméně představují inovativní celek a nelze je tedy dost dobře hodnotit samostatně.

5.1 Mezinárodní spolupráce⁴⁷: Inovativní činnosti mají být rozvíjeny: (1) horizontálně jako součást realizovaných projektů; (2) formou projektů přímo zaměřených na tvorbu a šíření inovací v oblastech politiky podporovaných OP LZZ a v oblasti řízení programů spolufinancovaných z ESF. Inovativní činnosti jsou tedy z obsahového hlediska vymezeny zcela volně a jsou v identické podobě překlopeny do výzev v dané ose. Z dosud vyhlášených čtyř výzev pouze první (12) zahrnovala specifické kritérium inovativnosti.

V některých výzvách jsou explicitně akcentovány **inovativní nástroje a přístupy**, ale bez bližšího objasnění. Akcent má proto spíše proklamativní charakter. Velmi malý počet výzev zahrnuje přímo specifické kritérium inovativnosti (od kterého se později upustilo), ale bez zjevného dopadu na inovativnost realizovaných projektů. Nicméně většina výzev obsahuje některé inovativní či možná lépe proinovativní charakteristiky, i když nejsou přímo takto v textu zmiňovány. Součástí každé projektové žádosti je objasnění inovativnosti v rámci kritéria A1 (žadatel popíše, v čem je projekt inovativní, jak rozvíjí nové metody, služby, postupy nebo nově přistupuje k cílové skupině). Níže je pro každou výzvu – v dělení podle jednotlivých oblastí podpory – shrnuto, které inovativní charakteristiky jsou deklarovány. Základem analýzy je metaevaluace a práce s dostupnými informačními zdroji⁴⁸, přičemž byla zohledněna i zjištění ve vazbě na evaluační úkol 3 (identifikace inovativních projektů OP LZZ).

1.1 Zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků: Ve výzvách pro grantové projekty programů podnikového vzdělávání je deklarováno upřednostnění podpory projektů komplexního charakteru, komplexnost však není konkretizována (pouze ve výzvě 35 je zahrnuto specifické kritérium komplexnosti, jehož vymezení je ale vágní). Dvě výzvy (23, 35) zahrnují specifické kritérium inovativnosti (23/21.8.2008, 35/23.3.2009). Váže se na cíl podporovat v podnicích nové metody, formy a obsah vzdělávání. Deklaruje, že smyslem není kompenzovat výdaje na vzdělávací aktivity realizované v současnosti, ale rozšiřovat jejich nabídku, kvalitu a zavádět nové metody apod. Pojetí inovativnosti je tedy ve specifickém kritériu oproti vymezení inovativních činností velmi úzce zaměřené. Inovativnost aktivit projektu je rozlišována ze tří hledisek, tj. produktu, procesu a kontextu (s mírnými odlišnostmi mezi oběma výzvami), přičemž akcentována je novost a komplexnost (není však vymezen způsob jejich posuzování), naopak pominuto je hledisko zlepšení.

Výzvy pro vzdělávací programy 39, 60 nestanovují inovativnost jako specifické kritérium, nicméně jsou výrazně omezující při aplikovatelnosti vzdělávacího produktu, který by měl být využitelný pouze v rámci subjektu, který ho vyvinul. V tomto ohledu jde tedy vždy o výstupy inovativní (resp. exkluzivně customizované), ovšem s apriori omezenou přenositelností.

Výzva (2) pro globální grant při realizaci podporovaných aktivit požaduje věnovat pozornost zavádění inovativních a moderních forem organizace práce, avšak bez bližšího upřesnění. Tematicky široký

⁴⁶ Ve Výroční zprávě jsou v Oblasti podpory 4.1 explicitně uvedeny výzvy č. 48, 69, 53, 57 a 58.

⁴⁷ Ve Výroční zprávě jsou v Oblasti podpory 5.1 uvedeny výzvy č. 12 a 51.

⁴⁸ Byly analyzovány všechny relevantní dokumenty vztahující se k programu a výzvám (vč. evaluací).

záběr podporovaných aktivit a také vysoký rozsah průměrné projektové podpory (na úrovni grantových projektů) umožňuje žadatelům aplikaci systémově inovativního přístupu. Tento aspekt ale není v textu výzvy akcentován a jeho uplatnění proto závisí na samotných žadatelích. Není zřejmé, zda byla inovativnost projektů v hodnocení nějak posuzována či jinak zohledněna.

1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restructuralizovaných podniků: Výzva 36 zahrnuje specifické kritérium inovativnosti ve stejné podobě jako ve výzvě 23, výzva 37 nikoli. V samotném textu výzvy není inovativnost zmíněna.

2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti: Inovativnost není ve výzvách specificky zohledňována. Oblast podpory jako jediná nezahrnuje ani indikátor 075700. Většina projektů plní roli přímé podpory potřebných cílových skupin (tj. doplňuje standardizované služby, které nejsou hrazeny ze státního rozpočtu).

2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj: Inovativnost není ve výzvě 11 specificky zohledněna, spíše vyplývá ze systémového charakteru realizovaných projektů.

3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb: Oblast podpory jako jediná rozpracovává v prováděcím dokumentu podporované inovativní činnosti a nástroje, což ji odlišuje od zbytku operačního programu. Také jí odpovídá výchozí charakteristika principu inovativnosti použitá v úvodu prováděcího dokumentu. Inovativní nástroje jsou explicitně zahrnuty do dvou skupin podporovaných činností: pro začlenění cílových skupin na trh práce a pro sociální ekonomiku (přesněji sociální podnikání). Pojetí inovativnosti výzvy 30 je u grantových projektů OP LZZ zcela výjimečné a nepochybně vhodné k následování při koncipování pojetí inovativnosti v dalším programovacím období (tzv. cílená inovativnost). Ostatní výzvy pro grantové projekty zahrnují inovativní přístupy typu partnerství, plánování rozvoje služeb s intenzivním zapojením stakeholderů, vytváření nových informačních systémů a dalších zdrojů a vyhodnocování plnění a efektivity plánu.

3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit: Aktivita individuálních projektů jsou (potenciálně) inovativní zahrnutím participace stakeholderů a vytvářením lokálních partnerství, vytvářením lokálních strategií sociálního začleňování a jejich realizací, zvyšováním znalostních kapacit (situační analýzy, koncepce, vzdělávání konzultantů a metodická podpora), pilotáží (ověření) politik začleňování v lokalitách, hodnocení přínosu intervence (srovnáním výchozího a následného stavu), prosazením poznatků do metodiky státní politiky sociálního začleňování v romských lokalitách. Grantové projekty zahrnují některé inovativní prvky typu partnerství na místní a regionální úrovni a procesu kvality a kontroly poskytování.

3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce: Důraz je v souhrnu kladen na komplexnost realizace aktivit a individuální přístup ke klientům, které jsou rovněž jedním ze specifických kritérií grantových projektů. Tyto kvalitativní charakteristiky lze považovat za potenciálně inovativní za předpokladu jejich konkrétnějšího vymezení. Široká spolupráce zainteresovaných subjektů oproti tomu specifickým kritériem není a ani ve výzvách na grantové projekty není akcentována. Grantové projekty zahrnují výzvy 31, 56, 68 a 75 se stejnými typy podporovaných činností a specifickým kritériem komplexnosti, individuální projekty výzvy 61 se zaměřují na specifické cílové skupiny a navazují na již realizované projekty.

Problém specifického kritéria komplexnosti ve výzvě 31 spočívá v tom, že samotná komplexnost v něm není vymezena. Následující výzvy 56 a 68 se již o takové vymezení pokoušejí, avšak nepříliš úspěšně: komplexnost a provázanost aktivit je hodnocena podle hlediska, zda tvoří komplexní celek (což je spíše definice kruhem). Doplněno je hledisko individuálního přístupu ke klientovi, avšak opět bez bližšího objasnění. Ve výzvě 75 je ke specifickému kritériu komplexnosti a individuálního přístupu ještě přidáno hledisko zkušenosti žadatele. Tím se ale ze specifického kritéria stává poměrně nesourodá skupina ukazatelů. Navíc projekt obsahuje povinnou přílohu analýza cílové skupiny a popis zkušeností

předkladatele, která má pro kvalitu projektu nepochybně zásadní význam. Naproti tomu hledisko komplexnosti zůstává neurčitým konceptem.

3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života: Inovativní činnosti jsou ve výzvách obecně specifikovány, je ale ponecháno na žadatelích, jak inovace v konkrétních projektech pojmu. Výzva 26 obsahuje výše uvedenou podporu rozvoje inovativních programů a opatření ke sladění pracovního a rodinného života. Výzva 54 zahrnuje inovativnost vyvinutých produktů jako specifické kritérium, zvláště zmiňuje vývoj a ověřování inovativních programů a opatření ke sladění, využití inovativních metod při tvorbě a realizaci komplexních programů na podporu zaměstnanosti nebo zahájení samostatné výdělečné činnosti. Kritérium inovativnosti vyvinutých produktů znamená, že žadatel musí prokázat, že produkt bude mít výraznou přidanou hodnotu oproti již stávajícím na trhu ČR. Hodnocení je rozděleno na dílčí kritéria. Přidaná hodnota je prokázána analýzou toho, že se na trhu již nevyskytuje produkt se stejnými výsledky, přenositelnost v čase a místě je objasněna způsobem využití produktu za jiných podmínek, možnosti dalšího šíření popisují představu o jeho možnostech v průběhu a po ukončení projektu, ekonomická analýza přenositelnosti zahrnuje další využití produktů po skončení jejich podpory z veřejných zdrojů. Výzva 76 obsahuje vedle výše uvedených inovativních oblastí také požadavek na prosazení změn (inovací) vyvolaných vlastní činností realizátora projektu. Neobsahuje však specifické kritérium inovativnosti.

4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy: První výzva PO4 (27) zahrnuje rozsáhlý výčet podporovaných aktivit, z nichž všechny mají proinovativní význam a cílí zvýšení efektivnosti veřejné správy. Další výzvy se zaměřují na dílčí aspekty těchto aktivit při koordinaci a implementaci SSA a jejích dílčích segmentů a na vytváření předpokladů pro její realizaci na jednotlivých úrovních veřejné správy (zvýšení kvality řízení, vzdělávání pro využití nových nástrojů). Oproti ostatním prioritním osám je velká pozornost věnována zvyšování znalostní kapacity všech fází a úrovni realizace SSA a jejích subjektů.

5.1 Mezinárodní spolupráce: Definice ve specifickém kritériu inovativnosti ve výzvě 12 vychází ze zkušeností EQUAL: žadatel by měl provést analýzu v oblasti, kterou chce řešit a uvést, v čem projekt na jedné straně zavádí nové, inovativní metody nebo nástroje vzhledem k potřebám cílových skupin a na straně druhé, jakým způsobem lze inovativní výstupy šířit a prosazovat v národní politice a v praxi nebo v zahraničí. Kritérium rozlišuje standardně tři typy inovací (cíle, procesu a kontextu). Vedle horizontálního principu představovaného specifickým kritériem inovativnosti, jsou také inovativní projekty uváděny jako jedna ze tří podporovaných činností. Namísto specifického kritéria inovativnosti je ve výzvách 51 a 77 požadována vstupní analýza (která je specifickým kritériem vedle kvality a složení mezinárodního partnerství). Zmiňuje některé aspekty významné pro posouzení inovativnosti projektu, i když není jasné, podle jakých kritérií jsou vybrány a hodnoceny (metodika hodnocení není k dispozici). Vedle návrhu inovativních řešení v podmínkách ČR musí projekt objasnit inovativnost zahraničního partnera, prokázat poptávku po příslušné inovaci (opět ale není jasné, jakým způsobem) a popsat způsob šíření výstupů.

Definování témat a jejich base-line probíhá u individuálních projektů reforem a transformace a některých grantových projektů odkazem na související legislativu či strategické dokumenty (tyto odkazy se však nemusejí týkat přímo inovativnosti, ale třeba pouze vymezení podmínek poskytování dané podpory). Komplexní přístup v tomto hledu představuje PO4 ve vazbě na strategii Smart Administration. U grantových projektů je specifická definice tématu a jeho base-line (včetně specifické metodiky hodnocení) provedena pouze ve výzvě 30, tj. podpory sociálního podnikání. Další skupina výzev uvádí typy podporovaných inovativních aktivit, ale jejich konkrétní tematické zaměření a samotná inovativnost jsou předmětem jednotlivých projektů (příkladem je PO5, kde první výzva zahrnovala také specifické kritérium inovativnosti pro hodnocení, které ale bylo v následných výzvách vynecháno). Většina výzev ale v souhrnu inovativnost témat blíže nespecifikuje a base-line nepoužívá.

Objasnění inovativnosti projektu tak závisí na argumentační schopnosti žadatele a její posouzení na znalostní kapacitě hodnotitele. V čase lze sledovat u realizovaných projektů tendenci k jejich unifikovanosti, což může být způsobeno oslabením inovační kapacity nabídky, jejím vědomým přizpůsobením typu již schválených projektů a typem znalostní kapacity hodnotitelů (její konzervativností, omezeností).

1.1 Zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků: Inovativnost témat není definována. Pouze v rámci specifických kritérií inovativnosti (výzvy 23, 35) jsou stanovena hlediska jejího posuzování u vzdělávacích programů, která jsou doplněna výčtem příkladů. Definice kritéria inovativnosti byla sice ve výzvě 35 rozšířena, ale problémy s jeho aplikací tím odstraněny nebyly. V případě specifického vzdělávání (výzva 60) si předchází zkušenosti (výzva 39) vynutily konkretizaci hledisek, podle kterých musí hodnotitel postupovat při posuzování hlediska specifičnosti.

1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků: Inovativnost témat není definována. Použité specifické kritérium se zaměřuje na inovativnost vzdělávacích programů v pojetí oblasti podpory 1.1. Obecně je inovativnost spatřována v cílení osob ohrožených nezaměstnaností předtím, než se stanou nezaměstnanými. Problém při naplnění tohoto inovativního záměru ovšem představuje obtížné oslovení stanovené cílové skupiny.

2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti: Vzhledem k typu podporovaných aktivit je vymezení témat a base-line určeno stávající legislativou, na kterou výzvy odkazují bez zohlednění inovativnosti.

2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj: Témata, ani base-line nejsou specifikovány, ale lze předpokládat, že byly východiskem jednotlivých projektů, které také zčásti navazují na předchozí projekty.

3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb: K definování podpory sociální ekonomiky bylo využito výstupů ze Srovnávací analýzy modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007-2013. Obsáhlá analýza formulovala doporučení pro podporu sociální ekonomiky a představuje tak v rámci OP LZZ ojedinělý přístup z hlediska přípravy znalostní kapacity pro implementaci inovativních aktivit (dalším příkladem je Strategie Smart Administration). Pozornost je věnována také podpůrným aktivitám typu zvýšení dostupnosti vzdělávání v metodách sociální ekonomiky, vzdělávání potencionálních žadatelů v principech sociální ekonomiky vzešlé z projektů realizovaných v ČR (např. v rámci iniciativy EQUAL v návaznosti na aktivity Národní tematické sítě C – Posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb). Je také poskytována podpora žadatelům při zpracovávání žádostí o finanční podporu. Dalším pozitivním specifikem je působení Tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA. Zároveň je rozvíjena intenzivní spolupráce v mezinárodní komunitě pro oblast sociální ekonomiky.

Systémové projekty zahrnují vytváření, resp. rozvoj znalostní kapacity pro transformaci sociálních služeb a sociální integraci, která je využívána pro specifikaci témat individuálních a grantových projektů a jejich base-line. Příkladem této kapacity, vedle vlastních zdrojů MPSV, je Národní centrum podpory transformace sociálních služeb.

3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit: Pro téma inovací je oblast podpory poměrně specifickým případem, protože upřednostňování jsou realizátoři s dlouhodobými zkušenostmi s cílovou skupinou a podrobnou znalostí dané lokality. Tuto zkušenost je možno považovat za nezbytnou pro specifikaci aktivit a jejich base-line. Stěží je bezprostředně přenositelná do textu výzev a hodnotících kritérií. Předkladatel projektu musí mít jasnou představu o potřebách cílové skupiny a projektové aktivity inovuje pouze v omezené míře rovněž z důvodu jejich případné vysoké rizikovitosti.

3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce: Výzvy v oblasti podpory neobsahují přímý odkaz na inovativní aktivity, ani jejich specifikaci. Base-line v individuálních projektech je představována pokračováním již dříve realizovaných aktivit (není zřejmé, zda výzva byla cílována přímo na ně).

3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života: Za inovativní jsou považovány všechny aktivity, které využívají odlišného přístupu k cílové skupině, než je běžné, jsou zasazeny do dané lokality, zdůrazňují spolupráci různých subjektů v dané oblasti a regionu, vhodně kombinují různé aktivity, přispívající k rovnosti žen a mužů. Za inovativní nástroje lze považovat i nástroje jinde běžně využívané, ale v rámci organizace nové.

4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy: V principu představuje definice témat a base-line odkaz na strategii Smart Administration, která definuje jednotlivé cíle a aktivity k jejich dosažení v komplexním celku na všech úrovních státní správy a samosprávy, pravidelně je evaluuje a aktualizuje. Prostor pro inovativnost přesahující tento rámec je spíše omezená, což je ale z větší části dáno požadavky na systémovou změnu ojedinelého rozsahu.

5.1 Mezinárodní spolupráce: Tematicky nejsou inovativní projekty nijak specifikovány, pouze je uveden typ podporovaných aktivit. Inovativní projekty v tomto pojetí zahrnují ve výzvě 12: výměnu zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF (adaptabilita, aktivní politika zaměstnanosti, řešení problémů sociálního začleňování specifických skupin obyvatel, další profesní vzdělávání, modernizace veřejné správy apod.); spolupráci mezi projekty v různých členských státech s cílem zlepšit výsledky vlastních projektů, či dosáhnout společných výsledků.

Další výzvy obsah inovativních aktivit pouze mírně modifikují. Podporované inovativní aktivity ve výzvě 51 jsou oproti předchozí výzvě lépe a především náročněji specifikovány, především je přínosem požadavek na uplatnitelnost (testování, vyhodnocení, realizace). Výzva 77 opakuje podporu společného vývoje nebo přenosu inovací a jejich zavedení v ČR. Inovace je vymezena volněji oproti předchozím výzvám a moderněji: může představovat zcela nový přístup k řešení problematice, ale i využití určitých nástrojů či postupů známých zatím pouze z jiné oblasti. Jde o dosud nepoužívaný, nový postup či přístup, přidanou hodnotu k dosavadním produktům a službám na současném trhu. Inovace může být dosaženo např. zaměřením aktivit projektu na vývoj nových pracovních metod, nástrojů a přístupů, resp. aplikace existujících metod, nástrojů a přístupů v nové oblasti; zaměřením projektu na prosazování změn v zavedených systémech v oblasti trhu práce.

Evaluační otázka 1.4. Na jaké oblasti / témata je třeba zaměřit inovativní aktivity při další implementaci OP LZZ?

V ideové rovině tzv. Vídeňská deklarace (10/XI/2011) identifikovala prioritní výzkumná témata v oblasti sociálních inovací (ovšem nikoli s nárokem na úplnost), která naznačují stávající těžiště odborných diskuzí s případnými praktickými přesahy (téma sociálních inovací je výrazně spojeno se zkušenostmi, resp. je na nich přímo založeno, z praxe, která předbíhá teoretická vymezení): (1) potenciál sociálních inovací v sociální ekonomice, občanské společnosti, podnikovém sektoru a státu, (2) víceúrovňová správa a vnímavost vlád vůči sociálním inovacím, (3) úloha sociálních procesů v různých formách spolupráce a organizačních strukturách v podnikových inovacích, (4) vztah mezi inovacemi ve službách a sociálními inovacemi, (5) inovace pracovních míst pro chytřejší a lepší práci, (6) tvorba hodnoty za sociálních inovací a měření různých typů hodnoty, (7) monitoring, hodnocení a měření sociálních zdrojů pro inovace a sociálního dopadu technologií, (8) přístupy a schopnost sociálních věd aktivně přispět k realizaci sociálních inovací, (9) příspěvek humanitně založeného vědění a výzkumných metod k sociálním inovacím, (10) vytvoření mezinárodní prověřené databáze slibných postupů pro začlenění a integraci, (11) podmínky participace a sebe-managementu v sociálních inovacích k překonávání chudoby a pauperizace, (12) ukazatele krátko- a dlouhodobých efektů vzdělávacího systému na kvalitu života, blahobyt, inovačnost, (13) celoživotní učení, pracovní a generační solidarity jako složky sociálně angažovaného stárnutí, (14) příležitosti a rizika sociálních médií pro realizaci velkých a systémových sociálních inovací.

Doporučení pro zaměření na inovativní aktivity při další implementaci OP LZZ ve stávajícím období byla v průběhu zakázky přímo diskutována se zástupci zadavatele, a to s ohledem na plán cílení inovativních témat v OP LZZ v rámci jedné (pilotní) výzvy v oblasti podpory 3.1, která byla vyhodnocena jako oblast s největším potenciálem pro inovativní projekty.

Předpokladem je, že půjde o výzvu na grantové projekty s explicitním inovativním zacílením, zejména na přenos a sdílení dobré praxe přesahující zavedené postupy, na aktivizaci a síťování stakeholderů a na reflexi aktuálně diskutovaných a zásadně nových přístupů na pomezí výzkumu a politických implikací. Zároveň je třeba zdůraznit, že cílení inovativních témat vyžaduje odpovídající metodickou podporu a v rámci pilotní výzvy by bylo vhodné v maximální možné míře zohlednit výstup této evaluace, konkrétně pak příručku (viz samostatná příloha) a navrhovaný systém dvoukolového hodnocení (tj. nejprve hodnocení námětů, teprve následně u vybraných námětů příprava a vyhodnocení projektu jako celku).

Výsledky expertního panelu, ve kterém byla českými experty hodnocena témata pro ESF dle Společného strategického rámce (Common Strategic Framework)⁴⁹ představující největší potenciál pro uplatnění inovací v novém programovacím období, jsou podle tematických cílů následující:⁵⁰

Tematický cíl 1 - Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly

1.1.1. Aktivní a preventivní opatření na trhu práce, zejména identifikace individuálních potřeb, individualizace služeb a poradenství, cílená a individualizovaná odborná příprava, ověřování nabytých kvalifikací a dovedností, outplacement (podpora nového pracovního uplatnění) (168/319 respondentů)⁵¹

1.2.1. záruka pro mladé, tj. možnost dalšího vzdělávání, rekvalifikace nebo aktivace poskytovaná do 4 měsíců od ukončení školy mladému člověku ve skupině NEET, s důrazem na odborné vzdělávání učňovského typu a stáže pro absolventy (113/319 respondentů)

1.4.3. Politiky sladování pracovního a rodinného života, včetně podpory opětovného začleňování pro osoby vyloučené z trhu práce z důvodu péče o osobu blízkou (111/319 respondentů)

Tematický cíl 2 - Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby

2.1.1. Integrované postupy různých forem opatření na zvýšení zaměstnatelnosti, jako je individuální podpora, konzultace, poradenství, přístup ke všeobecnému a odbornému vzdělávání a odborné přípravě, přístup ke zdravotním a sociálním službám, službám péče o dítě, přístup k ICT a internetu (107/264 respondentů)

2.4.2. Přístup k cenově dostupným, udržitelným a kvalitním sociálním službám, jako jsou služby aktivní politiky zaměstnanosti a vzdělávání, služby zaměřené na osoby bez přístřeší, péči o děti a dlouhodobé služby sociální péče (96/264 respondentů)

2.5.2. Mobilizace finančních prostředků na podporu iniciativ sociální ekonomiky a sociálního podnikání (94/264 respondentů)

2.5.1. Budování kapacit a infrastruktury pro rozvoj sociálních podniků, zejména prostřednictvím vzdělávání o sociálním podnikání, vytváření sítí, vývoj národních nebo regionálních strategií ve spolupráci s klíčovými stakeholdery, poskytování služeb pro rozvoj podnikání a snadnější přístup k financování (93/264 respondentů)

⁴⁹ Jeho verze ze 14. 3. 2012, část II obsahuje čtyři tematické cíle, pro každý z nich investiční priority a v jejich rámci klíčové aktivity.

⁵⁰ Podrobnosti jsou obsaženy v technické části závěrečné zprávy (dílčí analýza 5A a 5B).

⁵¹ První číslo uvádí počet respondentů, kteří dané téma zaškrtnli; druhé celkový počet respondentů, kterým byla otázka položena. Bylo možné vybrat žádnou, jednu nebo více odpovědí. Řazeno podle četnosti. Uvedena jsou témata, která získala nejvíce, a to výrazně více, než další v pořadí.

Při porovnání výsledků českého a mezinárodního panelu pro tentýž tematický cíl zjistíme, že témata 2.5.1 a 2.5.2 získala v zahraničí nejvíce preferencí, což dále potvrzuje správnost zaměření na téma sociálního podnikání.

Tematický cíl 3 - Investice do vzdělávání, rozvoje dovedností a celoživotního učení

3.3.1. Realizace strategií celoživotního učení pro pracovníky ve spolupráci se sociálními partnery, např. školení, rozvoj dovedností a rozšiřování průřezových kompetencí pracovní síly (cizí jazyky, digitální kompetence, podnikání) (171/347 respondentů)

3.3.2. Přizpůsobení systémů odborného vzdělávání a přípravy (VET) požadavkům trhu práce, rozvoj odborného vzdělávání podle požadavků trhu práce, včetně učňovského vzdělávání, motivování firem k přijímání stážistů (149/347 respondentů)

3.3.10. Podpora systémů rozvoje vzdělávání dospělých reagujících na vysoké kvalitativní nároky (143/347 respondentů)

Tematický cíl 4 - Zlepšení institucionální kapacity a zajištění efektivní veřejné správy

4.1.1. Reformy k zajištění lepší legislativy, synergie mezi politikami, efektivního řízení veřejných politik a transparentnosti, integrity a odpovědnosti ve veřejné správě a výdajů z veřejných prostředků (61/109 respondentů)

4.1.2. Vývoj a implementace strategií rozvoje lidských zdrojů a politik (42/109 respondentů)

Mezi **další oblasti**, které měli možnost respondenti zvolit jako vhodné pro podporu sociálních inovací, patřili mezi nejčastěji vybrané následující oblasti:

- *Síťování a koordinace - propojování (potenciálně) zúčastněných subjektů na územním nebo předmětném základě pro inovační řešení, včetně sociálních dárců (380/510 respondentů)*
- *Lokální angažovanost a inovace (silnější komunity) - podpora zapojení lokálních komunit do řešení problémů (369/510 respondentů)*
- *Inovace pracoviště - rozvoj lidských zdrojů ve firmách (359/510 respondentů)*
- *Inkubace sociálních inovací (launchpad) - podpora nových podnikatelských projektů se sociálním dopadem (financování, sociální kapitál, podnikatelská expertiza) (358/510 resp.)*
- *Kreativní ekonomika - propojení kreativních odvětví s ekonomickými a sociálními aktivitami (344/510 respondentů)*
- *Podpora terénních pracovníků - rozdělená podle cílových skupin (327/510 respondentů)*
- *Vzdělávání/osvěta - vzdělávací programy pro lokální komunity (workshopy, neformální setkání) (321/510 respondentů)*
- *Zvýšení podnikavosti - sociální odpovědnost firem (316/510 respondentů)*
- *Sdílení dobré praxe/capacity building - komplexní znalostní báze soustředěné (nebo rozdělené) např. podle cílových skupin (vzdělávání, síťování, znalostní produkty, řešerše časopisů, expertní panely) (307/510 respondentů)*

Další oblasti jako celek byly děleny do dílčích částí tvořících tematické celky. Níže uvádíme z každé části tu nejčastěji vybranou:

- *V části „Financování sociálních inovací“: komunitní podpora (neziskových) start-upů (kombinace nástroje financování a vzniku podpůrné komunity)*
- *V části „Inkubace sociálních inovací (launchpad)“: podpora nových podnikatelských projektů se sociálním dopadem (financování, sociální kapitál, podnikatelská expertiza)*
- *V části „Zvýšení podnikavosti“: sociální odpovědnost firem*

- V části „Sdílení dobré praxe/capacity building“: komplexní znalostní báze soustředěné (nebo rozdělené) např. podle cílových skupin (vzdělávání, síťování, znalostní produkty, řešerše časopisů, expertní panely)
- V části „Propagace a sdílení znalostí“: fóra sociálních inovací
- V části „Podpora terénních pracovníků“: podpora rozdělená podle cílových skupin
- V části „Lokální angažovanost a inovace (silnější komunity)“: podpora zapojení lokálních komunit do řešení problémů
- V části „Síťování a koordinace“: propojování (potenciálně) zúčastněných subjektů na územním nebo předmětném základě pro inovační řešení, včetně sociálních dárců
- V části „Vzdělávání/osvěta“: vzdělávací programy pro lokální komunity (workshopy, neformální setkání)
- V části „Inovace pracoviště“: rozvoj lidských zdrojů ve firmách
- V části „Kreativní ekonomika“: propojení kreativních odvětví s ekonomickými a sociálními aktivitami
- V části „Výzkum a politické poradenství“: vytváření interdisciplinárních propojení

Systémově by bylo vhodné část zbývající podpory zaměřit na přípravu strategie pro nové období, a to včetně přístupu k podpoře inovativních aktivit. Po vyjasnění tohoto přístupu se jako vhodné aktivity v tomto ohledu jeví: vytvoření odpovídající vnitřní a vnější znalostní (expertní) kapacity v oblasti sociálních inovací, aktivní účast v nadnárodních expertních sítích a mezinárodních výzkumných aktivitách, vytvoření domácí tematické sítě pro oblast sociálních inovací na národní, regionální a lokální úrovni; vytvoření metodické podpory pro implementaci principů inovativnosti na programové a projektové úrovni s využitím zahraničních zkušeností; zpřístupnění zahraniční dobré praxe jako inspirativní databáze pro uplatnění v domácích podmínkách; edukace stakeholderů v agendě sociálních inovací na všech úrovních vertikály a v mezirezortním průřezu (alespoň ve vybrané průkopnické agendě); zpřístupnění a aktivní podpora šíření příkladů prokazatelně inovativních projektů ze stávajícího programového období.

S ohledem na dlouhodobý charakter těchto intervencí se této otázce věnujeme v rámci zpracování evaluačního úkolu 7 (Navrhnete systém implementace inovativnosti v dalším programovacím období), resp. v návrhu systému implementace v příloze 6.

5.3 Úkol č. 3 Identifikujte inovativní projekty a jejich produkty, rozdělte je do tematických oblastí a vyhodnoťte míru uplatňování inovativnosti v oblastech podpory OP LZZ

Následující kapitola představuje zpracování Úkolu č. 3 Identifikujte inovativní projekty a jejich produkty, rozdělte je do tematických oblastí a vyhodnoťte míru uplatňování inovativnosti v oblastech podpory OP LZZ

Evaluační otázky „1. Jaké jsou realizovány průkopnické (pilotní) inovativní projekty?“ a „4. Jaké jsou rozdíly v uplatňování inovativnosti v projektech v jednotlivých prioritních osách, resp. oblastech podpory OP LZZ?“ byly zodpovězeny pro jednotlivé celky projektů podle rozdělení primárně dle oblastí podpory a příp. i další charakteristiky (viz níže).

Další evaluační otázky, konkrétně „2. Jaké jsou realizovány projekty zaměřené na šíření a prosazování inovativních produktů (sociálních inovací)?“, „3. Jaké jsou vhodné tematické oblasti inovativních aktivit a které projekty a produkty do nich náleží?“ a zároveň i „4. Jaké jsou rozdíly v uplatňování inovativnosti v projektech v jednotlivých prioritních osách, resp. oblastech podpory OP LZZ?“ jsou zodpovězeny v kontextu provedených případových studií a témat expertních panelů.

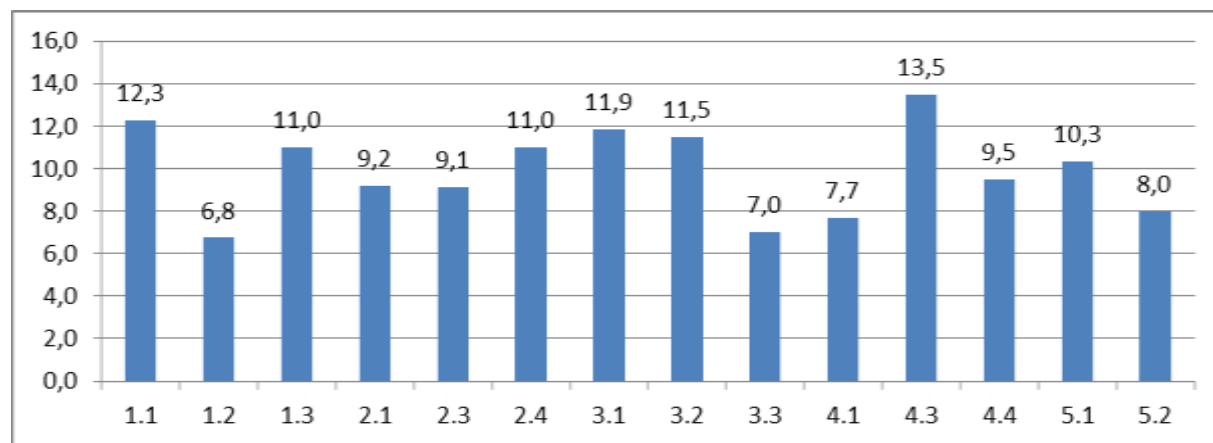
V rámci šetření byla zvolena **metodika**, která odkazuje na tzv. charakteristiky inovativních projektů tak, jak byly pojmenovány již v rámci 1. Průběžné zprávy. Pro účely šetření byl vytvořen vzorek projektů, který bral v úvahu typ programu (CIP EQUAL, OP LZZ), prioritní osy a oblasti podpory, typ projektu (grantový, individuální), výsledky věcného hodnocení, stavy projektů (zejména přijat-nepřijat) a v neposlední řadě též fázi realizace, a to s ohledem na návaznost na případové studie (viz evaluační úkol 4). Celkem bylo **analyzováno 562 projektů**. K projektům následně expertním týmem nastudoval všechny dostupné podklady a údaje a každému z projektů přiřadil číselné hodnoty, konkrétně bylo možné přiřadit 0-2 body inovativnosti celkem ve 12 sledovaných **charakteristikách**: Potřebnost, Komplexnost, Novost, Zlepšení, Proces, Cílové skupiny, Partnerství, Praxe, Šíření, Udržitelnost, Iniciace, Evaluace. Pokud hodnotil projekty v rámci 1 oblasti podpory více než 1 expert, byl brán v i celkový úvahu průměr jeho hodnocení. Šlo tedy o kvantifikované subjektivní expertní ohodnocení na základě předem dané škály a sledovaných charakteristik. V případě, že byly ve vzorku nalezeny projekty indikující inovativní řešení, proběhl výběr z těchto projektů s cílem vytvořit na základě dodatečných hloubkových rozhovorů podrobnější případovou studii⁵². Celkem bylo provedeno 26 šetření u příjemců a vzniklo **16 případových studií**, které tvoří Sborník jako samostatnou přílohu této závěrečné zprávy. Podrobnosti k metodice jsou uvedeny v technické části v dílčí analýze č. 7.

Evaluační otázka 3.1. Jaké jsou realizovány průkopnické (pilotní) inovativní projekty?

CIP EQUAL

Celkové hodnocení CIP EQUAL vykazuje i díky podstatě programu jako takového relativně vysokou míru inovativnosti, průměry za jednotlivé priority se pohybují na úrovni 6,8 až 13,5 bodů inovativnosti (dále jen „bi“ z 24 maxima).

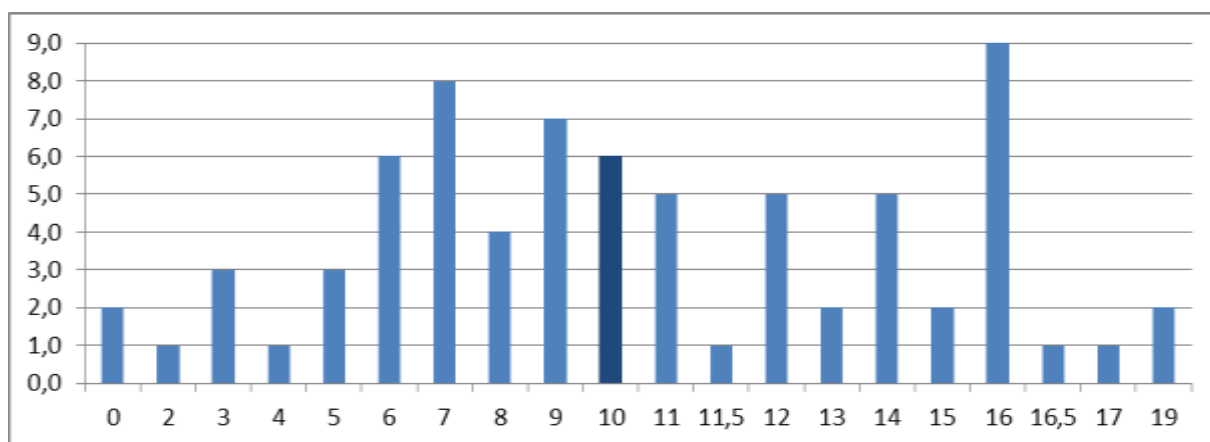
Graf 1: Průměr počtu bodů inovativnosti CIP EQUAL dle priorit



Rozložení četnosti výskytu s ohledem na počtu získaných bodů inovativnosti znázorňuje graf níže, přičemž je zřejmé, že průměrný počet bodů inovativnosti za projekt napříč programem je 10 bi.

⁵² Nicméně, ne všechny projekty s vysokým počtem bodů inovativnosti se podařilo do případových studií zahrnout. Pro případové studie muselo jít o projekt v realizaci, v dostatečně pokročilé fázi realizace, realizátor (organizace) musel být schválen zadavatelem, organizace musela poskytnout součinnost a zároveň muselo jít o případ vhodný pro případovou studii (např. s ohledem na snahu uvést pouze jeden projekt daného zaměření).

Graf 2: Rozložení četnosti výskytu dosaženého počtu bodů inovativnosti u projektů CIP EQUAL



V rámci hodnocení projektů CIP EQUAL bylo vyhodnoceno celkem **6 projektů** jako inovativních a zároveň vhodných pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (celkem 5 z nich je součástí Sborníku):

CZ.04.4.09/1.1.00.4/0038 Rehabilitace – aktivace – práce (19 bi)

CZ.04.4.09/1.1.00.4/0048 Komunitní centrum Českého Švýcarska (16 bi)

CZ.04.4.09/1.3.00.4/0079

Polis – tvorba a podpora nediskriminační sociální, vzdělávací a zaměstnanostní politiky (17 bi)

CZ.04.4.09/2.3.00.4/0039 Beskydy pro všechny (16 bi)

CZ.04.4.09/3.1.00.4/0077 IQ Servis - Systém pro úspěšné uplatnění Romů na trhu práce (16 bi)

CZ.04.4.09/5.1.00.4/0106 Proč mají zůstat stranou? (16 bi)

Zjištění a předběžná doporučení

Projekty z jednotlivých tematických oblastí většinou řešily totožné problémy stejných cílových skupin (ohrožených, sociálně vyloučených apod.), což vedlo k tomu, že se několikrát vyvíjí obdobné metodiky jako např. čeština pro cizince. Málokdy mezi sebou tyto projekty spolupracovaly a je možné, že o sobě ani nevěděly, což by bylo vhodné změnit. Subjekty, které s danou cílovou skupinou dlouhodobě pracují, projekt realizují kvalitně, většinou však spíše rutinně. Subjekty se širším spektrem zájmů a činností (vzdělávací firmy, rozvojové agentury, hospodářské komory) často naopak nemají přímou zkušenost s danou cílovou skupinou. Skutečné potřeby, možnosti a limity cílové skupiny si uvědomují až v průběhu realizace projektu, kdy jsou nuceni provádět řadu změn – často administrativně i časově náročných. Pak na inovace už nemají dostatek času ani prostoru. Inovativní přístup byl nejčastěji identifikován u projektů, na jejichž přípravě a realizaci se podílelo konsorcium (partnerství) několika subjektů zahrnující zkušenost s cílovou skupinou a zároveň další subjekt schopný „narušit“ zaběhnuté přístupy, který je schopen přenést přístupy, metody a techniky ze své oblasti. Ideální subjekt je i takový, který se již osvědčil jako inovátor ve svém oboru. Ve výzvě lze tedy např. zadat podmínku, že projekt musí realizovat partneři různého typu (což je přístup, který funguje např. ve Francii).

OP LZZ

V rámci OP LZZ je situace komplikovanější s ohledem průřezovou a nestejný důraz na inovativnost, tj. na velké rozdíly mezi typem projektu (individuální vs. grantové projekty) i jednotlivými výzvami, které díky svému zaměření vychylují hodnoty. Níže jsou tedy prezentovány pouze kompaktní, srovnatelné celky.

OBLAST PODPORY 1.1 (grantové projekty) – výzva 2

Shrnutí

Hodnotit tyto projekty z hlediska inovativnosti/inovačnosti není možné. Inovativnost nebyla jejich cílem. Vlastní prezentace inovativnosti je povrchní a formální (tvrzení, že „celý projekt je inovativní“). Skutečné inovace se nevyskytují – pouze několik tzv. nových produktů vytvářených externě. Předkladatelé na skutečně inovační projekty patrně nemají kapacitu. Pokud se objevují nějaká zlepšení, tak spíše malá nebo kosmetická, nijak nedoložená a v relaci k celkovým nákladům projektů nadhodnocená. Cílem projektů je získat prostředky na provoz organizací a členských organizací. Není zřejmé, jaké problémy měly být řešeny nebo jaké příležitosti využity. Rizika nejsou identifikována žádná.

OBLAST PODPORY 1.1 (grantové projekty) – ostatní výzvy

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují maximálně do 7 bi u nejlepšího projektu a průměru 5 bi u projektů nejlépe hodnocených. U dalších projektů, včetně rozšířeného vzorku podle jednotlivých výzev, byla nejčastěji přidělena celková hodnota nula s ohledem na skutečnost, že šlo o čistě vzdělávací program.

Potřebnost je objasněna velmi vágně, jakoby se vychází z předpokladu, že zvýšení kvality lidských zdrojů je samo o sobě dostatečným důvodem pro podporu z veřejných zdrojů. Komplexnost projektů je mizivá (s jedinou výjimkou), klíčovou aktivitou je především vzdělávání, k ní jsou případně připojeny dílčí inovační prvky (e-learning) či aktivity RLZ. Inovačnost projektů či jejich částí je pouze vnitrofiremní, z větší části jde o jinde vytvořené produkty nebo postupy, které jsou v různé míře přizpůsobeny potřebám firmy. Hmatatelné zlepšení díky projektu není většinou zřejmé, vzdělávání potenciálně zlepšuje kvalitu lidských zdrojů a jejich uplatnitelnost a trhu práce, některé dílčí inovační prvky mohou představovat zlepšení efektivnosti vzdělávacího procesu, např. jeho dostupnosti díky IT metodám. Inovačnost procesu je velmi omezená, vzdělávací kurzy jsou získávány většinou externě, určité přizpůsobení potřebám firmy je předpokládáno, ale v reálu je velmi omezené. Cílové skupiny jsou zahrnuty spíše v pasivní funkci příjemců nabízených programů, jejich názory jsou zjišťovány šetřeními pro účely projektu, pouze výjimečně používány komplexnější a interaktivnější metody zjišťování, výjimečně používány poznatky pro další aktivity v rámci RLZ. Pouze v jednom případě mezi skupinou firem, ale bez bližší specifikace významu. Některé dílčí inovační prvky jsou testovány v praxi a jejich využití vyhodnoceno (všechny vzdělávací programy jsou realizovány v rámci projektu, ty ale nejsou inovační aktivitou). Vzniklé vzdělávací produkty je pravděpodobně možno šířit, ale tento aspekt není osvětlen, jde primárně o vnitrofiremní aktivity. Udržitelnost je podporována rozvojem vnitřních vzdělávacích kapacit, případně jejich začleněním do komplexněji pojaté strategie RLZ. Není zřejmé, že by projekty měly ambici iniciovat navazující aktivity (s výjimkou komplexního přístupu k RLZ jako součásti rozvojové strategie firmy). Evaluace je prováděna standardními postupy zjišťování názorů na realizované vzdělávací aktivity, výsledky jsou při komplexnějších projektech zapracovávány do strategií/koncepcí RLZ. Rizika jsou minimální a zahrnují nezájem pracovníků o nabízené kurzy, což je řešeno osvětou. Vyskytují se velmi sporadicky, bez znalosti významu a možností pojmu v daném projektu (inovace = nový kurz, e-learning). Hodnocení inovativnosti hodnotitelů jsou nekvalifikovaná, povrchní, přebírají formulace žadatelů, hodnotitelé nevědí, jak tento aspekt hodnotit.

Zjištění a předběžná doporučení

Pokud bude tato oblast podpory realizována i v budoucnu, jde o velmi doporučeného kandidáta pro šablonové projekty. Rozlišit by v tomto ohledu bylo dobré podporu ve formě vzdělávacích voucherů, a to standardních vzdělávacích kurzů dodávaných zvenku, podporu vnitřních vzdělávacích aktivit, případně kombinaci obojího, s možností bonifikace inovačního prvku nebo prvků. Inovační prvek by byl zpracován a hodnocen podle stanovené metodiky. Vedle modulu vzdělávacích kurzů je možno doplnit

další moduly systému RLZ, případně ve vazbě oblasti RLZ na celkovou firemní strategii. V souhrnu by platilo, že každý modul by měl standardizovaný obsah (s možností modifikace podle specifik firmy) a jednotkové náklady. Vnitrofiremní inovační prvky lze rovněž standardizovat, včetně nákladů. Skutečně inovační typ projektů v této OP nepředpokládáme, zejména pak pokud bude realizátorem pouze firma, nikoli (zároveň) vnější subjekt s odpovídající kvalifikací, znalostí a možným záběrem působení.

V rámci hodnocení projektů byl přesto vyhodnocen celkem **1 projekt** jako inovativní a zároveň vhodný pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (více informací je uvedeno v příloze):

CZ.1.04/1.1.02/35.01760 Vzdělávání pracovníků společnosti Limex (6,5 bi)

OBLAST PODPORY 1.2 (grantové projekty)

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují maximálně do 5,5 bi u nejlepšího projektu a průměru 3,7 bi u všech projektů kladně hodnocených. Dva projekty jsou pouze zaregistrovány, tři projekty jsou duplicitní, resp. dva navazující na projekt nepřijatý a jeden lze považovat za kopii žádosti jiného žadatele. Ze všech projektů (26) je pouze 10 v realizaci.

Potřebnost inovace není specificky zdůvodňována, jde o snahu komplexně ošetřit problémové subjekty na trhu práce standardními postupy. Projekty sice deklarují komplexnost, ta je ale založena na standardně poskládaných segmentech podpory ohrožených nebo nezaměstnaných skupin. Lze přitom citovat jedno z hodnocení: „*Kritérium (komplexnosti) hodnotím 3 body, protože komplexní program žadatele zahrnuje poradenství, vzdělávání, zprostředkování a mzdové příspěvky, tedy 4 oblasti z vytyčených podporovaných činností dle výzvy.*“ Co do novosti zahrnují projekty drobné prvky, které jsou ovšem ve vyspělých zemích standardem, stejně jako komplexnost přístupu. Hmatatelné zlepšení díky projektu není většinou zřejmé, vzdělávání potenciálně zlepší kvalitu lidských zdrojů a jejich uplatnitelnost a trhu práce, některé dílčí inovační prvky mohou představovat zlepšení efektivnosti vzdělávacího procesu, např. jeho dostupnosti díky IT metodám. Inovačnost procesu je velmi omezená, dílčí segmenty jsou získávány většinou externě. Cílové skupiny jsou zahrnuty spíše v pasivní funkci příjemců nabízených programů, jejich názory jsou zjišťovány šetřeními/diagnostikou pro účely projektu, obvykle již před jeho zahájením. Projekty jsou podávány v rámci sdružení firem, není ale zřejmé, v čem spočívá kvalitativní přidaná hodnota tohoto partnerství. Některé dílčí inovační prvky jsou testovány v praxi a jejich využití vyhodnoceno (všechny vzdělávací programy a doprovodné aktivity práce s beneficienty jsou realizovány v rámci projektu, ty ale nejsou inovační aktivitou). Vzniklé vzdělávací produkty je pravděpodobně možno šířit, ale tento aspekt není osvětlen, jde primárně o standardizované postupy. Udržitelnost je podporována rozvojem vnitřních vzdělávacích/lektorských kapacit, ale pouze ve velmi malém rozsahu. Není zřejmé, že by projekty měly ambici iniciovat navazující aktivity. Evaluace je prováděna standardními postupy zjišťování názorů na realizované vzdělávací a další aktivity. Rizika jsou minimální a zahrnují zejm. nezáměr pracovníků o nabízené kurzy, což je řešeno osvětou. Vyskytují se velmi sporadicky, bez znalosti významu a možností pojmu v daném projektu (inovace = nový kurz, e-learning). Hodnocení inovativnosti u hodnotitelů jsou nekvalifikovaná, povrchní, přebírají formulace žadatelů, hodnotitelé nevědí, jak tento aspekt hodnotit (viz citace výše).

Zjištění a předběžná doporučení

Jde zejména o vzdělávací programy a metodiky, není jasné, jak jsou dále šířitelné, z větší části zahrnují externě vytvořené standardizované produkty, inovačnosti nulová až zanedbatelná. Pokud bude tato oblast podpory realizována i v budoucnu, jde o velmi doporučeného kandidáta pro šablonové projekty, které se budou lišit počtem zahrnutých modulů. V souhrnu by platilo, že každý

modul by měl standardizovaný obsah (s možností modifikace podle specifík členských firem sdružení) a jednotkové náklady. Skutečně inovační přístupy lze realizovat (a bonifikovat) např. zavedením nových modulů, individualizací podpory. Typy realizátorů (hospodářské komory, firemní sdružení) nicméně na inovační přístupy nemají kapacity, což odráží jejich závislost na externě dodávaných službách. Realizující subjekty jsou v podstatě pouze zprostředkovateli těchto služeb s administrativními funkcemi vůči poskytovateli dotace.

OBLAST PODPORY 1.2 (individuální projekty) – výzva 37 (Restart, ÚP)

Shrnutí

Schéma projektů (typy klíčových aktivit) je identické, pouze s drobnými výjimkami. Texty žádostí vycházejí zřejmě ze společného podkladu. Obsahem je pomoc zaměstnancům, kteří jsou ohroženi ztrátou zaměstnání, nebo jsou již ve výpovědní lhůtě. Inovativnost jednotlivých aspektů není objasněna a je prezentována spíše formálně. Jediným zřejmým inovativním aspektem je zahrnutí potenciálně nezaměstnaných. Není ovšem zřejmé, v čem spočívá přínos této inovace (není k dispozici nástroj, který by ho hodnotil). Otázkou je, zda by nebylo efektivnější budoucí nezaměstnané subjekty uvolnit ze zaměstnání (ukončení pracovního poměru dohodou) a nechat je projít uvedeným programem. Tím by získali především stávající zaměstnavatelé, ale i budoucí nezaměstnaní, kteří by se mohli plně soustředit na řešení nové situace. Tím by se realizované projekty staly standardními nástroji zahrnujícími rekvalifikaci/vzdělávání, poradenství, zprostředkování práce, tj. typickým šablonovým projektem, což by usnadnilo projektové přípravy a realizaci samotným žadatelům. Zároveň by bylo možno aplikovat hledisko efektivnosti jednotkových nákladů na jednotlivé moduly projektů. Většina aktivit je realizována externími dodávkami.

Zjištění a předběžná doporučení

Nejeví se jako vhodné tento typ inovace realizovat na větším počtu projektů se subjekty, jejichž inovační kapacity jsou velmi nízké. Plošnému zavádění na úřadech práce měla předcházet pilotáž, hloubkové vyhodnocení efektivnosti/přínosu inovačního řešení oproti stávajícímu postupu a teprve poté, případně, mainstreaming. Větší část projektů má šablonovitý charakter a opět se jeví jako vhodný kandidát pro modulové uspořádání. Jako vhodné pro hodnocení by bylo srovnání efektivnosti mezi jednotlivými projekty této výzvy (na podpořenou osobu) a dále srovnání s obsahově podobnými projekty typu rekvalifikace/vzdělávání/poradenství/zprostředkování.

OBLAST PODPORY 2.1 (grantové projekty)

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují až do výše 12 bi u nejlepšího projektu, nicméně jde o výjimku; další velmi dobře hodnocené projekty získaly lehce nad 6 bi. Průměr všech projektů je 4,3 bi s tím, že i několik projektů hodnotiteli označených jako nevyhovující získalo výrazně hodně bi (konkrétně jeden dokonce 10,5 – druhý nejvyšší výsledek). Celkem 16 ze 30ti hodnocených projektů je ve stavu „v realizaci“ nebo „realizace ukončena“.

Potřebnost inovace není specificky zdůvodňována, jde o snahu komplexně ošetřit problémové subjekty na trhu práce standardními postupy s některými zajímavými (spíše než inovativními) prvky. Projekty sice deklarují komplexnost, ta je ale založena na standardně poskládaných segmentech podpory problémových skupin (motivace, poradenství, vzdělávání). Novost zahrnuje drobné prvky, které jsou ovšem ve vyspělých zemích standardem, stejně jako komplexnost přístupu. Některé dílčí inovační prvky mohou představovat zlepšení efektivnosti vzdělávacího procesu, např. jeho dostupnosti díky IT metodám, poradenství formou individualizace nebo formou mentor Ingu, zohlednění specifík cílové skupiny. Inovačnost procesu je omezená, dílčí segmenty jsou získávány externě, významná část je ale interní a využívá vlastní know-how (ve formě spíše standardních až rutinních postupů). Cílové skupiny jsou zahrnuty spíše v pasivní funkci příjemců nabízených programů, jejich názory jsou zjišťovány

šetřeními/diagnostikou/testováním pro účely projektu, obvykle již před jeho zahájením či v první fázi. Partnerství zahrnuje různě intenzivní vztah s budoucími zaměstnavateli problémových subjektů nebo není zahrnuto vůbec. Některé dílčí inovační prvky jsou testovány v praxi a jejich využití vyhodnoceno (všechny vzdělávací programy a doprovodné aktivity práce s beneficianty jsou realizovány v rámci projektu, ty ale nejsou inovační aktivitou). Vzdělávací produkty je pravděpodobně možno šířit, jde ale primárně o standardizované postupy, není zřejmé, zda postupy vlastního know-how budou dále šířeny. Udržitelnost není specificky podporována nebo ošetřena, což je problém z hlediska významu nového uplatnění na trhu práce. Není zřejmé, že by projekty měly výraznější ambici iniciovat navazující aktivity. Evaluace je prováděna standardními postupy zjišťování názorů na realizované vzdělávací a další aktivity, hodnocení může představovat i vytvoření podniku/získání pracovního místa. Rizika zahrnují nezáměr cílové skupiny a nezáměr zaměstnavatelů o její uplatnění, nezahájení podnikání. Hodnocení inovativnosti hodnotiteli, pokud se vůbec vyskytují, jsou nekvalifikovaná, povrchní, přebírají formulace žadatelů, hodnotitelé nevědí, jak tento aspekt hodnotit.

Zjištění a předběžná doporučení

Pokud bude tato oblast podpory realizována i v budoucnu, jde o velmi doporučeného kandidáta pro šablonové projekty, které se budou lišit počtem zahrnutých modulů. V souhrnu by platilo, že každý modul by měl standardizovaný obsah (s možností modifikace podle specifik členských firem sdružení) a jednotkové náklady. Skutečně inovační přístupy lze realizovat (a bonifikovat) např. zavedením nových modulů, individualizací podpory. Je velkou otázkou, zda realizátoři by byli schopni vytvořit skutečně inovační projekty v dané oblasti, jaké k tomu mají vlastní kapacity. Možné je, že se přizpůsobují neinovativnosti poskytovatele dotace, resp. hodnotitelů. Nepochybně by ale bylo vhodné otevřít prostor pro inovátory, alespoň přebírající zahraniční zkušenosti, paralelně s nimi mohou být podporovány šablonové projekty. Důraz na efektivnost by však měl být zásadní, aby nebyly nabízeny zbytečné aktivity (pod nálepkou inovativnosti). Hledisko (nákladové) superiority je v tomto ohledu významné. Zkušenosti by také měly být systematicky vyhodnocovány a zprostředkovány dalším žadatelům a měli by být s nimi seznamováni poskytovatelé dotace a hodnotitelé, aby aplikované postupy skutečně odpovídaly nejlepší praxi (včetně zahraniční).

V rámci hodnocení projektů byly vyhodnoceny celkem **2 projekty** jako inovativní a zároveň vhodné pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (více informací je uvedeno v příloze):

CZ.1.04/2.1.01/63.00144 Agentura A-P-Z (7 bi)

CZ.1.04/2.1.01/44.00008 Centrum pracovních příležitostí (6,5 bi)

OBLAST PODPORY 2.1 (individuální projekty) – výzva 13 a 70 (ÚP)

Shrnutí

Inovativní produkty v projektech nejsou uváděny. Projekty navazují na předcházející aktivity, jejich inovativnost je nízká. Zahrnují podobná schémata aktivit – různé formy kurzů, poradenství, vyhledávání pracovních míst, praxe/stáže. Aktivity jsou většinou zabezpečeny dodavatelsky. Projekty sice zmiňují inovativnost, ale jde spíše o drobné prvky standardních aktivit, nové pro daný subjekt. Prezentace inovativnosti zdůrazňuje komplexnost, nový způsob práce se zaměstnavateli (spíše jde o nějakou formu organizační změny pro komunikaci s nimi).

Zjištění a předběžná doporučení

Z větší části standardizované projekty mohou klást větší důraz na hledisko efektivnosti. Na druhé straně by podpora měla umožnit také realizaci skutečně inovačních přístupů, pokud jsou jich ÚP schopné. V tom případě by mělo být umožněno partnerství, které bude pro ÚP inovačním impulsem nebo bude realizovat projekty mimo ÚP a jejich výsledky poskytnou ÚP inspiraci.

OBLAST PODPORY 3.1 (grantové projekty) – bez výzvy 30

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují až do výše 17,5 bi u nejlepšího projektu, nicméně jde o výjimku; další velmi dobře hodnocené projekty získaly mezi 7 a 10 bi. Průměr všech projektů je 5,7 bi s tím, že i několik projektů hodnotiteli označených jako nevyhovující (konkrétně dva) získalo výrazně hodně bi. Celkem pouze 8 ze 30ti hodnocených projektů je ve stavu „realizace ukončena“ nebo „financování ukončeno“; je tedy třeba upozornit na skutečnost, že více než polovina projektů hodnocených hodnotiteli velmi dobře nezískala podporu.

Potřeba inovace je obvykle zdůvodňována spíše tradičně, tj. stávající postupy potřebují vylepšit nebo rozšířit (obvykle v odkazu na předchozí projekty). Argumentace je poměrně přesvědčivá a vychází z přímé a dlouhodobé zkušenosti předkladatele s prací s cílovými skupinami (spíše úzkými a velmi problémovými, tj. s kumulací řady nepříznivých charakteristik). Nicméně i přes vědomí přetrvávajících problémů nevolí předkladatelé skutečně inovační přístupy (s výjimkou nejhůře hodnocených projektů). Projekty nejsou příliš široké (s výjimkou několika nejlépe hodnocených projektů), což je zřejmě dáno úzkým zaměřením na specifické cílové skupiny, ale také zřejmě spíše tradičním (rutinním) přístupem. Na druhou stranu je zřejmé snaha zahrnout vedle tradičních typů podpůrných aktivit i určité inovační prvky nebo spíše zlepšení, ale pouze dílčího charakteru. Může to být dáno i rozpočtovými omezeními. Je však dobré, když se žadatelé soustředí na to, co jsou schopni kvalitně realizovat než předkládat uměle nabobtnalé „komplexní“ projekty. Nové jsou spíše drobné prvky, založené na předchozí zkušenosti žadatele. Zůstávají za možnostmi a zřejmě odrážejí sklon k tradičnímu přístupu. Je však nutno poznamenat, že cílové skupiny jsou většinou značně problémové, což může oslabovat inovační odvalu realizátorů. Znalostní podpora (moderované sdílení zkušeností) by proto byla velmi prospěšná. Zlepšení jsou přesvědčivá díky dlouhodobé zkušenosti žadatelů s cílovými skupinami, podobně jako u novosti by nicméně moha být větší a efektivnější. Inovačnost procesu je spíše nízká v důsledku omezenosti inovačních prvků. Cílové skupiny jsou zahrnuty spíše v pasivní funkci příjemců nabízených programů, což může být ovlivněno i jejich problémovostí – je obtížné tento aspekt posoudit. Nicméně zkušenost žadatelů naznačuje, že jsou její potřeby dobře reflektovány. Bylo by nicméně vhodné častěji zapojit cílenější prvky participace a empowermentu cílových skupin. Partnersství je rozvinuto v různé intenzitě a není zcela zřejmé, jak skutečně probíhá. Partnery jsou (až na výjimky) organizace podobného zaměření, případně subjekty správy/samosprávy. Všechny podporované aktivity jsou realizovány v praxi, včetně dílčích inovačních prvků. Tato realizace ale obvykle nemá formu testování, pilotáže a zavedení. Informace o vytvářených produktech bylo většinou nemožné dohledat. Vedle tradičních nástrojů publicity se nijak zvláště postupy šíření neprosazují. Spíše nepřímo lze usuzovat, že nabyté nové poznatky a zkušenosti budou uplatňovány v praxi i po skončení projektů (alespoň ve většině případů). Není zřejmé, že by projekty měly ambici iniciovat navazující aktivity (s výjimkami). Evaluace je prováděna standardními postupy (pokud vůbec) a není nijak specifikována ve vztahu k inovačním prvkům, což je do značné míry zřejmě odrazem toho, že tyto prvky nejsou považovány (ve většině projektů) za zásadní. Rizika jsou velmi malá a zahrnují vlastně pouze nezájem cílové skupiny a případně nezájem zaměstnavatelů o její uplatnění. Hodnocení inovativnosti u hodnotitelů se nevyskytuje, pouze ojediněle je inovativnost zmíněna. Hlavní důraz v hodnocení je kladen na potřebnost.

Zjištění a předběžná doporučení

V souhrnu většina projektů odráží pozitivní charakteristiku žadatelů – jde o subjekty, které mají s danými cílovými skupinami dlouhodobé zkušenosti, z projektů je zřejmý skutečný zájem o jejich problémy. Inovační prvky ale nejsou zcela dobře prezentovány, je zřejmé, že nebyly vnímány jako prvořadé nebo alespoň zásadněji důležité (s výjimkou níže uvedených projektů vč. těch nejhůře hodnocených). Přístup předkladatelů především staví na potřebnosti řešení problémů cílových skupin,

dlouhodobá zkušenost je přínosem, ale vede také k rutině. Inovačnost by přitom mohla tyto projekty výrazně pozvednout (i jejich realizátory). Velmi vhodné by bylo seznamování se s inovačními přístupy, včetně zahraničních, využívání dobré praxe (pokud taková v ČR existuje). Díky hlubokému zájmu předkladatelů o sledovanou problematiku je velká pravděpodobnost, že by byli schopni inovační prvky a přístupy s odpovídající podporou realizovat. MPSV by mohlo alespoň podpořit vytváření a šíření dobré praxe i s využitím příkladu žádostí, které by byly o doporučené inovační prvky pro inspiraci doplněny.

V rámci hodnocení projektů byl vyhodnocen celkem **1 projekt** jako inovativní a zároveň vhodný pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (více informací je uvedeno v příloze):

CZ.1.04/3.1.02/21.00125 Sociálně preventivní program pro rizikovou mládež v Ústeckém kraji (17,5bi)

OBLAST PODPORY 3.1 (grantové projekty) – výzva 30

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují až do výše 18 bi u nejlepšího projektu, přičemž další velmi dobře hodnocené projekty získaly mezi 10 až 15 bi.

Proběhlo šetření na všech projektech hodnotiteli označených po věcné stránce jako vyhovující a dále na 10ti projektech nevyhovujících. V průběhu šetření bylo nicméně zjištěno, že výzva je vzhledem ke své průběžné povaze zatížena duplicitami a multiplicitami. Jako „nejhorší“ byly tedy vytipovány projekty, které byly v sestavě a byly podávány opakovaně, konkrétně 3x, a vždy neúspěšně. Dále byl vzorek doplněn o po věcné stránce velmi špatně hodnocené projekty. Stav k 24. 5. 2012 co do počtu žádostí (multiplicit) subjektů je pro informaci uveden níže; je zřejmé, že zhruba polovina žadatelů opakuje v případě neúspěchu podání žádosti, cca 10 % neúspěšných žadatelů i vícekrát.⁵³

Tabulka 2: Počty subjektů podle počtu podaných žádostí ve výzvě 30 OP LZZ

Počet podaných žádostí	Počet subjektů
1	136
2	63
3	16
4	4
5	1

(MONIT7+, stav k 24. 5. 2012)

36 projektů ze 100 celkem je ve stavu „v realizaci“ nebo „realizace ukončena“, navíc 4 ve stavu „schválen“.

Potřebnost inovace je obvykle založena na samotné potřebnosti začít se sociálním podnikáním, často v kombinaci s argumentem, že pro tento účel byla založena nová společnost (instituce), což vychází z formálních požadavků výzvy. Teprve až ve druhém kroku je většinou uplatňována argumentace vychází z přímé a dlouhodobé zkušenosti předkladatele s prací s cílovými skupinami, pokud nějaké má. V mnoha případech je zřejmé, že se do sociálního podnikání pouští osoby/instituce, které buď přicházejí „z oboru“ (ale nemají zkušenost se sociálním podnikáním) nebo se naopak snaží začít sociálně podnikat (ví, jak má fungovat), ale s vhodným vytipovaným oborem nemají přímou

⁵³ Je možné, že některý subjekt podá žádost na více typů soc. podniku nebo záměr zcela změní; toto ale není dle šetření častý případ a je tedy zanedbáno.

zkušenost. Nicméně i přes vědomí přetrvávajících problémů nevolí předkladatelé skutečně inovační přístupy. Ani jedna z těchto skutečností nemusí být negativem; v projektech se pak relativně často vyskytuje úhrada za poradenství ve věci vedení sociálního podniku, na straně druhé je integrální součástí většiny projektů odborník (vedoucí, mistr) na předmětné aktivitu. Na straně věcného hodnocení je pak přesun „do oboru“ zpravidla vnímán negativně, naopak snaha začít „ve svém oboru“ sociálně podnikat je spíše oceňována. Projekty nejsou příliš široké, ve většině z nich jde o rutinní přístup reprezentovaný přípravou provozu/místa, najmutím zaměstnanců, jejich proškolením a samotný provoz vč. propagace. Na druhou stranu je zřejmá snaha zahrnout alespoň dílčí podpůrné a inovační prvky nebo zlepšení; převážně jde o flexibilní úvazky, sofistikovanější systémy motivace a školení zaměstnanců, PR a práce s médii apod. S ohledem na relativně malé počty vytvářených pracovních míst se většina aktivit soustřeďuje na individualizaci a budování týmu, jen minimálně na optimalizaci procesů. Často je znát, že se žadatelé soustředili na vykreslení promyšleného komplexního systému, přičemž v praxi může být realita značně odlišná. Nové jsou spíše drobné prvky, založené na předchozí zkušenosti žadatele; také to odráží nutný příklon k lokalitě, kde sociální podnik působí, což vychází z podstaty požadavku na zapojení do života místní komunity. Zlepšení jsou přesvědčivá díky dlouhodobé zkušenosti žadatelů s cílovými skupinami, podobně jako u novosti by nicméně mohla být větší a efektivnější, ale to není primárním cílem podnikání. Inovačnost procesu je velmi různá, často jen velmi nízká s ohledem větší zaměřenosti na pracovní výkon, jindy se objevují inovativní postupy. Cílové skupiny jsou zahrnuty spíše v pasivní funkci příjemců nabízených pracovních míst a školení, která musí absolvovat pro zařazení do pracovního procesu. Nicméně zkušenost žadatelů naznačuje, že jsou její potřeby dobře reflektovány. Přesto i zde platí, že by bylo vhodné častěji zapojit cílenější prvky participace a empowermentu cílových skupin. Partnerství je rozvinuto v různé intenzitě a formě, velmi často jde o účelové propojení směrem k cílové skupině (zajištění si zaměstnanců nebo poradenských a školicích služeb), příp. o dílčí propagační aktivity. Partnery jsou (až na výjimky) organizace zaměřené právě na práci s cílovými skupinami, případně subjekty správy/samosprávy. Zároveň zde je specifický typ „partnerství“, a to předem nasmlouvaný odběr služeb či výrobků, což je pro sociální podnik klíčové. Všechny podporované aktivity jsou realizovány v praxi, včetně dílčích inovačních prvků. Tato realizace ale obvykle nemá formu testování, pilotáže a zavedení, i když i takové případy lze najít, zejména pak, když je součástí budování a příprava provozovny. Informace o vytvářených produktech bylo většinou nemožné dohledat. Vedle tradičních nástrojů publicity a webové prezentace se nijak zvláště postupy šíření neprosazují, snad jen s výjimkou „zapojení do komunity“, tedy do místního dění, a do oborových sociálně-podnikatelských sdružení nebo komunit. Spíše nepřímou lze usuzovat, že nabyté nové poznatky a zkušenosti budou uplatňovány v praxi i po skončení projektů (alespoň ve většině případů); udržitelnost je vnímána spíše směrem k pracovním úvazkům a běhu podniku jako takového, ne dílčími poznatky a zkušenostem. Jen některé projekty měly ambici iniciovat navazující aktivity, nicméně důvodem může být i to, že se sociální podniky snaží všechny své aktivity zhuťnit do hlavní činnosti. Evaluace je prováděna standardními postupy (pokud vůbec) a není nijak specifikována ve vztahu k inovačním prvkům, často má pouze podobu individuálních plánů pracovníků, pravidelných porad, zpětné vazby na práci zaměstnance apod. Rizika jsou obecně velmi široká a často kritická; kromě nezájmu cílové skupiny (reprezentované nemožností najít zaměstnance) je zde celá řada rizik spojených s tématem sociálního podnikání jako takového, s udržitelností po skončení podpory, s administrací projektu, ale i se zaměstnanci a zajištěním provozu samotného, např. kvůli potenciálně větší fluktuaci a/nebo nemocnosti zejména u některých cílových skupin.

Zjištění a předběžná doporučení

Jak již bylo zmíněno v úvodu, značná část žadatelů podává žádosti opakovaně, což je vzhledem k pracnosti přípravy (např. založení podniku) předpokládaný vývoj. Zároveň by tento proces měl vést k precizaci žádosti. Nicméně, alespoň podle provedeného šetření, tomu tak není vždy – vzorek 6ti třikrát neúspěšně podaných žádostí ukazuje, že jejich úroveň je stále de facto stejná, pouze se mírně modifikuje, nikdy není přepracována zcela. To samozřejmě znamená i vyšší administrativní zátěž na straně hodnotitelů, kteří opakovaně hodnotí stále stejně nevhodně napsané žádosti. Zde by bylo vhodné s (neúspěšnými) žadateli aktivně pracovat. Zároveň je zřejmé, že některé z projektů tíhnou více k jednoduchosti, až téměř šablonovitosti nakládání s pracovními místy a zaměstnanci (viz zmíněný postup: připrav místo, najdi zaměstnance, proškol ho, veď podnik). Zde doporučujeme upřít maximální pozornost zadavatele na evaluaci výsledků a dopadů výzvy jako celku, zejména pak udržitelnosti úvazků a sociálních firem. Průběžný monitoring stavu a kontroly na místě by mohly/měly být integrální součástí projektového cyklu, a to nejen během realizace, ale i po ní. Bez těchto informací nebude dost dobře možné zhodnotit, např. do jaké míry jsou dopady inovativních postupů reprezentovaných sociálním podnikáním odlišné od prosté jednorázové podpory tvorby pracovních míst (viz např. výzva 91 v oblasti podpory 2.1).

V rámci hodnocení projektů byly vyhodnoceny celkem **4 projekty** jako inovativní a zároveň vhodné pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (celkem 3 jsou součástí Sborníku):

CZ.1.04/3.1.06/30.00138 Alternativní jídelna v centru Chrudimi - Kruh zdraví (18 bi)

CZ.1.04/3.1.06/30.00078 Second hand SECOND HELP (15 bi)

CZ.1.04/3.1.06/30.00068 CF_sociální firma (13 bi)

CZ.1.04/3.1.06/30.00048 Sociální podnik na Odersku - stavební činnost STAVZEM (9 bi)

OBLAST PODPORY 3.1 (individuální projekty) – výzva 5 - Plánování (rozvoje) sociálních služeb

Shrnutí

Schéma projektů je podobné. Zahrnuje mapování/analýzu stávající situace, metodickou, případně vzdělávací podporu zúčastněným subjektům (obce) a komunikace s nimi. Projekty jsou bohatě pokryty různými typy řídicích a administrativních pracovníků na straně zadavatele. Zadavateli jsou krajské úřady, dodávky jsou externí, nicméně na realizaci (čerpání rozpočtu) se úřady podílejí. Potřeba vychází ze společného základu (zákonného požadavku). Mezi kraji jsou ale velké rozdíly v rozpočtech, které se v souhrnu jeví jako velmi nadsazené. V žádostech se nevyskytují hlediska, podle kterých by bylo možno účelnost výdajů posoudit. Hodnotitelé nadsazenost výdajů kritizují u každé žádosti. Vzhledem k tomu, že typy realizovaných aktivit nevykazují jiné významnější přínosy kromě spíše standardizovaných typů aktivit, mělo by být významným hlediskem hodnocení inovativnost kritérium efektivnosti, která se jeví jako velmi diskutabilní. V souhrnu projekty působí jako cesta k získání značných prostředků, z nichž se pokrývají standardizované aktivity. Jejich obsah se mezi regiony velmi podobá, není tedy důvod, proč by každý kraj měl vymýšlet vlastní přístupy pro realizaci standardizovaných částí. Aukce na poptávané aktivity by nepochybně výrazně snížila náklady. Tzv. inovativnost je spatřována v postupech komunitního plánování, kterého se spíše standardními postupy účastní obce (fyzická setkávání zástupců) – proč tato účast stojí desítky milionů, není jasné. Jako inovativní produkty jsou prezentovány analýzy a metodiky, není ale objasněno, v čem inovativnost spočívá.

Zjištění a předběžná doporučení

Využití postupů komunitního plánování je zřejmě pro zúčastněné subjekty novinkou, ale jeho přínosy není možné z předložených dokumentů identifikovat – použité metody jsou spíše tradiční. Posouzení

možných inovativních prvků by vyžadovalo získání terénních informací. I do budoucna by bylo vhodné, aby tyto typy výzev, které od většího počtu subjektů očekávají schematicky podobné projekty, využívaly nějakou formu centrální podpory a kontroly. Sdílené metodiky by určitě byly využitelné pro více subjektů. Opět je nutno zmínit, že skutečně inovační přístup měl být nejprve testován na malém vzorku projektů, vyhodnocen a dále šířen, včetně stanovení obvyklé nákladové/kapacitní úrovně např. na obyvatele kraje. Rovněž není zřejmé, zda byly nějak vyhodnoceny zkušenosti po prvním kole projektů, protože většina krajů realizuje projekty minimálně dva, a to podobného typu (pokračování není nijak přesvědčivě zdůvodněno).

OBLAST PODPORY 3.1 (individuální projekty) – výzva 5– Vzdělávání sociálních pracovníků

Shrnutí

Projekty jsou kvalitně zpracované a obsahují určitý nadstandard odrážející zkušenosti a odbornost předkladatelů a dodavatelů, kteří jsou na danou problematiku specificky zaměřeni. Potřeby cílové skupiny jsou reflektovány, nabízeny jsou nové (ale nikoli zcela) programy a také postupy jejich realizace, které ale nejsou dostatečně objasněny z hlediska novosti a zlepšení. Realizované vzdělávací aktivity jsou zajišťovány dodavatelsky. Z dodaných informací však nelze inovačnost vyhodnotit, spíše vytušit. Hodnotitelé inovativnost projektů nezmiňují. Bodové hodnocení projektů nebylo provedeno, jde o spíše tradiční vzdělávací programy pro specifickou cílovou skupinu se (zřejmě) kvalitní úrovní realizace.

Zjištění a předběžná doporučení

Jako ostatní vzdělávací projekty jde i v tomto případě o kandidáty na šablony s možností připojení inovativního modulu. Vzhledem k vysoké úrovni standardizace realizovaných aktivit je vhodné zdůraznit hledisko efektivnosti.

OBLAST PODPORY 3.1 (individuální projekty) – výzva 5 - Sociální služby

Shrnutí

Nehodnoceno – představují pouze financování standardně poskytovaných služeb.

OBLAST PODPORY 3.2 (grantové projekty)

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují až do výše 17,5 bi a 21,6 bi u nejlepších dvou projektů, nicméně jde o výjimky; další velmi dobře hodnocené projekty získaly mezi 9 a 12,5 bi. Průměr všech projektů je 6,3 bi s tím, že některé projekty hodnotiteli označené jako nevyhovující se co do míry inovativnosti výrazně nelišily od projektů ze středu hodnocení. Celkem pouze 6 ze 30ti hodnocených projektů je ve stavu „v realizaci“ nebo „realizace ukončena“; je tedy třeba upozornit na skutečnost, že více než tři pětiny projektů hodnocených hodnotiteli velmi dobře nezískaly podporu. S ohledem na vysoké hodnocení inovativnosti jde o zásadní zjištění (viz dále).

Závěry ohledně výsledků hodnocení inovativnosti vykazují obdobný trend, jako u oblasti podpory 3.1, následující shrnutí jednotlivých charakteristik se tedy částečně opakuje: Potřebnost inovace je obvykle zdůvodňována spíše tradičně, tj. stávající postupy potřebují vylepšit nebo rozšířit (obvykle v odkazu na předchozí projekty). Argumentace je poměrně přesvědčivá a vychází z přímé a dlouhodobé zkušenosti předkladatele s prací s cílovými skupinami (spíše úzkými a velmi problémovými, tj. s kumulací řady nepříznivých charakteristik). Patrně s ohledem na jasné vymezení cílové skupiny jsou předkladatelé často schopni navrhnout skutečně inovativní řešení; to ale může narazit v procesu hodnocení. Projekty nejsou příliš široké (s výjimkou několika nejlépe hodnocených projektů), což je ale dáno specifickým zaměřením oblasti podpory a výzvy, která byla hodnocena. Na druhou stranu je zřejmé snaha zahrnout vedle tradičních typů podpůrných aktivit i určité inovační prvky nebo spíše zlepšení, ale pouze dílčího charakteru. Může to být dáno i rozpočtovými omezeními. Je však dobré, když se žadatelé

soustředí na to, co jsou schopni kvalitně realizovat než předkládat uměle nabobtnalé „komplexní“ projekty. Nové jsou spíše drobné prvky, založené na předchozí zkušenosti žadatele. Je však vidět, že sdílení zkušeností probíhá a je velmi prospěšné. Zlepšení jsou přesvědčivá díky dlouhodobé zkušenosti žadatelů s cílovými skupinami, podobně jako u novosti by nicméně moha být větší a efektivnější. Inovačnost procesu je spíše nízká v důsledku omezenosti inovačních prvků. Cílové skupiny jsou zahrnuty spíše v pasivní funkci příjemců nabízených programů, což může být ovlivněno i jejich problémovostí – je obtížné tento aspekt posoudit. Nicméně zkušenost žadatelů naznačuje, že jsou její potřeby dobře reflektovány. Bylo by nicméně vhodné častěji zapojit cílenější prvky participace a empowermentu cílových skupin. Partnerství je rozvinuto v různé intenzitě a není zcela zřejmé, jak skutečně probíhá. Partnery jsou (až na výjimky) organizace podobného zaměření, případně subjekty správy/samosprávy. Všechny podporované aktivity jsou realizovány v praxi, včetně dílčích inovačních prvků. Tato realizace ale obvykle nemá formu testování, pilotáže a zavedení. Informace o vytvářených produktech bylo většinou nemožné dohledat. Vedle tradičních nástrojů publicity se nijak zvláště postupy šíření neprosazují. Spíše nepřímo lze usuzovat, že nabyté nové poznatky a zkušenosti budou uplatňovány v praxi i po skončení projektů (alespoň ve většině případů). Není zřejmé, že by projekty měly ambici iniciovat navazující aktivity (s výjimkami). Evaluace je prováděna v menší míře a není nijak specifikována ve vztahu k inovačním prvkům, což je do značné míry zřejmě odrazem toho, že tyto prvky nejsou považovány (ve většině projektů) za zásadní. Rizika jsou velmi malá a zahrnují vlastně pouze nezájem cílové skupiny a případně nezájem zaměstnavatelů o její uplatnění. Hodnocení inovativnosti u hodnotitelů se nevyskytují, pouze ojediněle je inovativnost zmíněna. Hlavní důraz v hodnocení je kladen na potřebnost.

Zjištění a předběžná doporučení

Všechny projekty nepochybně vycházejí z potřebnosti řešení problému romské komunity, jejich přístup je nicméně spíše tradiční (až na několik nejlepších projektů). Předkladatelé jsou možná ovlivněni dosavadní zkušeností, která jim umožňuje pouze dílčí inovace, resp. změny. Není zřejmé, že by šlo o kvalitativní změny. Opatrnost může být dána rizikovostí cílové skupiny, nicméně se ukazuje, že i v tomto případě je inovační přístup možný, takže by bylo dobré hledat více příkladů (pokud existují) a podpořit jejich šíření. Vhodné by také bylo podpořit přenos dobré praxe ze zahraničí, pokud domácí příklady neexistují. Systémovým problémem se jeví rozdělení cílových skupin OPLZZ a OPVK (na toto rozdělení poukazují hodnotitelé), protože u romské komunity je důležité skutečně komplexní pojetí při řešení problémů sociálních a pracovních, tj. včetně rodinného zázemí a paralelního zachycení všech generací.

V rámci hodnocení projektů byl vyhodnocen celkem **1 projekt** jako inovativní⁵⁴:

CZ.1.04/3.2.01/19.00195 Sociální a komunitní práce v sociálně vyloučené romské lokalitě Chánov (9,5 bi)

OBLAST PODPORY 3.2 (individuální projekty) – výzva 15

Shrnutí

Jde o standardní podporu terénních služeb ve vyloučených lokalitách s případnými inovativními prvky z hlediska předkladatele, projekty nevykazují inovační ambice, rozhodující je kvalita dodavatele a hledisko efektivnosti na podpořenou osobu.

⁵⁴ Vybrány byly také dva následující projekty, nicméně šlo o stejného realizátora (IQ Roma servis) jako u jednoho z projektů EQUAL (viz výše): CZ.1.04/3.2.01/19.00193 (17,5 bi) Osobnost a životní směr - podpora vzdělanosti a profesního uplatnění mladých Romů a CZ.1.04/3.2.01/19.00077 (12,5 bi) Čas zkoušet to jinak

OBLAST PODPORY 3.2 (individuální projekty) – výzva 55 – Projekty pro začlenění sociálně vyloučených

Shrnutí

Hodnocení inovativnosti je obtížné, projekty navazují na již realizované aktivity, činnosti jsou podporovány i z dalších zdrojů/programů, takže hodnocení efektivnosti je omezené. Jde spíše o soubor tradičních terénních aktivit, spíše výjimečně s (cíleně) inovativními prvky (např. IP v Mostě, níže). Obecně je úspěšnost programů v této oblasti v ČR nízká, resp. vyžaduje dlouhodobou práci, což dále přispívá k obtížnému hodnocení inovativnosti projektů, bylo by vhodné terénní šetření.

OBLAST PODPORY 3.3 (grantové projekty)

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují až do výše 16,5 bi a 18,0 bi u nejlepších dvou projektů, nicméně jde o výjimky; další velmi dobře hodnocené projekty získaly mezi 8 a 12,5 bi. Průměr všech projektů je 5,9 bi s tím, že některé projekty (zejména ty hodnotiteli označené jako nevyhovující) nebyly hodnoceny vůbec z důvodu velmi špatné kvality žádosti neumožňující komplexní posouzení. Celkem pouze 7 ze 30ti (resp. 25ti) hodnocených projektů je ve stavu „v realizaci“ nebo „realizace ukončena“; nicméně, 3 projekty jsou ve stavu „schválen“ a 5 ve stavu „splnil věcné hodnocení“.

Potřebnost inovace je obvykle zdůvodňována spíše tradičně, tj. stávající postupy potřebují vylepšit nebo rozšířit (obvykle v odkazu na předchozí projekty). Argumentace je poměrně přesvědčivá a vychází z přímé a dlouhodobé zkušenosti předkladatele s prací s cílovými skupinami. Nicméně i přes vědomí přetrvávajících problémů nevolí předkladatelé skutečně inovační přístupy. Projekty nejsou až na výjimky příliš široké, což je zřejmě dáno úzkým zaměřením na specifické cílové skupiny nebo na několik málo z nich, ale také zřejmě spíše tradičním (rutinním) přístupem. Na druhou stranu je zřejmé snaha zahrnout vedle tradičních typů podpůrných aktivit i určité inovační prvky nebo spíše zlepšení dílčího charakteru, což se daří. Novost zahrnuje spíše drobné prvky, založené na předchozí zkušenosti žadatele. Zůstávají za možnostmi a zřejmě odrážejí sklon k tradičnímu přístupu. Problémovost cílových skupin přitom není tak zásadní, aby bránila použití inovačnějších metod. Rozsah zlepšení odpovídá nízké inovační intenzitě projektů. Preferována je cesta minimalizace rizika. Inovačnost procesu je spíše nízká v důsledku omezenosti inovačních prvků. Cílové skupiny jsou zahrnuty spíše v pasivní funkci příjemců nabízených programů, nicméně možnou výjimkou jsou projekty předkládané zájmovými skupinami těchto cílových skupin. Není ale zřejmé, zda se beneficianti projektů účastní samotné přípravy projektů. Bylo by určitě vhodné ale zapojit cílenější prvky participace a empowermentu cílových skupin. Partnerství je rozvinuto v různé intenzitě a není zcela zřejmé, jak v reálu skutečně probíhá. Partnery jsou (až na výjimky) organizace podobného zaměření, případně subjekty správy/samosprávy nebo zaměstnavatelé (nikoli přímo partnery projektu, ale jsou zahrnuti do jeho realizace). Všechny podporované aktivity jsou realizovány v praxi, včetně dílčích inovačních prvků. Tato realizace ale obvykle nemá formu testování, pilotáže a zavedení. Informace o vytvářených produktech odkazují především na metodiky, které jsou poskytnuty k dalšímu šíření bezplatně. Žádné další (aktivní) přístupy šíření ale nejsou uplatňovány (nebo zmiňovány). V projektech je zmiňováno, že nabyté nové poznatky a zkušenosti budou uplatňovány v praxi i po skončení projektů (alespoň ve většině případů). Nejsou ale pro to vytvářeny nějaké specifické mechanismy nebo nástroje (předpokládá se získání dalších dotačních zdrojů). Není zřejmé, že by projekty měly ambici iniciovat navazující aktivity (s výjimkami), resp. tato ambice je formulována pouze nekonkrétně. Evaluace je prováděna standardními postupy (pokud vůbec) a není nijak specifikována ve vztahu k inovačním prvkům, což je do značné míry zřejmě odrazem toho, že tyto prvky nejsou považovány (ve většině projektů) za zásadní. Rizika jsou velmi malá a zahrnují vlastně pouze nezáměr cílové skupiny a případně nezáměr zaměstnavatelů o její uplatnění. Hodnocení inovativnosti hodnotiteli se nevyskytují, pouze ojediněle je inovativnost zmíněna. Hlavní důraz v hodnocení je kladen na potřebnost.

Zjištění a předběžná doporučení

Hodnocené projekty zahrnují kvalifikovaný přístup k pomoci znevýhodněným skupinám. Jsou založeny na dlouhodobé zkušenosti žadatelů, kteří také reprezentují tyto znevýhodněné skupiny, což je nepochybně přínosné (př. Liga vozíčkářů). Inovační prvky jsou dílčí. Inovace není prvořadým cílem projektů. Důraz je kladen na rozšíření stávajících služeb (geografické, v obsahu aktivit). Spíše než hledisko inovační je proto důležité hledisko efektivnosti, tj. s jakými náklady jsou osoby v jednotlivých projektech podpořeny (při předpokladu odpovídající kvality realizovaných služeb). Schéma projektů je podobné – vzdělávací, poradenské aktivity, zahrnutí zaměstnavatelů, asistence i po získání pracovního místa; přínosem by tedy mohlo být cílené zaměření na větší míru participace cílových skupin při samotné tvorbě a běhu projektu.

V rámci hodnocení projektů byly vyhodnoceny celkem **3 projekty** jako inovativní a zároveň vhodné pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (celkem 2 součástí Sborníku):

CZ.1.04/3.3.05/56.00136 (16,5 bi)

První úspěch - program pracovní integrace pro mladé lidi vyrůstající bez rodin

CZ.1.04/3.3.05/56.00103 (12,5 bi)

Druhý krok - několikastupňový integrační program

CZ.1.04/3.3.05/31.00099 (10 bi)

SILNÁ DVOJKA - poradenství a spolupráce dvou skupin žen v oblasti výroby a prodeje ručních prací: + 50 let (výrobce) a - 25 let (prodejce)

OBLAST PODPORY 3.4 (grantové projekty)

Shrnutí

Dosažené hodnoty inovativnosti se pohybují až do výše 8,5 bi u nejlepších projektů; další dobře hodnocené projekty získaly mezi 7,5 a 8 bi. Průměr všech velmi dobře věcně hodnocených projektů je 5,6 bi s tím, že ostatní projekty byly ohodnoceny téměř výhradně hodnotou 0 bi (tedy neinovativní). Celkem 11 projektů ze 30ti hodnocených projektů je ve stavu „v realizaci“, nicméně některé v rané fázi realizace (výzva 76).

Zjištění a předběžná doporučení

S ohledem na velmi nízké hodnocení velké části projektů a nevýrazné rozložení hodnocení co do zastoupení jednotlivých charakteristik volíme v případě této oblasti podpory odlišné shrnutí než u předchozích oblastí. Zásadní důvod pro velmi nízké hodnocení vidíme v tom, že část projektů je zaměřena na školky a výrazná část na propagaci a/nebo nasazení gender auditu.

Výzvy např. pro firemní školky je přitom možné (v návaznosti na obdobný postup navržený v oblasti podpory 1.1 u vzdělávání) koncipovat jako šablonovité projekty se zohledněním efektivnosti. Jde o standardní sadu služeb dodávaných zvenku, příp. podporu vnitřních kapacit ve vazbě na celkovou firemní strategii. V souhrnu by platilo, že každý dílčí modul by měl standardizovaný obsah (s možností modifikace podle specifik firmy) a jednotkové náklady. Skutečně inovační typ projektů pak v rámci tohoto typu aktivity nepředpokládáme, zejména pak pokud bude realizátorem pouze firma, nikoli (zároveň) vnější subjekt s odpovídající kvalifikací, znalostí a možným záběrem působení. Zařazení pod oblast rovných příležitostí vede často ke značně neefektivním konstrukcím, a to (minimálně) bez inovačního potenciálu. Obdobná situace je u projektů zaměřených primárně na zvýšení kvalifikace a rekvalifikaci, kde je opět možné postupovat šablonovitým způsobem, příp. by poskytovatel (re)kvalifikace mohl být přímo povinen zajistit přímou podporu cílové skupiny (popsáno terminologií žádosti OP LZZ); často se opakující téma „nasazení“ gender-auditů je pak dalším příkladem, kde je s ohledem na standardizovaný obsah auditu možné použít jednoznačný výpočet nákladů/dotace bez

nutnosti zakomponovávat ho jako „inovativní“ prvek do silně lokálního řešení omezeného na jednu firmu či jinou instituci, apod.

V rámci hodnocení projektů byl vyhodnocen celkem **1 projekt** jako inovativní a zároveň vhodný pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (více informací je uvedeno v příloze):

CZ.1.04/3.4.04/54.00105 CRISTAL - Rovné příležitosti a work-life balance v praxi (8,5 bi)

OBLAST PODPORY 5.1 (grantové projekty)

V rámci aplikace metodiky na oblast podpory 5.1 jsme narazili na limity možnosti hodnocení inovativnosti těchto projektů. Důvodem je vymezení samotné oblasti podpory, kdy např. specifické cíle: 1) zvýšit efektivnost strategií a politik v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti, a 2) rozvoj partnerství, paktů a iniciativ v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti (cit. ESFCR.cz) přímo odkazují na budování kapacit a přidané hodnoty. V okamžiku, kdy je v rámci projektů v jiných oblastech podpory možno považovat přenos know-how a zahraniční zkušenosti za inovativní postup, za přidanou hodnotu zvyšující dosažené skóre inovativnosti projektu, není možné hodnotit inovativnost mezinárodní spolupráce „jako takové“ jinak, než případným porovnáním hodnoty inovativnosti projektu „bez mezinárodní spolupráce“ a „s mezinárodní spoluprací“. Pak ale v případě, kdy je mezinárodní spolupráce jádrem, kolem kterého je teprve projekt formován, nelze tuto metodu využít, protože bez mezinárodní spolupráce by žádný projekt nevznikl (na rozdíl od tematicky vymezeného projektu, ve kterém je prvek mezinárodní spolupráce „pouze“ přidanou hodnotou), přičemž důležitou roli zde mimo jiné hraje vymezení „base-line“. V rámci nasazení metodiky na vzorek totiž bylo zjištěno, že hodnocené projekty mohou dostávat dvě krajní hodnoty s ohledem na to, zda je v rámci metodiky považována za base-line zahraniční praxe nebo kontext čistě lokální. Hodnocení inovativnosti z pohledu zahraniční přenášené praxe je ve výsledku minimální, na rozdíl od pohledu lokálního, který získanou přidanou hodnotu a priori hodnotí jako extrémně přínosnou (a to i v případě, kdy by šlo o jen lokální deficit efektivněji řešitelný např. přenosem know-how v rámci jednoho státu). S ohledem na tuto skutečnost považujeme nasazení metodiky hodnocení inovativnosti na projekty mezinárodní spolupráce za nevhodné, protože její využití by bylo závislé na rozhodnutí o tematické (obsahové) vhodnosti projektu, tj. muselo by být předem rozhodnuto, zda má konkrétní projekt s mezinárodní dimenzí smysl. Na to nám ovšem nedá odpověď ani věcné hodnocení jak je nyní implementováno ani např. formulace výzvy, muselo by jít o detailní expertní hodnocení obsahu projektu.

V rámci hodnocení projektů byl z důvodu porovnatelnosti hloubkově zkoumán celkem **1 projekt**, který byl zároveň vyhodnocen jako vhodný pro další šetření metodou hloubkových rozhovorů a pro prezentaci formou případové studie (více informací je uvedeno v příloze):

CZ.1.04/5.1.01/51.00010 Inkubace a akcelerace aktivit v oblasti sociální ekonomiky

INDIVIDUÁLNÍ PROJEKTY – ostatní

Problém při hodnocení inovativnosti těchto projektů spočívá v tom, že v obsažené dokumentaci nejsou k dispozici dostatečné informace pro vyhodnocení zlepšení (např. výzvy 4 a 11). Zatímco realizované aktivity jsou zřejmě nové, alespoň částečně a alespoň pro žadatele, není možno objektivně zhodnotit, zda a proč představují také lepší řešení oproti stávajícím postupům. Takové hodnocení by vyžadovalo hloubkovou práci u každého projektu, včetně komunikace s realizátory i beneficienty, což přesahuje kapacity tohoto evaluačního projektu. Je nicméně vhodné doporučit, aby takové hodnocení (tj. hodnocení inovativnosti) bylo provedeno, resp. bylo součástí jednotlivých projektových evaluací. Dále je třeba doplnit, že oproti ostatním typům projektů je tato skupina specifická i tím, že neprochází

otevřenou soutěží, není k dispozici výběr různých přístupů nebo variant, což je jednou z podmínek pro možnost co nejlepšího (inovačního) výběru.

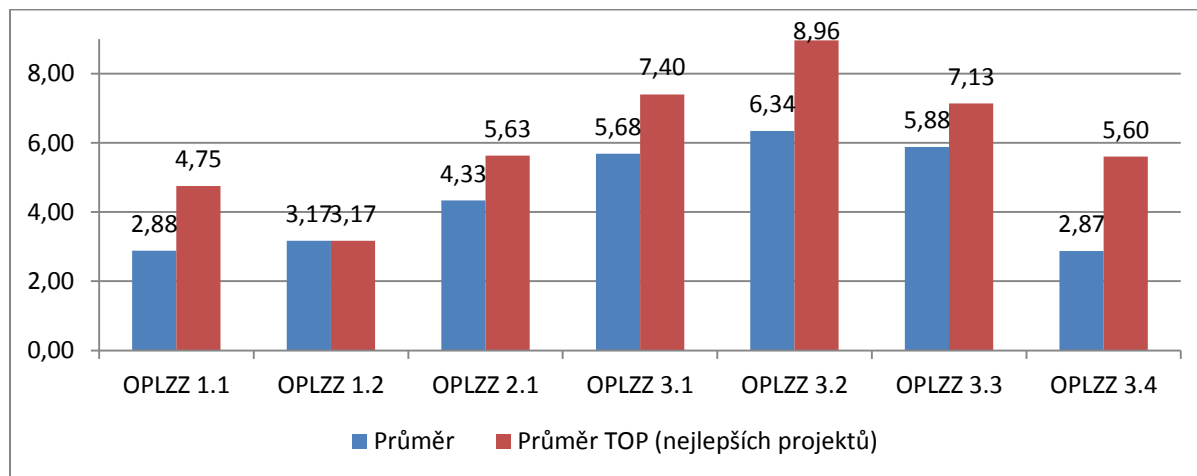
Shrnutí, do jaké míry splňují projekty v OP LZZ a CIP EQUAL parametry stanovené metodikou

Jednotlivé projekty OP LZZ a CIP EQUAL, které byly zkoumány, splňují charakteristiky stanovené metodikou ve velmi velkém rozptylu. Vyskytují se projekty (a projektové záměry, resp. žádosti), které lze označit za velmi inovativní, a to napříč programy i osami. Inovativní projekty se tedy neomezily jen na „z podstaty“ inovativní výzvu 30 (sociální ekonomika). Zároveň je třeba upozornit na skutečnost, že byly identifikovány velmi inovativní záměry (žádosti) i mezi nepřijatými k financování, a to jak mezi těmi, které úspěšně prošly věcným hodnocením, tak těmi, které věcným hodnocením neprošly. Z provedeného šetření je tedy zřejmé, že čistě z pohledu podpory inovativnosti existují alespoň dílčí rezervy, příp. kapacity.

Na straně druhé, vyskytuje se velké množství projektů, ve kterých je inovativnost identifikována pouze s velkými obtížemi nebo nenalezena vůbec. Jde zejména o projekty, které – např. i s ohledem na zadání příslušné výzvy – obsahovaly sestavu standardních aktivit a plnění pouze přizpůsobených konkrétnímu žadateli/příjemci. Příkladem může být oblast podpory 1.2, konkrétně výzva 36, kde (patrně i s ohledem na snahu získat maximum bodů za specifické kritérium komplexnost) byly do projektů zahrnuty de facto vždy všechny podporované aktivity a vytvořilo se tak homogenní pole identických projektů s průměrným hodnocením 4 inovačních bodů (z 24 možných). S ohledem na tuto skutečnost by bylo např. u tohoto typu výzvy do budoucna vhodné uvažovat o tzv. šabloně.

Průměry počtu bodů inovativnosti pro všechny hodnocené projekty a pro kategorii hodnotiteli nejlépe hodnocených projektů (TOP) podle oblastí podpory jsou uvedeny v grafu níže. Data jsou převzata ze samostatné přílohy Hodnocení projektů navázané na kap. 8.2.

Graf 3: Průměry počtu bodů inovativnosti pro hodnocené projekty OP LZZ dle oblastí podpory



Evaluační otázka 3.2. Jaké jsou realizovány projekty zaměřené na šíření a prosazování inovativních produktů (sociálních inovací)?

V rámci provedených šetření byly identifikovány dva základní typy projektů zaměřených na šíření a prosazování inovativních produktů:

- Prvním jsou sociální podniky ve výzvě 30 OP LZZ. Šíření a prosazování sociálních inovací má pak často více podob/produktů, konkrétně jde o kombinaci expanzivní strategie podniku jako

takového (směřující nad rámec udržení současného stavu), šíření povědomí o možnosti sociálního podnikání nesené úspěšným vzorem a snaha zapojit se do místních iniciativ, příp. komunitního plánování atp. Obecně pak do řešení problematiky dané lokality a cílové skupiny v rámci (firemní) odpovědnosti.

- Druhým typem jsou projekty úspěšně přenášející zahraniční metodiku do ČR. Ve Sborníku případových studií jsou dva tyto projekty, oba v PO3 (tj. ani jeden pak v oblasti PO5). Projekt Tripitaka, o.s. „První úspěch - program pracovní integrace pro mladé lidi vyrůstající bez rodin“ (PO3.3) vychází z projektu dánského divadla OPGANG2 (www.opgang2.dk), které pracuje s dospívající mládeží v dánském městě Aarhus. Cílovou skupinou jsou osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin, mladí lidé, kteří opustili dětský domov nebo výchovný ústav, nemají rodinné zázemí, jsou bez práce a ohroženi sociálním vyloučením. Ti získají díky projektu práci jako herci, a zároveň jejich vlastní životní osud slouží jako podklad pro divadelní hru, ve které hrají pod vedením profesionálů. Kromě prokazatelných kladných výsledků u cílových skupin, jsou aktivity projektu nejen mediálně přitažlivé, ale generují i významné synergie na úrovni síťování a budování partnerství. Základem projektu „Sociálně preventivní program pro rizikovou mládež v Ústeckém kraji (SPAM)“ realizovaný o.s. Mosty - sociálně psychologické centrum (PO3.1) je přenosu zahraniční „dobré praxe“ z oblasti programů prevence sociálně patologických jevů do českých podmínek, přičemž těžiště komplexního sociálně preventivního programu tvoří program „It's in U2“, který je od r. 1994 úspěšně realizovaný společností SIMA - UK (Ltd) ve Velké Británii mezi různými skupinami ohroženými sociálním vyloučením.

Evaluační otázka 3.3. Jaké jsou vhodné tematické oblasti inovativních aktivit a které projekty a produkty do nich náleží?

Opět je třeba nejprve uvést tematickou oblast: *2.5 Podpora sociální ekonomiky a sociálního podnikání*, která je jednak zastoupena projekty ve výzvě 30 OP LZZ, zároveň ale byla expertním panelem identifikována jako jeden z inovativních směrů. Je nicméně třeba upozornit na dvě dílčí oblasti této problematiky, které byly hodnoceny jako stejně důležité, a to jak *2.5.2. Mobilizace finančních prostředků na podporu iniciativ sociální ekonomiky a sociálního podnikání*, tak *2.5.1. Budování kapacit a infrastruktury pro rozvoj sociálních podniků, zejména prostřednictvím vzdělávání o sociálním podnikání, vytváření sítí, vývoj národních nebo regionálních strategií ve spolupráci s klíčovými stakeholdery, poskytování služeb pro rozvoj podnikání a snadnější přístup k financování*.

Výrazně jsou v případových studiích zastoupeny projekty spadající alespoň částečně do Tematického cíle 2 - Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby, konkrétně: *2.1 Aktivní začleňování a příp.* *2.1.1. Integrované postupy různých forem opatření na zvýšení zaměstnatelnosti, jako je individuální podpora, konzultace, poradenství, přístup ke všeobecnému a odbornému vzdělávání a odborné přípravě, přístup ke zdravotním a sociálním službám, službám péče o dítě, přístup k ICT a internetu.* Projekty ale ve většině případů intervenují zároveň do oblasti *1. Podpora zaměstnanosti a mobility pracovní síly*.

Konkrétními tématy pak jsou panelem navrženy:

1.1.1. Aktivní a preventivní opatření na trhu práce, zejména identifikace individuálních potřeb, individualizace služeb a poradenství, cílená a individualizovaná odborná příprava, ověřování nabytých kvalifikací a dovedností, outplacement (podpora nového pracovního uplatnění); zde je možné zmínit případovou studii projektu „Agentura A-P-Z“ Ligy vozíčkářů poskytující individuální poradenství i v průběhu nástupu do zaměstnání;

1.2.1. Záruka pro mladé, tj. možnost dalšího vzdělávání, rekvalifikace nebo aktivace poskytovaná do 4 měsíců od ukončení školy mladému člověku ve skupině NEET, s důrazem na odborné vzdělávání učňovského typu a stáže pro absolventy; sem spadají oba výše popsané projekty přenášející zahraniční zkušenosti a praxi (Tripitaka, o.s. a o.s. Mosty);

1.4.3. Politiky sladování pracovního a rodinného života, včetně podpory opětovného začleňování pro osoby vyloučené z trhu práce z důvodu péče o osobu blízkou; zde je v rámci případových studií zastoupen inovativní projekt „Cristal - rovné příležitosti a work-life balance v praxi“ spol. Grafia, s.r.o. vytvářející online dostupný portál a proaktivně pracující se zaměstnavateli.

V externím panelu zmíněný 2.4.2. *Přístup k cenově dostupným, udržitelným a kvalitním sociálním službám, jako jsou služby aktivní politiky zaměstnanosti a vzdělávání, služby zaměřené na osoby bez přístřeší, péči o děti a dlouhodobé služby sociální péče* není v případových studiích zastoupen. Naopak většina projektů v případových studiích obsahuje aktivity tématu 3.3 *Zlepšení přístupu k celoživotnímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců a zvýšení relevance trhu práce ve vzdělávání a odborné přípravě*, přičemž expertní panel upozornil zejména na:

3.3.1. *Realizace strategií celoživotního učení pro pracovníky ve spolupráci se sociálními partnery, např. školení, rozvoj dovedností a rozšiřování průřezových kompetencí pracovní síly (cizí jazyky, digitální kompetence, podnikání)*

3.3.2. *Přizpůsobení systémů odborného vzdělávání a přípravy (VET) požadavkům trhu práce, rozvoj odborného vzdělávání podle požadavků trhu práce, včetně učňovského vzdělávání, motivování firem k přijímání stážistů*

3.3.10. *Podpora systémů rozvoje vzdělávání dospělých reagujících na vysoké kvalitativní nároky*

Vzhledem k blížícímu se novému programovacímu období je pak vhodné upozornit i na expertní vyjádření ve věci tematické oblasti 4.1 Investice do budování institucionálních kapacit a investice do zvýšení efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb s ohledem na reformy, zlepšení právní úpravy a dobrého vládnutí (ve všech podoblastech, 4.1.1. Reformy k zajištění lepší legislativy, synergie mezi politikami, efektivního řízení veřejných politik a transparentnosti, integrity a odpovědnosti ve veřejné správě a výdajů z veřejných prostředků a 4.1.2. Vývoj a implementace strategií rozvoje lidských zdrojů a politik; a samozřejmě i v oblasti sociálních inovací). V rámci případových studií se této oblasti dotýkají pouze dva projekty EQUAL v rámci širší intervence, žádný projekt z OP LZZ.

5.4 Úkol č. 4 Zpracujte metodologii hodnocení kvality inovativních projektů a produktů a pro každou tematickou oblast zpracujte jednu případovou studii na realizaci inovativního projektu, který představuje příklad dobré / slibné praxe

V návaznosti na Úkol 3 (identifikace inovativních projektů) a výše uvedenou metodiku byly v rámci tohoto evaluačního úkolu zpětně (ex-post) vytipovány projekty vhodné pro zpracování případových studií. Jejich seznam je uveden v textu úkolu 3 výše a případové studie jsou v samostatné příloze 7 této závěrečné zprávy. V budoucnu by obdobná metodika měla být nasazena v rámci pilotní inovativní výzvy OP LZZ nebo v dalším programovacím období, a to podle návrhu Implementace a „řádně“, to znamená včetně zveřejnění (váhy) kritérií při hodnocení, stanovení base-line, poskytnutí informací ohledně postupu hodnocení předem všem potenciálním stakeholderům a provázání se sebe-evaluačními postupy zvolenými žadateli samotnými.

5.5 Úkol č. 5 Vyhodnoťte Databázi produktů ESF jako nástroje pro šíření a prosazení inovativních produktů a na základě hodnocení navrhněte její úpravy (obsahové i funkční)

Následující kapitola představuje zpracování Úkolu č. 5 Vyhodnoťte Databázi produktů ESF jako nástroje pro šíření a prosazení inovativních produktů a na základě hodnocení navrhněte její úpravy (obsahové i funkční)

Evaluační otázky:

1. *Do jaké míry databáze produktů ESF přispívá k šíření a využití inovací vzniklých v projektech ESF?*
2. *Jak databáze produktů ESF, produkty v ní umístěné a jejich využití a přínos hodnotí samotní registrovaní uživatelé databáze a jak je databáze produktů ESF hodnocena dalšími subjekty (potenciálními nebo neregistrovanými)?*
3. *Do jaké míry přispívají k šíření a využití inovací vzniklých v projektech jiné nástroje či postupy a jaký je jejich vliv ve srovnání s databází produktů ESF?*

Evaluační otázka 5.1. Do jaké míry databáze produktů ESF přispívá k šíření a využití inovací vzniklých v projektech ESF?

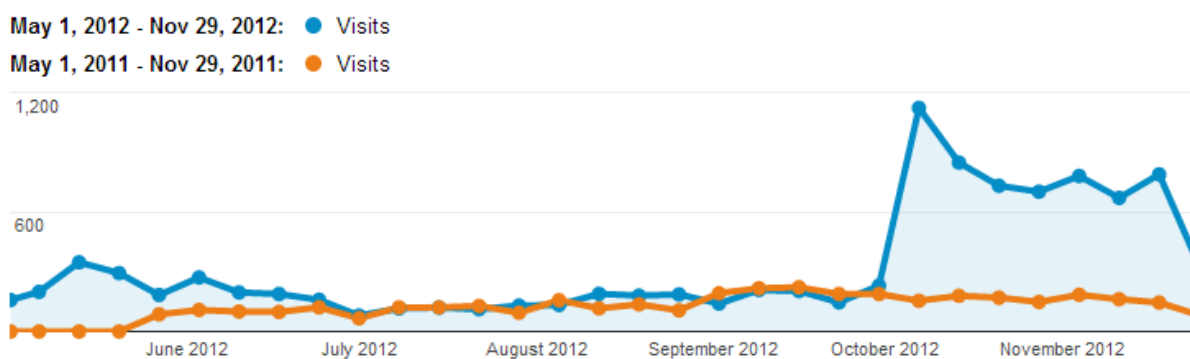
Bylo zjištěno, že existuje velmi málo odkazů na databázi produktů ESF (celkem 20 unikátních⁵⁵). V rámci odkazů na databázi ESF lze vysledovat několik různých typů zdrojů. V první řadě se jedná o portály ESF (esfcr.cz, strukturalni-fondy.cz, equalcr.cz). Odkazy lze dále najít na webových portálech státních, případně veřejných institucí, konkrétně se jedná o dva odkazy na portálu MPSV (jeden z nich je tisková zpráva MPSV) a jeden odkaz na webových stránkách oficiálního internetového portálu Zlínského kraje. Nejširší spektrum odkazů představují soukromé a neziskové organizace, případně informační portály (dva odkazy). Dva odkazy na databázi produktů lze rovněž nalézt v bulletinech organizací. Pouze jeden odkaz lze dohledat z médií (konkrétně jde o HN.IHNED.CZ.). Dva odkazy na databázi byly dále nalezeny na webových stránkách škol (střední škola a vyšší odborná škola).

Návštěvnost Databáze se za období květen až říjen 2012⁵⁶ rovnala celkem 4000 návštěv (660 měsíčně), což je více, než za stejné období před rokem (kdy šlo o cca 2500 návštěv, tj. 400 měsíčně). Zásadně se přitom nemění ani délka pobytu na stránce (3-4 minuty) ani počet návštěv z esfcr.cz (cca 1000). V roce 2012 ale výrazně narostl počet návštěv skrz vyhledavač Google.com (konkrétně ze 600 na 1600). Nejnavštěvovanější stránkou je pak stále hlavní stránka (cca 2500x), následuje vyhledávání produktů, které v roce 2012 výrazně posílilo (z 800x na 1500x) a vyhledávání projektů (setrvalých cca 1000x). Následně pak stránky o databázi a kontextu (programech).

⁵⁵ Seznam všech zdrojů, které odkazují na databázi produktů ESF je uveden v samostatné příloze technické části zprávy (dílčí analýza č. 8).

⁵⁶ Období je zvoleno od května proto, že teprve od května 2011 jsou dostupné srovnatelné údaje v rámci monitoringu webu pomocí nástroje Google Analytics.

Graf 4: Návštěvnost databáze



Zdroj: Google Analytics

Zásadní změna v návštěvnosti se nicméně odehrála v posledních 2 měsících, kdy narostl počet návštěv denně z desítek (2011) na stovky (2012) a počet navštívených stránek se 7-násobně zvýšil (z 5000 na 45000 denně). Výrazně se přitom za poslední dva měsíce změnil i cíl návštěvníků: většina jich stráví čas nejvíce na vyhledávání produktů. Tato změna je dána souběhem 1) nové povinnosti žadatelů vkládat na ESFDB produkty (a tedy se i registrovat a přihlašovat, což generuje další přístupy na web) a 2) byl nově zřízen přístup pro min. 100 pracovníků externího administrátora a zaměstnanců zadavatele. Teprve s odstupem času tak bude možné vyhodnotit, zda šlo o jednorázový nárůst, nebo se zájem podaří udržet.

Další zjištění vzhledem k odpovědi na evaluační otázku jsou čerpána z navazujících šetření mezi registrovanými i neregistrovanými uživateli Databáze (viz evaluační otázky níže) a shrnuty v části záběrů a dílčích doporučení.

Evaluační otázka 5.2. Jak databáze produktů ESF, produkty v ní umístěné a jejich využití a přínos hodnotí samotní registrovaní uživatelé databáze a jak je databáze produktů ESF hodnocena dalšími subjekty (potenciálními nebo neregistrovanými)?

Databáze produktů ESF dosáhla v informačním auditu⁵⁷ pouze průměrných výsledků. Uživatelské rozhraní působí zastarale a trpí dílčími pochybeními v oblasti plynulé a přehledné navigace vč. nejednotného využívání grafických prvků a špatně rozvrženého navigačního menu. Vyhledávání neposkytuje dostatek informací o nalezených výsledcích a funkčnost v případě vyhledávání projektů je omezená vzhledem k nepřiměřeně dlouhé odezvě (tj. nutnosti čekat na zobrazení formuláře samotného). Mezi další identifikovaná slabá místa patří registrace, resp. přihlášení uživatelů, které je v navigačním menu nevhodně skryto a může být jedním z důvodů, proč není počet registrovaných uživatelů vyšší.

Po obsahové stránce je třeba upozornit na omezenou srozumitelnost textů, která vychází z „jazyka projektové žádosti“, což se stává bariérou pro uživatele, kteří nemají s touto oblastí dostatek zkušeností. Jako zásadní se ukazuje disproporce mezi vysokým zastoupením projektů (automaticky importovaných z www.esfcr.cz) a malým počtem produktů, což se dále projevuje i v minimálním celkovém počtu udělených hodnocení, komentářů a tagů (tematických štítků). Tyto uživatelské funkce mají potenciál vytvářet výraznou přidanou hodnotu, ale je tomu tak pouze v případě, že jsou uživateli extenzivně využívány. Nyní pouze potvrzují skutečnost, že web „nežije“.

⁵⁷ Podrobnosti jsou uvedeny v technické části zprávy (dílní analýza 9).

Zjištění z informačního auditu, dotazníkového šetření mezi uživateli a pohovoru se zadavatelem (správcí databáze) lze shrnout následující doporučení:

- Zvýšit uživatelskou přívětivost portálu (vč. odstranění dílčích chyb), zjednodušit jazyk
- Zavést nový systém výběru a schvalování produktů
- Otevřít systém nejen pro produkty, ale rovněž pro projekty
- Rozšířit spektrum zveřejňovaných informací
- Přidávat příklady dobré praxe a příběhy

Na základě setkání se zástupci zadavatele (správcí databáze) bylo zjištěno, že se jejich celkové hodnocení výrazně neliší od výstupů informačního auditu, tj. že zadavatel si je vědom slabých míst současné implementace. Klíčovou informací bylo i to, že zadavatel má vůli i nástroje významně změnit systém fungování databáze produktů ESF.

V rámci online **dotazníkového šetření** byli osloveni všichni aktivní registrovaní uživatelé Databáze produktů ESF (tzn. celkem šlo o 252 oslovených uživatelů). Využit byl interní nástroj pro rozesílání emailů uživatelům, a to s využitím možnosti přímo zadat emailovou adresu odesílatele. Jako nedoručitelných se vrátilo 15 emailů, maximální počet odpovědí byl tedy 237. Návratnost dotazníkového šetření byla relativně nízká, dotazník alespoň částečně vyplnilo pouze 33 % oslovených respondentů (tj. 84 registrovaných uživatelů).

Výsledky šetření nicméně ukázaly, že přestože byli emailem osloveni výhradně registrovaní uživatelé (a tato skutečnost byla uvedena i v textu emailu a úvodním textu), výrazné procento respondentů na otázku „Znáte databázi produktů ESF umístěnou na: <http://esfdb.esfcr.cz>?” odpovědělo záporně – celkem šlo o 23 respondentů (9 % oslovených respondentů). Protože šlo o první a povinnou otázku, považujeme za pravděpodobné i to, že výrazné procento respondentů, kteří již dále v dotazníku nepokračovali, spadají také do kategorie záporné odpovědi (šlo o 27 respondentů, tzn. 11 %, kteří ve vyplňování dotazníku nepokračovali). Ze získaných odpovědí bylo tady v dalším kroku odstraněno celkem 27 odpovědí, které byly nedostatečně vyplněny (resp. byly zcela prázdné). **Analyzováno tedy bylo celkem 57 odpovědí** (24 % uživatelů databáze).

Registrovaní uživatelé databáze produktů ESF nejčastěji využívají databázi, když připravují nový projekt a chtějí se inspirovat úspěšnými projekty nebo produkty ESF, nebo aby si udrželi povědomí o tom, jaké projekty se v současnosti v rámci ESF realizují. Registrovaní uživatelé databáze oceňovali už samotnou existenci databáze, i když k její podobě měli výhrady a připomínky.

Většina uživatelů hodnotí po obsahové stránce databázi pozitivně. Celkem 23 ze 48 respondentů odpovědělo, že databázi hodnotí po obsahové stránce částečně kladně, neboť databáze sice obsahuje řadu dobrých příkladů, ale je těžké je vyhledat. 16 respondentů je s obsahovou stránkou databáze spokojeno, hodnotí ji kladně, protože databáze podle nich obsahuje dostatek inovativních projektů a produktů, které mohou využít. K zápornému hodnocení obsahové stránky databáze se přiklání 9 respondentů. Spíše pozitivně je rovněž hodnocena stávající struktura a klíčování (dvě třetiny respondentů se přiklání ke kladnému hodnocení). Valná většina respondentů (38 ze 48) se rovněž přiklání k názoru, že programy a produkty jsou v databázi popsány srozumitelným jazykem. Jako silné stránky databáze byly označeny následující aspekty (výběr): samotná existence databáze, přehlednost, kvalitní informace a materiály, možnost inspirace, srozumitelnost. Jako slabé stránky byly uvedeny v některých případech podobné okruhy (výběr): nepřehlednost, problematická orientace na stránkách, chybějící produkty a neúplnost materiálů, malé množství příkladů, problematické vyhledávání, nedostatečná kvalita některých produktů.

Uživatelé hodnotili oblasti, které by bylo vhodné zlepšit, aby došlo ke zvýšení využitelnosti databáze produktů ESF. Respondenti nejčastěji uvedli odpověď přenos dobrých příkladů do praxe (celkem 28 respondentů), dále vyhledávání informací (23 respondentů), struktura a třídění informací (21 respondentů), uživatelské funkce (14 respondentů), srozumitelnost informací (11 respondentů), design a uživatelská přívětivost (10 respondentů), interaktivita, hodnocení produktů (9 respondentů) a celkový dojem (9 respondentů).

V rámci online dotazníkového šetření zaměřeného na uživatele Databáze produktů ESF obecně (tj. jak na současné, tak na **potenciální uživatele**) byla zveřejněna aktualita na portálu ESFCR.cz a tato následně automaticky rozeslána všem uživatelům, kteří se registrovali pro odebrání aktualit emailem. Maximální počet odpovědí tak není možné přesně stanovit. Alespoň částečně vyplnilo tento dotazník celkem 141 respondentů. Celkem 20 respondentů ovšem uvedlo, že jsou registrováni v databázi, jejich odpovědi tedy nebyly v rámci této analýzy zpracovány. Celkem tedy byly analyzovány odpovědi od 121 respondentů. Velká část respondentů (celkem 49) uvedlo, že databázi vůbec nezná, celkem tedy bylo získáno **celkem 72 relevantních odpovědí**.

Respondenti většinou využívají databázi pro udržení povědomí o tom, jaké projekty ESF se v současnosti realizují (18 respondentů), v situaci, kdy připravují nový projekt a chtějí se inspirovat úspěšnými projekty nebo produkty ESF (9 respondentů) nebo databázi vůbec nevyužívají (9 respondentů).

Po obsahové stránce je databáze hodnocena kladně, podle 10 respondentů databáze obsahuje dostatek inovativních projektů a produktů, které mohou využít. Celkem 19 respondentů odpovědělo, že hodnotí databázi částečně kladně, protože databáze obsahuje řadu dobrých příkladů, ale je těžké je vyhledat. 4 respondenti hodnotili databázi spíše záporně a záporně, podle nich nejsou informace v databázi úplné nebo srozumitelné a není možné je efektivně využít. Respondenti se neshodují v hodnocení struktury databáze a klíčování informací, 19 respondentů hodnotí současnou podobu kladně, podle 17 respondentů je nepřehledná. Většina respondentů si myslí, že jazyk databáze je vyhovující (17 respondentů), podle 9 respondentů by měl být jazyk popisu lidštější, tak aby rozuměl každý, text je příliš odborný. Celkem 4 respondenti si myslí, že se jazyk u jednotlivých projektů/produktů liší, text je neuspořádaný.

Respondenti se vyjadřovali k tomu, co by podle jejich názoru mohlo zlepšit využitelnost databáze produktů ESF. U všech hodnocených aspektů (konkrétně srozumitelnost informací, struktura a třídění informací, vyhledávání informací, přenos dobrých příkladů do praxe, interaktivita, hodnocení produktů, uživatelské funkce, design a uživatelská přívětivost, celkový dojem) se naprostá většina respondentů shodla, že nemohou zlepšit využitelnost databáze.

Evaluační otázka 5.3. Do jaké míry přispívají k šíření a využití inovací vzniklých v projektech jiné nástroje či postupy a jaký je jejich vliv ve srovnání s databází produktů ESF?

Pro účely benchmarkingu je třeba odlišit databáze, které jsou v různých státech napojeny přímo na oficiální ESF databáze, a databáze, které fungují spíše jako inspirační databanky, shromažďující nejlepší příklady projektů či produktů v daných oblastech. Budoucí zaměření Databáze ESFDB, přestože je napojeno na oficiální ESF databázi, směřuje jednoznačně k druhému typu, tedy k přidání hodnotě, kterou představuje výběr a hodnocení projektů a produktů. Pokud databáze slouží jako nástroj v rámci sítě pro podporu inovací v dané zemi či regionu, aktivity, kterými se tyto sítě zabývají, zahrnují:

- Propojování inovátorů v rámci internetové komunity (např. platforma OpenIDEO www.openideo.com)

- Poradenství inovačním aktérům (např. síť Social innovation Generation (SiG) <http://sigeneration.ca>)
- Osvětový program a šíření dobré praxe v rámci sítě (např. Topregion.cz)
- Propojování inovátorů a donátorů (např. Social Venture Partners Seattle www.svpseattle.org nebo The Australian Centre for Social Innovation www.tacsi.org.au)
- Výzkum a vývoj v oblasti sociálních inovací (např. NSI Network Social Innovation www.networksocialinnovation.nl) nebo ZSI www.zsi.at)

Databáze v ČR – Topregion.cz

V současné době existuje v ČR pouze jediná databáze projektů, která by splňovala výše uvedenou definici a tou je Topregion.cz. Je jedinou inspirační databankou, zaměřenou na rozvoj lidských zdrojů, v ČR. Tato databanka poskytuje komplexní informační a poradenskou podporu při tvorbě a implementaci strategie rozvoje lidských zdrojů na úrovni kraje i na národní úrovni. Je určena především pro krajské koordinátory RLZ a projektové manažery, kteří se podílejí na strategickém řízení RLZ. Inspirační databanka slouží i dalším zájemcům z oblasti veřejné správy a podnikatelského sektoru, ale i široké veřejnosti. Informace v databance mají sloužit jako kvalitní a přehledné odborné zázemí pro všechny, kdo rozhodují o budoucím směřování trhu práce a musejí brát v úvahu široké spektrum aspektů, které s problematikou souvisí.

Obrázek 2: Topregion.cz

Databanku spravuje Národní vzdělávací fond, o.p.s., přičemž část realizačního týmu této evaluace se přímo podílí na správě a koncepci databanky. Databanka obsahuje mimo jiné i databázi ESF projektů, které byly nominovány v rámci soutěže Dobrá rada nad zlato. V této soutěži soutěží projekty zaměřené na problematiku rozvoje lidských zdrojů, které nominují krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů. Vítězné projekty hodnotí tým odborníků, druhá část hodnocení probíhá veřejně přímo na portálu topregion.cz prostřednictvím internetového hlasování.

Projekty, umístěné v databázi, byly tedy vybrány z mnoha dalších krajskými radami pro RLZ a následně hodnoceny odbornou komisí, což samo o sobě je přidanou hodnotou. Popis projektů zahrnuje nejen obvyklé atributy typu cíle, cílové skupiny atd., ale rovněž příběh ze života, který významně ilustruje aplikovatelnost daného projektu.

Propojení s dalšími aktivitami:

Topregion.cz není samostatně fungující databází, ale slouží jako podpora v rámci existující sítě krajských rad pro rozvoj lidských zdrojů. V této síti se pravidelně využívá různých forem aktivit a nástrojů, sloužících k šíření dobrých příkladů v oblasti RLZ, k propojování organizací a síťování. Jedná se o následující aktivity:

- Pravidelná celostátní setkání krajských rad RLZ (výměna informací, prezentace inovativních projektů, trendů, příležitostí a zdrojů k financování)
- Workshopy (týmová práce směřující k řešení konkrétního problému či projektu, prezentace dobrých příkladů řešení)
- Síťování (propojování krajských organizací, firem, vzdělávacích institucí atd.)
- Soutěž Dobrá rada nad zlato (soutěž o nejlepší projekt v oblasti RLZ v ČR, vybíraný odbornou porotou a zčásti veřejností na portálu topregion.cz, sloužící především jako šíření inspirace dobrých příkladů – jedná se zejména o projekty ESF)

Obrázek 3: Topregion.cz

The screenshot displays the Topregion.cz website interface. On the left, there is a sidebar with a login section (login, heslo, přihlásit), a 'naše poradny' section with an illustration of two people, and a 'cesta ke strategii' section with an illustration of a person pointing. The main content area features a project titled 'MIC Akcelerátor' under the 'rubrika: databanka projektů' and 'region: Jihomoravský kraj'. The project details include: 'obor: soutěž', 'zaměření projektu: Vzdělávání', and 'cílová skupina: Žáci a studenti'. The project description mentions it is a one-year program for students of secondary and higher schools, aiming to develop their entrepreneurial skills and support them in realizing their own ideas. It also lists the main benefits of the program: the emergence of innovative start-up companies, the creation of new hi-tech jobs, and the strengthening of the Czech position in the field of knowledge economy. The URL of the project is provided as <http://www.micakcelerator.cz>. Other details include the region (Jihomoravský kraj), location (Brno), main sponsor (Jihomoravské inovační centrum, z.s.p.o.), and partner (Microsoft s.r.o.). The project goal is to create new start-up companies and hi-tech jobs through the development of innovative ideas by students. The sidebar also includes a section 'Kam by mělo MŠMT nasypat peníze z EU fondů pro další vzdělávání?' with a bar chart showing 27% of the program's budget.

CIP EQUAL

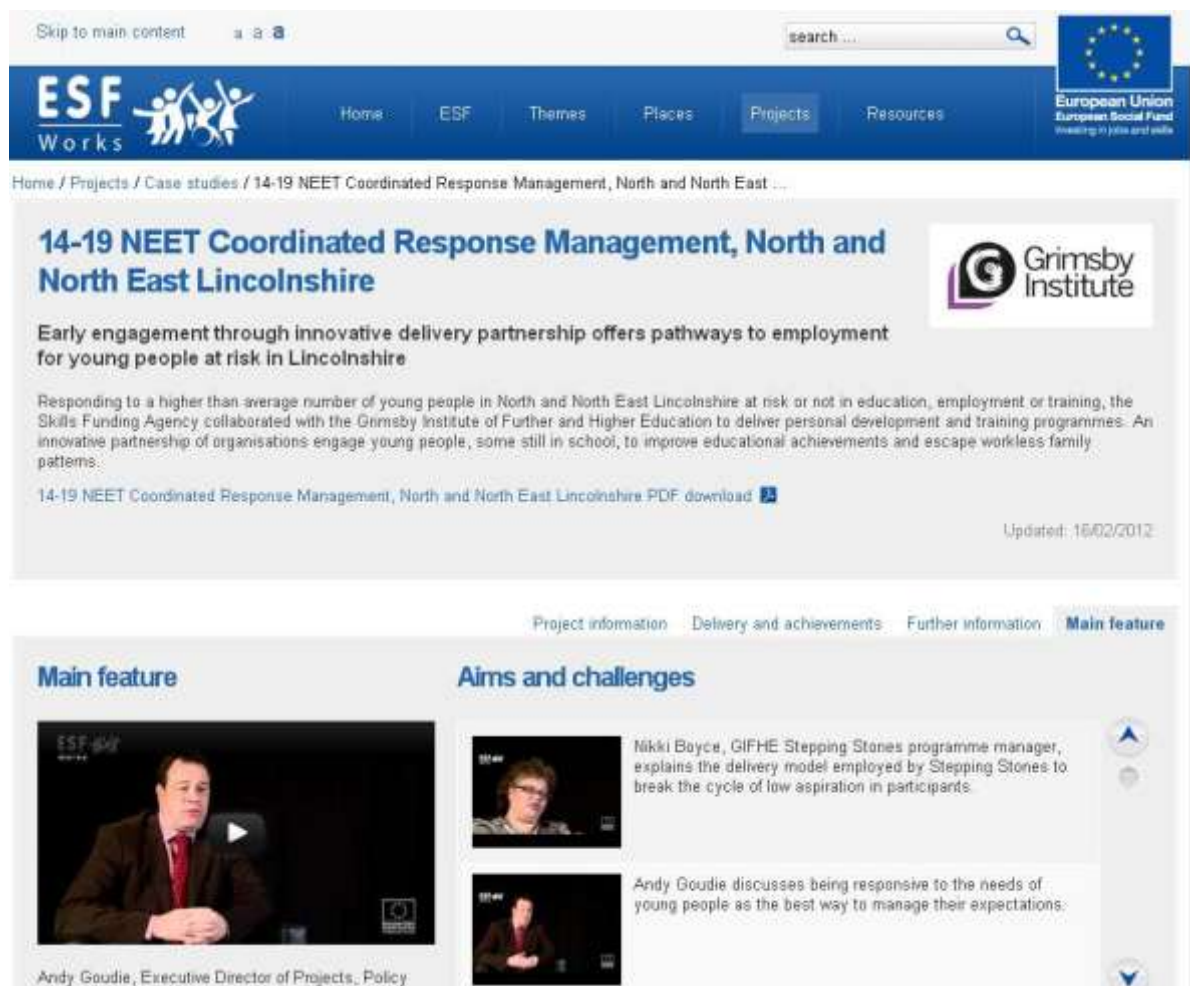
MPSV je zřizovatelem databáze projektu CIP EQUAL <http://www.equalcr.cz>, kde jsou shromažďovány výstupy, závěry a popisy realizovaných projektů této aktivity. Databáze je zajímavá zejména z toho důvodu, že projekty EQUAL v porovnání se současnými operačními programy ESF vykazovaly vyšší inovační intenzitu. Struktura databáze je velmi jednoduchá a lze ji hodnotit jako nepříliš moderní a atraktivní. Z databáze vedou funkční odkazy na databázi produktů ESF.

Nástroje či postupy existují v zahraničí:

ESF Works

Jedná se o britský portál dostupný na <http://www.esf-works.com/> prezentující projekty ESF v Anglii. Má dvě hlavní sekce: projekty se stručným strukturovaným popisem a případové studie s daleko podrobnějšími informacemi. Sekce případových studií je daleko zajímavější než zbytek, neboť se jedná o výběr projektů – bohužel z portálu není zřejmé, podle jakého klíče byly projekty vybrány.

Obrázek 4: ESF Works



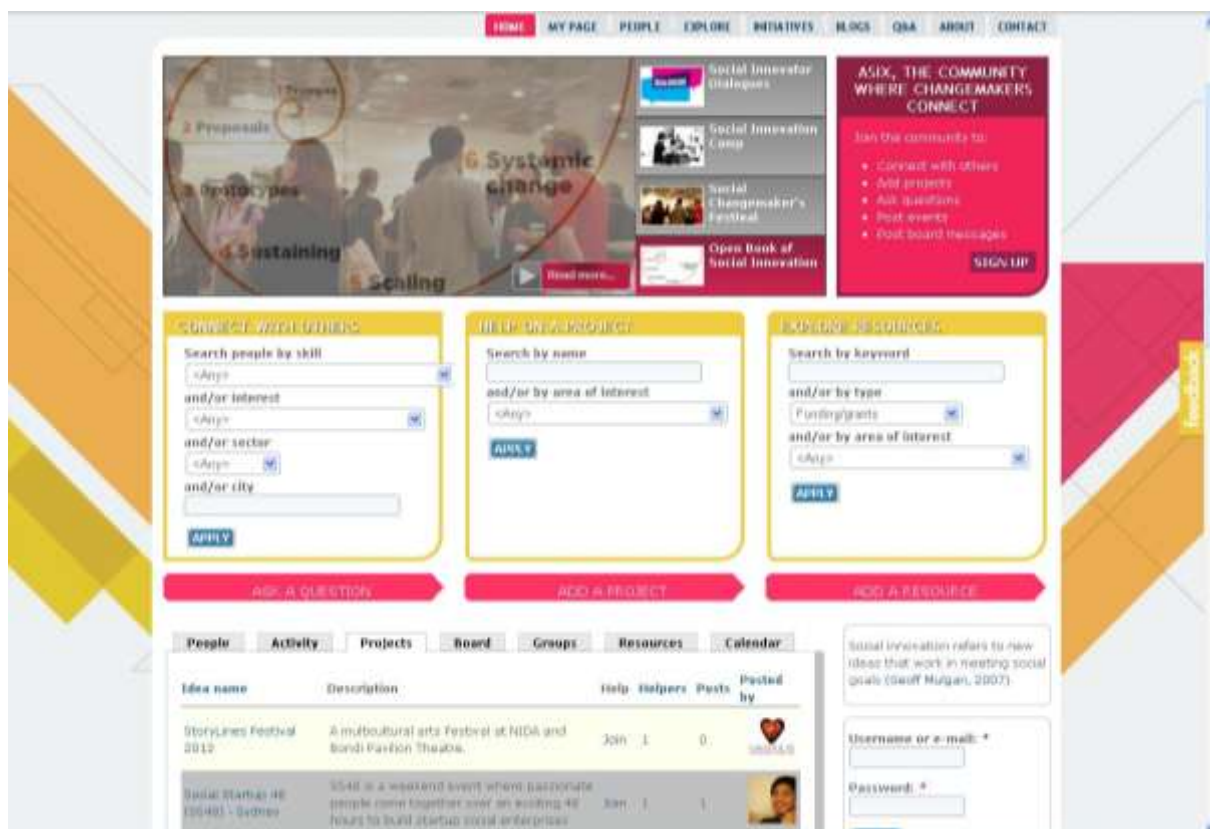
Velkou devizou tohoto portálu je důraz na osobní příběh (podobně jako u databanky topregion.cz) a pestré využití médií, tedy videí zachycujících rozhovory s řešiteli projektů či se zástupci cílových skupin projektů a rozličné fotografie. Portál je velmi přehledně řešen, existují zde u každého projektu záložky pro podrobnější informace.

Australian Social Innovation eXchange

Tento australský projekt vyvinul na stránce <http://www.asix.org.au/> databázi inovativních projektů, jejímž hlavním smyslem je propojovat inovátory a šířit příklady dobré praxe. Inspirací pro českou databázi ES produktů je zajímavě řešená struktura databáze. Jednotlivé projekty sociální inovace jsou propojeny s profily konkrétních lidí, tvůrců projektu, inovátorů či expertů v dané oblasti. Do projektu je možné vstupovat v roli partnera či dobrovolníka (u každého projektu je popis toho, co se od případného partnera žádá či jak je možné se zapojit). Je zde rovněž databáze aktivit a událostí, které jsou opět prolínány s projekty. Jedná se o různé workshopy, vzdělávací programy, festivaly atd. Projekty je možné hodnotit (jednoduše, kliknutím na hvězdičky) a komentovat.

Velmi zajímavé pro účely nového řešení databáze ESF produktů je i propojení s různými finančními zdroji pro sociální inovace. Portál obsahuje jednoduchou databázi aktuálně dostupných zdrojů, odkud je možné financovat projekty a aktivity spojené se sociálními inovacemi. Jedná se převážně o soukromé zdroje, ale jsou tu i veřejné fondy a schémata. U každého zdroje je uveden velmi stručný popis (uživatelsky srozumitelný) a externí link.

Obrázek 5: Asix.org.au



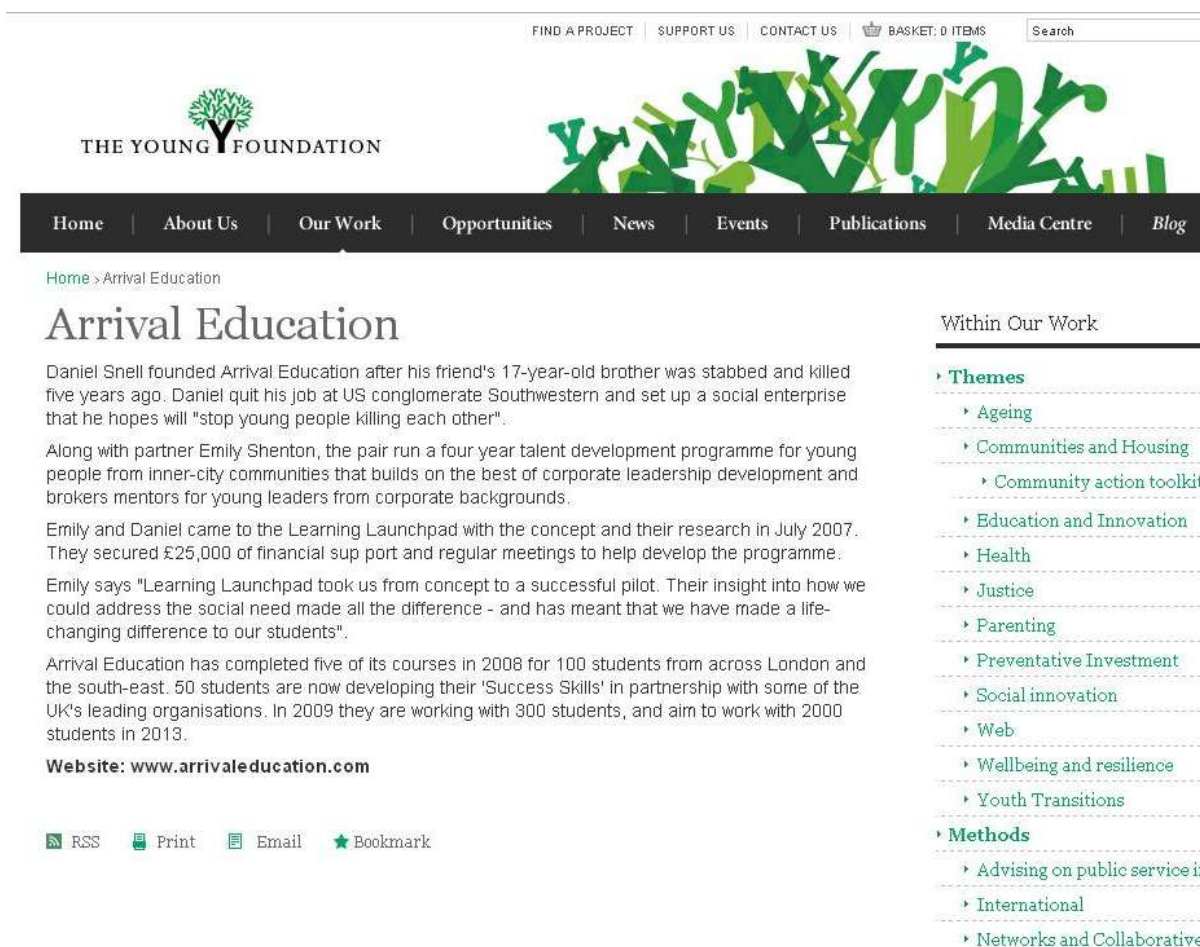
Do databáze je vstup volný, tzn. každý může vložit svůj projekt, aktivitu, zdroj či vytvořit si svůj profil člověka.

The Young Foundation

Jde opět o britský portál, ale zde se zdaleka nejedná o pouhé shromažďování a zveřejňování informací, nýbrž o síť inovativních organizací a projektů v regionech Spojeného království. Nadace se zabývá síťováním vytípaných partnerů, inovátorů, a iniciací nových projektů na regionální, národní i mezinárodní úrovni. Na portálu www.youngfoundation.org lze nalézt kromě množství analytických dat

a dodatečných informací i databanku projektů, jejichž řešitelé jsou zapojeni do sítě (a jsou tedy „proven innovators“).

Obrázek 6: Youngfoundation.org



Vysokou přidanou hodnotu tohoto portálu jsou nejen skutečně inovativní projekty, ale rovněž jejich zasazení do širšího kontextu. Projekty jsou zařazeny do jednotlivých témat a podtémat, kde každé téma je obšírně rozvedeno, a v popisu jsou naznačeny trendy, kudy se oblast vyvíjí. Poskytnutí širšího kontextu považujeme za velmi žádoucí, což je jeden z důvodů, proč navrhujeme uvádění širšího spektra informací i na webu databáze produktů ESF.

5.6 Úkol č. 6 Proved'te evaluaci dopadů CIP EQUAL

Následující kapitola představuje zpracování Úkolu č. 6 Proved'te evaluaci dopadů CIP EQUAL, a to ve vztahu k řešené problematice inovativnosti.

Evaluační otázky uvedené níže byly s ohledem na vzájemnou provázanost zpracovány společně.

1. Jaké jsou dopady CIP EQUAL na politiky a strategie?
2. Jaké jsou institucionální a organizační dopady CIP EQUAL?
3. Jaké jsou dopady CIP EQUAL na realizaci projektů OP LZZ, OP VK a OP PA?

Evaluační otázka 6.1 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na politiky a strategie?

Dopady CIP EQUAL byly pozorovány v průběhu realizace projektu téměř na všech úrovních šetření, u všech typů cílových skupin a značného počtu respondentů, přičemž tato skutečnost se promítá i do zpracovaných případových studií. Důvodem byla zejména přímá tematická vazba mezi CIP EQUAL a

prováděnou evaluací na úrovni podpory (sociálních) inovací. Méně často se pak objevovala vazba na jiné programy nebo intervence, např. OPPI (OP podnikání a inovace), inovativní aktivity na úrovni OP VK a OP PA nebo přenos inovací v rámci programů jako Leonardo da Vinci nebo PROGRESS. Příčina byla zejména v menší (příp. žádné) zkušenosti s těmito projekty.

Konkrétní dopady na politiky a strategie z pozice příjemců se pak liší podle zaměření projektu. Žádný z inovativních projektů, který byl vybrán pro případové studie, nebyl vyhodnocen jako dostatečně „silný“, aby dosáhl do fáze vyvolání společenské změny. Nicméně, u celé řady projektů bylo zjištěno, že překročili fázi realizace, tj. že intervence umožnila šíření sociálních inovací, resp. dílčích produktů jakožto výstupů daného projektu. Byly identifikovány dopady zejména na úrovni místní správy a samosprávy, případně lokální komunity, ať již má podobu formálního uskupení nebo neformální dlouhodobé spolupráce. Příkladem může být geografický přenos sociální inovace z lokality města Brna do Břeclavi ad. lokalit v návaznosti na aktivity o.s. IQ Roma Servis v projektu „IQ Servis“ (více viz případová studie). Dalším příkladem uvedeným v případových studiích je projekt Konzorcium nevládních organizací pracujících s migranty, o.s., který tematicky sdružil organizace zabývající se předmětnou problematikou, kde jedním z neočekávaných a neplánovaných výsledků projektu byl vznik think-tanku. Projekt byl zároveň příležitostí propojit NNO sektor pracujících s uprchlíky, umožnil jim pracovat týmově a řešit danou problematiku komplexně. Tento projekt sice začal nastavovat prvky systematického přístupu v práci s uprchlíky v ČR (vč. zapojení do pracovních skupin státní správy), nicméně po jeho skončení se nepodařilo v aktivitách pokračovat, zejména z důvodů finančních. Dlouhodobé dopady tím byly převážně degradovány na úroveň posílení spolupráce NNO a šíření výstupů/produktů.

Obecně lze říci, že kromě konkrétních dopadů CIP EQUAL výrazně přispěl síťování aktérů, a to nejen v mezinárodním měřítku. Jako jeden z dopadů lze tedy uvést právě změnu v přístupu k know-how (resp. k akceptaci principu partnerství a rozpoznání přidané hodnoty síťování). V neposlední řadě lze vnímat i dílčí dopady na roli a vnímání role veřejné správy, která byla v rámci projektů CIP EQUAL často vtažena do role spolupracujícího subjektu, resp. byla díky aktivitám projektu nastartována dlouhodobější spolupráce.

Evaluační otázka 6.2 Jaké jsou institucionální a organizační dopady CIP EQUAL?

Dopady na úrovni MPSV (ŘO) lze hodnotit zejména v souvislosti se současnou agendou sociálních inovací, kam spadá i tento výstup jakožto součást zakázky, a to ze tří pohledů. Prvním aspektem jsou lidské zdroje, resp. existence vazby mezi CIP EQUAL a současnou agendou na úrovni zaměstnanců MPSV. Přestože dále konstatujeme, že současné expertní kapacity na úrovni zadavatele nejsou vzhledem ke specifické povaze sociálních inovací dostačující, je zřejmé, že lze využít minimálně existující síť kontaktů a zkušeností s např. CIP EQUAL pro aktivizaci platformy pro sociální inovace, příp. pro recruitment expertních kapacit. Dalším dopadem, který však nelze přičíst pouze CIP EQUAL, je dlouhodobá zkušenost s hodnotiteli, s procesem hodnocení a uvědomění si limitů, které současný (resp. minulý) systém v sobě nese, což je klíčové pro akceptaci odlišného nastavení procesů pro hodnocení inovativnosti projektů. Třetím aspektem je pak právě procesní odlišnost CIP EQUAL od např. OP LZZ, která v současné době umožňuje alespoň rámcově odkázat a hledat podobnosti mezi navrhovaným systémem inovativních projektů a CIP EQUAL. Uvažovaná implementace je tak výrazně uchopitelnější, než kdyby nebylo možné poukázat na paralely, případně ukázat, že i odlišné modely (např. výběru a organizace) fungovaly a fungovat mohou.

Evaluační otázka 6.3 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na realizaci projektů OP LZZ, OP VK a OP PA?

V rámci šetření bylo zjištěno, že 90 projektů se přímo odkazovalo v popisu obsahu projektu na dřívější projekty CIP EQUAL v rámci žádosti podávané do OP LZZ⁵⁸, a to s různou mírou úspěšnosti. Celkem 29 jich podporu získalo a bylo realizováno nebo je v realizaci, viz tabulka níže. Ve většině případů šlo o

⁵⁸ Bylo zjištěno pomocí plnotextového vyhledávání v IS MONIT v položce „Popis projektu“.

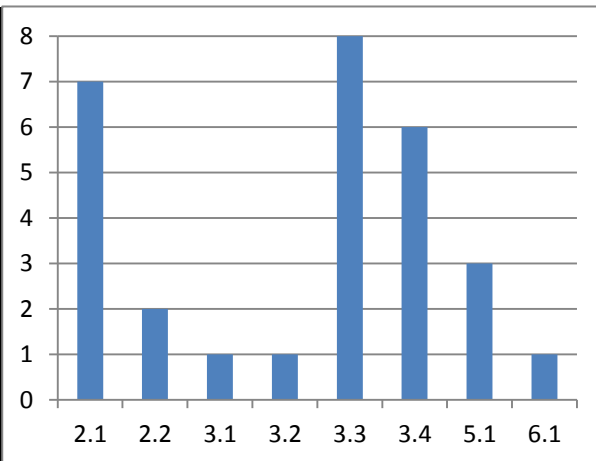
jeden úspěšně podpořený „navazující“ projekt na organizaci, některé organizace ale projekt nezískaly ani při opakovaném podání. Podpořené projekty spadaly většinou do prioritních os 3 a 4; výrazná neúspěšnost je vidět zejména u prioritní osy 5 (19 % v mezinárodní spolupráci) a v oblasti podpory 3.4 (18 projektů v oblasti Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života).

Tabulka 3: Žádosti/projekty v OP LZZ přímo odkazující projekty CIP EQUAL

Stav žádosti (projektu)	Počet
Projektová žádost nesplnila podmínky přijatelnosti	11
Vráceno k přepracování do BENEFIT7	1
Projekt nesplnil věcné hodnocení	22
Projekt splnil věcné hodnocení	1
Projekt nedoporučen / neschválen	24
Projekt doporučen / schválen jako náhradní projekt	1
Projekt doporučen / schválen	1
Projekt v realizaci	10
Realizace projektu ukončena	8
Financování projektu ukončeno	8
Výdaje projektu certifikovány	3
Celkový součet	90

Tabulka 4: Žádosti/projekty v OP LZZ přímo odkazující projekty CIP EQUAL dle oblastí podpory

Oblast podpory	Počet	Podpořeno	%
1.1	3	0	0
2.1	16	7	44
2.2	2	2	100
3.1	5	1	20
3.2	4	1	25
3.3	19	8	42
3.4	24	6	25
5.1	16	3	19
6.1	1	1	100
Celkový součet	90	29	32



Z celkem 61 organizací, které získaly projekt v rámci CIP EQUAL, podalo žádost do OP LZZ v roli žadatele minimálně 46 z nich⁵⁹, a to většinou opakovaně (průměrně 8 žádostí na organizaci). Celkem 35 organizací pak bylo podpořeno, a to většinou opakovaně (průměrný počet schválených projektů na organizaci, která někdy získala projekt, je 3,3). Mezi žadateli i příjemci jsou tedy výrazné rozdíly – na jedné straně stojí např. Člověk v tísni, o.p.s s 38 podanými a 11 získanými projekty v různých oblastech podpory (převážně však v OP 3.2), na straně druhé jsou zde organizace s jedním či dvěma podpořenými projekty.

⁵⁹ Byla použita dostupná data z IS MONIT a data o příjemcích CIP EQUAL. Je ale pravděpodobné, že je číslo ve výsledku větší, protože organizace mohly různě měnit svou právní formu apod., zatímco produkty zůstávaly. Zároveň není zohledněna případná role jako partnera projektu s ohledem na zanášení chyb do výsledku.

Na úrovni příjemců (organizací) jde pak zejména o výrazný vliv na budování kapacit v oblasti lidských zdrojů a znalostní úrovni organizace jako celku, a to nejen v předmětné oblasti projektu, ale i v oblasti přípravy, administrace a organizace projektu samotného. Tyto změny pak vyvolaly významné změny i v organizacích samotných, a to minimálně díky růstu počtu zaměstnanců a spolupracovníků, což si často vyžádalo radikální proměnu organizační struktury a/nebo organizace práce. Jako klíčové se pak ukazuje nejen samotné získání finanční podpory, která umožnila projektové aktivity, ale již samo „získání projektu“, tedy reference na činnost organizace v projektovém a mezinárodním měřítku. Tato skutečnost je zachycena i v případových studiích, konkrétně např. na organizaci IQ Roma servis, o.s., jejíž projekty v OP LZZ byly vyhodnoceny jako velmi inovativní, nicméně případová studie byla provedena na projekt, který umožnil organizaci růst a vytvoření dostatečné kapacity, na projekt CIP EQUAL „IQ Servis“.

Dopad na realizaci projektů OP LZZ je tedy možné vnímat jako přímý, tj. přenos zkušeností s projektovým řízením, uplatnění zkušeností získaných v rámci těchto projektů, přenos know-how, i jako nepřímý, tj. možnost v rámci prezentace žadatele (organizace) uvést referenci na předchozí projektově orientované aktivity na mezinárodní úrovni a případně tak doložit schopnost zvládnout i další projekt. V rámci šetření nebylo možné využít datové podklady jiných OP, nicméně v rámci šetření byly zejména na webových stránkách příjemců opakovaně nalezeny odkazy i další projekty (např. u výše uvedeného IQ Roma servis, o.s. i na OP VK, ROP JV, projekty MŠMT nebo např. PROGRESS, celkem desítky projektů).

5.7 Úkol č. 7 Navrhnete systém implementace inovativnosti v dalším programovacím období a zpracujete metodologii (příručku) pro realizátory inovativních projektů

Návrh systému implementace inovativnosti v dalším programovacím období a Příručka pro realizátory inovativních projektů tvoří samostatné přílohy 6 a 8 této závěrečné zprávy. Při přípravě těchto výstupů byly využity poznatky a zjištění z předchozích evaluačních úkolů, přičemž v kombinaci s dalšími kapitolami (kap. 6 Závěry a dílčí doporučení podle evaluačních úkolů a kap. 7 Doporučení) představují „Akční plán“ připravený s důrazem na předpokládanou realističnost následujících kroků směřujících k implementaci inovativnosti.

6 Závěry a dílčí doporučení podle evaluačních úkolů

6.1 Úkol 1: Vyhodnoťte relevanci témat inovativnosti OP LZZ a jejich promítnutí do vyhlášených výzev v kontextu socioekonomického vývoje a pokroku implementace OP LZZ

Evaluační otázka č. 1.1: Do jaké míry jsou relevantní témata inovativních aktivit stanovená v OP LZZ a v prováděcím dokumentu OP LZZ?

Závěry

1. Dopad socioekonomických změn na inovační nabídku

Inovační nabídka je charakterizována grantovými projekty, které reagují na obsah výzev. Vliv socioekonomických změn na projektovou úroveň není nijak sledován, inovační nabídka je nicméně z dostupných zdrojů hodnocena jako soustavně nízká, bez vazby na cyklické změny. Grantová ekonomika je vůči nim vždy odolnější, pro podnikový sektor je klíčový vývoj hlavní aktivity. Výjimku představuje sociální podnikání, které propojuje sociální a ekonomické aspekty. Váha jeho podpory je nicméně v OP LZZ nízká.

2. Dopad socioekonomických změn na inovační poptávku

Inovační poptávku v OP LZZ zhmotňují individuální projekty národní, které cílí systémovou změnu. Toto systémové pojetí inovativnosti agendy je dlouhodobé a obecně platné i v širším mezinárodním kontextu. Významnější jsou v tomto ohledu domácí politické změny a od nich se odvíjející politická poptávka, resp. průchodnost případných inovačních řešení.

3. Dopady změn v průběhu implementace

Hodnocení dopadů změn v průběhu implementace neprokázalo jejich vliv na inovačnost, resp. tento vliv není přímo měřitelný při absenci spolehlivého kritéria inovační aktivity nebo inovačního výstupu, které by umožňovalo srovnání v čase a mezi oblastmi podpory.

4. Relevance témat inovativních aktivit

Prezentován je výchozí přehled inovačních témat v domácích a zahraničních zdrojích. Domácí témata vycházejí z aktuálních národních strategických dokumentů, lze tedy předpokládat, že odrážejí stávající politickou poptávku (inovační nabídka). Zahraniční témata rovněž vycházejí z aktuálních znalostí agendy sociálních inovací. Zahrnují široké spektrum přístupů rozlišených podle již realizovaných způsobů podpory, překážek sociálních inovací a úvah o budoucích prioritách podpory.

Implikace

Bezprostřední nepříznivé socioekonomické dopady mohou zesílit naléhavost řešení dlouhodobých systémových problémů, zejména v kombinaci s důsledky fiskální restrikce. Mohou také podnítit radikálnější inovační přístupy, resp. zvýšit tlak na jejich realizaci a šíření. Mohou ale také zvýšit odpor vůči změnám, resp. způsobit jejich zpomalení či zmírnění.

Chybějící operacionalizované vymezení inovačnosti specifikované podle jednotlivých oblastí podpory a souvisejícího kritéria inovačních aktivit a výstupů znemožňuje přímé a v čase či mezi předměty podpory srovnatelné hodnocení relevance inovačních aktivit v OP LZZ.

Všechna identifikovaná témata inovativních aktivit lze vzhledem k jejich aktuálnosti považovat za relevantní pro případnou implementaci do OP LZZ, tj. odrážejí současný stav poznání v dané problematice (zahraniční zdroje), resp. politickou a odbornou poptávku (domácí zdroje).

Dílčí doporučení

Pro další období 2014+ je žádoucí systematicky a kvalifikovaně sledovat a vyhodnocovat dopad socioekonomických a politických změn na inovační poptávku a nabídku, resp. na faktory, které je ovlivňují. Takový monitoring je významný pro účinnou angažovanost stakeholderů, jak představitelů zájmových/cílových skupin podpory, tak tvůrců a realizátorů souvisejících politik. Je rovněž zásadní podmínkou přizpůsobení inovační podpory případným změnám.

Pro další období 2014+ je nutný systémový přístup k vymezení, pojetí a aplikaci inovační podpory (viz navrhovaná řešení pro otázky v úkolu 2 a návrh implementace v úkolu 7), které by umožňovaly kvalifikované hodnocení jejího vývoje v čase, včetně vlivu socioekonomických změn a změn v implementaci. Při rozhodování o změnách implementace je zároveň nezbytné zohledňovat jejich vliv na inovačnost podpory (inovační nabídky a poptávky).

Prioritizace relevantních témat pro inovační podporu bude vyžadovat využití externí expertizy, protože na úrovni MPSV jejich identifikace nebyla realizovatelná. Pro stávající období se prioritizace témat, resp. specifikace dle požadavků zadavatele týká zejména oblasti podpory 3 OP LZZ ve vazbě na předpokládanou pilotní výzvu (viz řešení otázky 1.4). Pro období 2014+ je postup identifikace prioritních témat součástí doporučovaných systémových změn (viz opět úkol 2 a 7).

Evaluační otázka č. 1.2: Která potřebná témata nejsou mezi vymezenými tématy inovativních činností zahrnuta?

Závěry

Na základě stávajících informací (tedy na straně MPSV) nebyla zaznamenána nějaká chybějící inovační témata v OP LZZ. V jeho rámci jsou témata v prováděcím dokumentu vymezena velmi široce a obecně a z hlediska zadavatele umožňují dostatečně reflektovat konkrétní potřeby inovační poptávky (její specifikace je ale s výjimkou podpory sociálních podniků vágní nebo zcela chybí).

Dílčí doporučení

Identifikaci případných chybějících témat je nezbytné provádět průběžně, tedy i do budoucna, a to s využitím vnější domácí a zahraniční expertizy při odlišení relevance pro stávající období (v návaznosti na řešení otázky 1.4) a pro přípravu období 2014+. K tomu by měla pomoci jak inovační platforma a její budování, tak specificky vyhlašované evaluace.

Evaluační otázka č. 1.3: Do jaké míry se témata inovativních aktivit promítají do vyhlášených výzev?

Závěry

1. Inovační výzvy

Témata inovačních aktivit jsou ve vyhlášených výzvách vždy zahrnuta, což je dáno jejich širší a obecností. V souhrnu lze inovačnost výzev rozdělit podle typu projektů, tj. individuální a grantové.

V případě grantových projektů je explicitně inovativní pouze výzva 30, která cíluje vznik nebo rozvoj sociálního podnikání. V případě individuálních projektů národních inovativnost cíluje systémové reformy či transformace, v komplexním pojetí v celé ose a napříč všemi výzvami se to však týká pouze PO 4. U ostatních projektů je inovativnost akcentována v různé míře a závisí na realizátorech projektů, v jaké konkrétní podobě bude naplňována.

2. Zohlednění inovačnosti

V některých výzvách jsou explicitně akcentovány inovativní nástroje a přístupy, ale bez bližšího objasnění. Akcent má proto spíše proklamativní charakter. Velmi malý počet výzev zahrnuje přímo specifické kritérium inovativnosti (od kterého se později upustilo), ale bez zjevného dopadu na inovativnost realizovaných projektů. Nicméně většina výzev obsahuje některé inovativní či možná lépe proinovativní charakteristiky, i když nejsou přímo takto v textu zmiňovány. Součástí každé projektové žádosti je objasnění inovativnosti v rámci kritéria A1.

3. Definice inovačních témat a baseline

Definování témat a jejich base-line probíhá u individuálních projektů reforem a transformace a některých grantových projektů odkazem na související legislativu či strategické dokumenty. Explicitní a komplexní je v tomto ohledu opět pouze PO 4 (Strategie Smart Administration).

U grantových projektů je specifická definice tématu a jeho base-line (včetně specifické metodiky hodnocení) provedena pouze ve výzvě 30, tj. podpory sociálního podnikání. Další skupina výzev uvádí typy podporovaných inovativních aktivit, ale jejich konkrétní tematické zaměření a samotná inovativnost jsou předmětem jednotlivých projektů.

Většina výzev ale v souhrnu inovativnost témat blíže nespecifikuje a base-line nepoužívá. Objasnění inovativnosti projektu tak závisí na argumentační schopnosti žadatele a její posouzení na znalostní kapacitě hodnotitele.

V čase lze sledovat u realizovaných projektů tendenci k jejich unifikovanosti, což může být způsobeno oslabením inovační kapacity nabídky, jejím vědomým přizpůsobením typu již schválených projektů a typem znalostní kapacity hodnotitelů (její konzervativností, omezeností).

Implikace

Vzhledem k nízké úrovni znalostní kapacity, která byla v době vzniku dokumentů k dispozici (a obecně vzhledem k deficitu strategické inteligence při tvorbě politik v ČR), je široký záběr při vymezení inovačních témat příznivý v tom, že neomezuje případné budoucí zacílení inovační podpory.

Problémem je, že mezi počátečním výčtem inovačních témat a již vyhlášenými výzvami se nepostoupilo k vytvoření odpovídajících podmínek pro implementaci inovativnosti, a to ani inherentní, ani cílené (s výjimkou podpory sociálního podnikání).

Dílčí doporučení

V současné době je s ohledem na celkový stav popsany výše vhodné zaměřit se na pilotní výzvu v oblasti podpory 3.1 (podrobněji viz evaluační otázky č. 4 níže) a na nastavení vhodných mechanismů pro další programové období.

Evaluační otázka č. 1.4: Na jaké oblasti / témata je třeba zaměřit inovativní aktivity při další implementaci OP LZZ?

Závěry

Na základě stávajících informací zadavatele byl identifikován prostor pro pilotní inovační výzvu v rámci oblasti podpory 3.1. Dále je třeba věnovat pozornost a odpovídající prostředky na budování expertní kapacity na straně zadavatele, patrně z prostředků technické asistence OP LZZ.

Implikace

V oblasti podpory 3.1 je možné vysledovat inovační potenciál, pokud by bylo průchodné vyhlásit výzvy na grantové projekty s explicitním inovačním zacílením, zejména pak na přenos a sdílení dobré praxe, aktivizaci a síťování stakeholderů, zvyšování expertní kapacity. Cílení konkrétních inovačních témat však vyžaduje odpovídající specifickou metodickou podporu i procesní nastavení, zejména pak v souvislosti s příjmem žádostí a jejich hodnocením.

Dílčí doporučení

Systémově by bylo vhodné část zbývajících podpory zaměřit na přípravu strategie pro období 2014+, a to včetně strategie přístupu k podpoře inovačních aktivit. Po jejím vyjasnění je vhodné se zaměřit na vytvoření odpovídající vnitřní a vnější znalostní (expertní) kapacity v oblasti sociálních inovací, aktivní účast v nadnárodních expertních sítích a mezinárodních výzkumných aktivitách, vytvoření domácí tematické sítě pro oblast sociálních inovací na národní, regionální a lokální úrovni.

Vytvoření metodické podpory pro implementaci inovační podpory na programové a projektové úrovni s využitím zahraničních zkušeností (je součástí výstupů stávající evaluace). Zpřístupnění zahraniční dobré praxe jako inspirativní databáze pro uplatnění v domácích podmínkách.

Edukace stakeholderů v agendě sociálních inovací na všech úrovních vertikály a v mezirezortním průřezu (alespoň ve vybrané průkopnické agendě). Zpřístupnění a aktivní podpora šíření příkladů prokazatelně inovativních projektů ze stávajícího programového období.

Rámcové možnosti postupu jsou uvedeny níže a jsou rozděleny podle hlediska inovační nabídky, inovační poptávky a jejich propojování (harmonizace). Podrobně je návrh systému implementace představen jako výstup úkolu 7 v samostatné příloze.

1. Inovační nabídka (nová témata)

a) vyjasnit existující prostor pro inovační aktivity v rámci oblasti podpory 3.1, zejména o jaký možný rozsah podpory a o jaké načasování výzvy půjde

b) navrhnout inovační téma/ta s využitím stávajících případně doplněných expertních skupin/panelů; v této souvislosti odkazujeme na výsledky provedeného mezinárodního a českého expertního panelu v technické části zprávy. Shrňme-li výsledky českého expertního panelu relevantní pro oblast podpory 3.1, pak účastníci označili při mapování inovačních námětů pro stávající a zejména následující období podpory strukturálních fondů jako nejvíce relevantní následující témata v rámci Tematického cíle 2 – Podpora sociálního začleňování a snižování chudoby⁶⁰:

- *2.1.1. Integrované postupy různých forem opatření na zvýšení zaměstnatelnosti, jako je individuální podpora, konzultace, poradenství, přístup ke všeobecnému a odbornému vzdělávání a odborné přípravě, přístup ke zdravotním a sociálním službám, službám péče o dítě, přístup k ICT a internetu (107/264 respondentů)*
- *2.4.2. Přístup k cenově dostupným, udržitelným a kvalitním sociálním službám, jako jsou služby aktivní politiky zaměstnanosti a vzdělávání, služby zaměřené na osoby bez přístřeší, péči o děti a dlouhodobé služby sociální péče (96/264 respondentů)*
- *2.5.2. Mobilizace finančních prostředků na podporu iniciativ sociální ekonomiky a sociálního podnikání (94/264 respondentů)*

⁶⁰ První číslo uvádí počet respondentů, kteří dané téma zaškrtnuli; druhé celkový počet respondentů, kterým byla otázka položena. Bylo možné vybrat žádnou, jednu nebo více odpovědí. Řazeno podle četnosti. Uvedena jsou čtyři témata, která získala nejvíce, a to výrazně více, než další v pořadí.

- *2.5.1. Budování kapacit a infrastruktury pro rozvoj sociálních podniků, zejména prostřednictvím vzdělávání o sociálním podnikání, vytváření sítí, vývoj národních nebo regionálních strategií ve spolupráci s klíčovými stakeholdery, poskytování služeb pro rozvoj podnikání a snadnější přístup k financování* (93/264 respondentů)

Při porovnání výsledků českého a mezinárodního panelu pro tentýž tematický cíl zjistíme, že témata 2.5.1 a 2.5.2 získala v zahraničí nejvíce preferencí, což dále potvrzuje správnost zaměření na téma sociálního podnikání. Na základě výsledků mezinárodního panelu byly v rámci českého panelu navrženy ještě další oblasti mimo záběr tematických cílů, které byly předloženy všem respondentům bez ohledu na jejich expertní doménu. Nejvíce preferencí získala následující témata⁶¹:

- *Síťování a koordinace - propojování (potenciálně) zúčastněných subjektů na územním nebo předmětném základě pro inovační řešení, včetně sociálních dárců* (380/510 respondentů)
- *Lokální angažovanost a inovace (silnější komunity) - podpora zapojení lokálních komunit do řešení problémů* (369/510 respondentů)
- *Inovace pracoviště - rozvoj lidských zdrojů ve firmách* (359/510 respondentů)
- *Inkubace sociálních inovací (launchpad) - podpora nových podnikatelských projektů se sociálním dopadem (financování, sociální kapitál, podnikatelská expertiza)* (358/510 resp.)
- *Kreativní ekonomika - propojení kreativních odvětví s ekonomickými a sociálními aktivitami* (344/510 respondentů)
- *Podpora terénních pracovníků - rozdělení podle cílových skupin* (327/510 respondentů)
- *Vzdělávání/osvěta - vzdělávací programy pro lokální komunity (workshopy, neformální setkání)* (321/510 respondentů)
- *Zvýšení podnikavosti - sociální odpovědnost firem* (316/510 respondentů)
- *Sdílení dobré praxe/capacity building - komplexní znalostní báze soustředěné (nebo rozdělené) např. podle cílových skupin (vzdělávání, síťování, znalostní produkty, řešerše časopisů, expertní panely)* (307/510 respondentů)

c) stanovit omezený počet inovačních projektů se zvláštním režimem (od přípravy a podání žádostí až k vyhodnocení) a se silnou vazbou na stávající expertní kapacitu (kombinaci domácí a zahraniční), pravidla tohoto režimu vytvořit do stanoveného termínu

d) pro inovační projekty vytvořit specifický režim monitoringu, který bude proaktivní a bude kvalifikovaně podporovat realizátory až do fáze mainstreamingu, tj. s využitím externí kapacity, která bude spolupracovat už na kroku (c).

2. Inovační poptávka (rozvoj stávajících témat)

Rozšířit stávající poptávku v typech projektů s inovačním potenciálem, a to zejména vzhledem k pilotní výzvě a přípravě programovacího období 2014+. Systémově jediným typem aktivity, která je inovační z podstaty, jsou sociální podniky a jejich počet je zatím velmi malý. Vhodné je prozkoumat prostor pro zvýšení jejich počtu, např. modifikací podmínek poskytování, případně zahrnutím podpůrných poradenských služeb, přípravných či navazujících aktivit.

⁶¹ Uvedena je vždy oblast a za pomlčkou přesnější tematické vymezení. První číslo uvádí počet respondentů, kteří dané téma zaškrtnuli; druhé celkový počet respondentů, kterým byla otázka položena. Bylo možné vybrat žádnou, jednu nebo více odpovědí. Řazeno podle četnosti. Uvedeno je devět témat, která získala nejvíce preferencí, nicméně rozložení četnosti napříč všemi tématy bylo lineární.

3. Sladění inovační nabídky a poptávky (podpora systémových změn)

a) poptávka: rozvoj znalostní kapacity kombinací interních zdrojů (z odborných odborů MPSV) a externích a zároveň budování poolu hodnotitelů inovačních projektů (využitelných i do budoucna)

b) nabídka: tematické sítě pro sociální inovace, proaktivní cílení (potenciálních) skupin žadatelů/inovátorů a jejich podpora (vč. inovačního skoupingu), marketing sociálních inovací jako konceptu, prezentace existujících příkladů, tvůrčí semináře, workshopy

6.2 Úkol 2: Vyhodnoťte současné pojetí inovativnosti v OP LZZ a v ESF v zahraničí a navrhnete vhodné vymezení inovativnosti v kontextu aktuálního stavu implementace OP LZZ

Evaluační otázka č. 2.1: Jaká jsou aktuální pojetí inovativnosti (vč. pojetí EK) relevantní pro oblast implementace ESF a zájem zadavatele?

Závěry

1. Funkcionální definice sociálních inovací

Univerzálně platné vymezení sociálních inovací není k dispozici a ani není možné. Pro operacionalizaci musí být definice vždy kontextově specifická. V souhrnu sociální inovace představují ve stávajícím pojetí nová řešení, která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce v sociální interakci.

2. Význam sociální interakce

Zásadní charakteristikou sociálních inovací je význam sociální interakce, která je sama o sobě inovačním výsledkem, protože vytváří sociální kapitál. Interakce zahrnuje participaci a spolupráci různorodých aktérů a stakeholderů a empowerment beneficentů, tj. inovace je vytvářena a šířena s jejich účastí. Kvalita interakce ovlivňuje udržitelnost inovací a její upscaling. Oproti tradičnímu pojetí inovací v Lisabonské strategii se objevuje důraz na přímé propojení mezi ekonomickou a sociální dimenzí inovačního rozvoje a oblast sociálních inovací se stává doménou inovační politiky. Význam podtrhuje (vedle dalších priorit) Strategie Evropa 2020 (a především její pilířová iniciativa Inovační Unie). Mobilizují kreativitu při vytváření řešení a lepším využití zdrojů, podporují inovační a učící se společnost. Všechny typy aktérů mohou být inovační při tvorbě produktů a služeb, které vytvářejí.

3. Typy sociálních inovací

Sociální inovace lze rozlišovat podle různých hledisek - podle charakteru sociálních interakcí jako řešení sociální poptávky (potřeby), řešení společenské výzvy a systémovou změnu, dále podle typu institucionálního sektoru, kde se odehrávají, nebo interakce různých sektorů (veřejný, tržní, třetí sektor, domácnost a inovační zprostředkovatelé). Podle fáze nebo fází inovačního cyklu, kterou nebo které zahrnují, na: vývoj možností a řešení, implementaci, fázi kontroly a hodnocení a fázi přizpůsobení a šíření. Alternativně lze rozlišovat šest typů fází sociálních inovací: podněty a inspirace, návrhy a nápady, prototypizace a piloty, udržení, rozvoj a šíření a systémová změna (dle Young Foundation).⁶²

4. Hodnocení sociálních inovací

Hodnocení sociálních inovací lze rozdělit na dva typy přístupů. První slouží k identifikaci inovačních charakteristik projektů (a jejich skupin) a úzce souvisí s procesem hodnocení. Druhý slouží k

⁶² Podrobně jsou typologie uvedeny v Příručce (samostatná příloha 8) a návrhu implementace (samostatná příloha 6, kap. 5).

hodnocení přínosu (tj. sociálního impaktu projektu, skupiny projektů nebo programu). Obě hlediska spolu přitom souvisí. Pokud však sociální inovace není explicitním cílem, není ani specificky evaluována.

Implikace

Agenda sociálních inovací je na úrovni EU poměrně nová a živá, v ČR zcela nová. Od orgánu, který ji chce podporovat, proto vyžaduje odpovídající expertizu, včetně soustavného sledování vývoje odborného poznání a praxe v mezinárodním kontextu, schopnosti přizpůsobení probíhajícím změnám a schopnosti uplatnění získaných poznatků v domácích podmínkách. To platí také o samostatných přílohách této závěrečné zprávy (konkrétně o Příručce pro tvorbu a realizaci inovativních projektů a návrh Implementace sociálních inovací pro další programovací období), které shrnují současný stav poznání v oblasti sociálních inovací v podobě využitelné pro oblast ESF a zadavatele, ale které bude třeba dále rozvíjet a přizpůsobovat.

Dílicí doporučení

1. Vytvoření vnitřní expertní kapacity (tj. soustavně pracujících, v úzké interakci s cílovými subjekty a s odpovídající pozicí vůči nim) pro agendu sociálních inovací s využitím vnějších znalostních zdrojů. Kromě jiných úkolů by mělo být cílem flexibilně reagovat na vývoj a měnící se kontext v ČR a v rámci ESF. Stávající vnitřní zdroje zadavatele nejsou v tomto ohledu k dispozici a vzhledem k náročnosti agendy není reálné předpokládat jejich vytvoření vlastními silami.

2. Expertní kapacita pro sociální inovace by měla být postupně rozšiřována pro přípravu a realizaci agendy programovacího období 2014+ v rámci MPSV a pro rozvoj mezirezortní interakce (nejlépe spolupráce) se subjekty, jichž se oblast sociálních inovací dotýká (zejména vzdělávání a kvalita lidských zdrojů (včetně zdravotní péče), tradiční inovační výkonnost, udržitelný rozvoj, institucionální kvalita, ICT).

Evaluační otázka č. 2.2: Do jaké míry je vhodné současné pojetí inovativnosti v OP LZZ?

Závěry

1. Horizontální princip inovativnosti

Inovační agenda je v programových dokumentech OP LZZ formálně založena na tzv. horizontálním principu inovativnosti, což v implementační praxi znamená, že je pouze doplňkovým a z větší části velmi vágně vnímaným hlediskem.

2. Výběr priorit pro inovační aktivity

Výběr priorit pro inovační aktivity není zdůvodněn a jejich obsah specifikován, stejně jako aplikace principu inovativnosti na projektové úrovni (zhmotněním této nekvalifikované aplikace je vypovídací hodnota ukazatele počtu nových/inovovaných produktů).

3. Explicitní zaměření na sociální inovace

Na sociální inovace je explicitně a s odpovídající znalostní a implementační kapacitou zaměřena pouze podpora sociálního podnikání, která ale představuje co do rozsahu velmi malou část vynakládaných zdrojů OP LZZ.

4. Reflexe problémů v hodnotících dokumentech

Problémy s vymezením, pojetím a aplikací principu inovativnosti jsou zmiňovány průběžně ve všech hodnotících dokumentech a dalších typech zpětné vazby při realizaci OP LZZ (koneckonců i v zadání stávající zprávy), tj. ve výročních zprávách, ročních operačních vyhodnoceních a záznamech fokusních skupin.

5. Absence systémového řešení

Systémové řešení zmiňovaných problémů však nebylo zaznamenáno, ani pokus o ně. Pozornost se zaměřuje na úpravu definic v příručkách, tedy na administrativní řešení. Reflexe přínosu těchto úprav za strany administrátorů i hodnotitelů je však oprávněně skeptická, resp. negativní. V některých případech je zřejmá bezradnost obou skupin nad samotným pojmem inovací, která se projevuje i představě, že problém je řešitelný právě vytvářením dalších příruček či formulací jednoduchých pravidel či doporučení.

Implikace

Současné pojetí inovativnosti v OP LZZ je systémově i implementačně nevhodné a strategicky nevyjasněné a neodpovídá pravidlům formulovaným pro období 2007-2013 na základě zkušeností s programem CIP EQUAL (což však není v mezinárodním srovnání nijak výjimečné).

Poznatky z dosavadní praxe (na straně řízení a administrace OP LZZ i hodnotitelů samotných projektů) potvrzují, že inovační podporu nelze realizovat mechanisticky podle příruček, musí být k dispozici soustavně rozvíjená znalostní kapacita schopná kvalifikovaného a komplexního zacílení (podpory) inovační poptávky i nabídky.

Dílčí doporučení

Inovační strategie

Je nezbytné se rozhodnout, zda inovační aktivity budou cílené a tedy omezené na určitý segment alokovaných zdrojů (realizovaných projektů), nebo budou považovány za žádoucí inherentní charakteristiku všech projektů, případně obojí. Kombinovaný přístup lze považovat za nejvhodnější i pro budoucí programové období a je dále detailně rozveden v příloze 6 (návrh implementace).

Žádoucí samozřejmě je, aby všechny podporované projekty usilovaly o inovace. Toto úsilí je třeba podporovat vzděláváním potenciálních žadatelů, odbornou pomocí při vypracovávání projektů, šířením dobré praxe a dalšími typy aktivit pro rozvoj inovační nabídky. Není však vhodné, aby inovačnost projektu byla součástí hodnocení.

Inovační aktivity by měly být naopak klíčovou charakteristikou hodnocení u projektů, které inovace explicitně cílí. Tyto projekty ale musí mít ze strany vyhlášovatele k dispozici odpovídající znalostní kapacitu ve všech fázích projektového cyklu (kvalita inovační poptávky). Inovační výstupy těchto projektů musí vždy podléhat kvalifikované a náročné validaci.

Inovační projekty

Pro stávající období je doporučeno nastavení nového pojetí inovačních projektů pro vybrané pilotní inovační aktivity (viz řešení v otázce 2.7 a v otázce 1.4). Metodika implementace tohoto pojetí je součástí této zprávy ve vazbě na úkol 7. Pro období 2014+ je nutné tuto metodiku průběžně rozvíjet rovněž v (kvalifikované) reflexi znalostního vývoje v EU.

Inovační principy

Ve stávajícím období již kvalitativní změny inovačních principů, resp. jejich komplexní a kvalifikované zavedení není reálné.

Pro období 2014+ je doporučen postup přípravy podle principů inovační podpory formulovaných pro období 2007-2013. Postup je nutno soustavně aktualizovat podle znalostního vývoje na úrovni EU a průběhu interakce s domácími stakeholdery a beneficiary.

Kontextová specifikace

Pro období 2014+ je zvláště nutno zohlednit specifika inovační podpory podle fáze inovačního cyklu, institucionálního sektoru, případně sektorové kombinace, inovačního typu (vytváření vs. přejímání inovace), úrovně rozvoje inovační nabídky ad.

Význam horizontálních principů

Pro období 2014+ musí mít v cíleně inovačních projektech odpovídající váhu (od kvalifikované podpory žadatelů až k odpovídající expertize hodnocení) horizontální principy mezinárodní spolupráce, partnerství, mainstreamingu (viz řešení v otázkách 2.4 a 2.5).

Podrobný popis návrhu je uveden v samostatné příloze 6 (Implementace podpory inovativnosti), konkrétně v kapitole 3 „Realizace podpory inovací“. **Zde jsou pro přehlednost uvedena jen podstatná dílčí doporučení ve zkrácené podobě.**

Evaluační otázka č. 2.3: Jaké zahraniční přístupy k pojetí a uplatnění inovativnosti v ESF jsou využitelné v ČR?

Závěr

1. Zaostávající podpora sociálních inovací v ESF (shora dolů)

Na úrovni tvorby a realizace politik (shora dolů), včetně nastavení samotné podpory z ESF, se zatím agenda sociálních inovací prosazuje spíše výjimečně (oproti tradičně pojaté inovační politice).

2. Tematická omezenost podpory a její agenturizace

Nejčastějším příkladem zavedené podpory sociálních inovací je oblast sociálního podnikání a inovací pracoviště. Realizace jejich podpory v ESF je prováděna specializovanými agenturami s odpovídající znalostní kapacitou.

3. Různorodost národních přístupů

Přístupy k agendě sociálních inovací jsou v EU velmi různorodé a s odlišnou náročností na kvalitu přejímajícího subjektu (jeho znalostní a institucionální kapacitu, ale rovněž kulturní, historická a sociálně ekonomická specifika).

4. Chybějící evaluace sociálního dopadu

Zahraniční přístupy jsou různě formalizované/institucionalizované, zatím obvykle chybí evaluace dopadů (social impact) či je spojena s nejasnostmi.

5. Dynamický rozvoj sociálních inovací zdola

Hybatelem nových, zejména lokálních přístupů k rozvoji sociálních inovací jsou iniciativy samotných aktérů (zdola nahoru), velmi často s využitím informačních a komunikačních technologií (sociálních médií), s mezioborovým záběrem/přesahem (životní prostředí, kreativní odvětví) a významnou aktivizací občanské společnosti.

6. Podpora lokálních inovačních přístupů z jiných zdrojů

Lokální přístupy (které se ale mohou rozvinout do národního či až mezinárodního přesahu) nejsou obvykle podporovány z prostředků ESF, protože jejich nastavení a přístup k implementaci nezohledňuje typ inovačnosti (kreativní, dynamická, obtížně předvídatelná, riziková). Podporu často získávají od jiných subjektů, včetně podnikových (v ČR je takovým příkladem Nadace Vodafone).

Implikace

Přestože se vždy vyskytují určitá národní specifika agendy sociálních inovací, nebyly v rámci EU identifikovány překážky přenosu zahraničních přístupů do ČR, resp. tyto překážky jsou řešitelné v procesu přizpůsobení (lokalizace) domácím potřebám a omezením.

Zahraniční přístupy k pojetí a uplatnění podpory inovací v ESF (shora dolů) se rozvíjejí, ale zaostávají za rozvojem samotné oblasti sociálních inovací (zdola nahoru) v přístupu i obsahu. Tato zaostalost se projevuje zejména v posledních letech ve srovnání s růstem významu a inovačního dopadu sociálních médií.

Ztuhlost podpory ESF odráží převahu administrativního přístupu, který je principiálně v rozporu s charakterem sociálních inovačních aktivit jako nestandardních postupů a řešení. Související problém představuje i nastavení sedmiletého programovacího období (plus minimálně dva roky jeho přípravy) a neschopnost nebo neochota zásadnějších změn v jeho průběhu v kontrastu se stále se zrychlující dynamikou společenského vývoje. Průřezový problém představuje nízká vnitřní znalostní kapacita a nedostatečné využití kapacity vnější.

Dílčí doporučení

Prioritizace přenositelných přístupů (uplatňovaných v rámci ESF ale i mimo něj) s využitím zahraničního a domácího expertního panelu. Vymezení podmínek efektivního přenosu, resp. potřeby nebo možnosti přizpůsobení domácím specifickým.

Evaluační otázka č. 2.4: Jaká je role mezinárodní spolupráce v uplatnění inovativnosti v ESF, je vhodné (nutné) oba principy propojovat?

Závěr

1. Role v ESF je považována za zásadní, ale v praxi nedostatečná

V tématu podpory inovací a mezinárodní spolupráce je v ESF proklamována úzká vazba. Dosavadní zkušenosti ale ukazují na potřebu zlepšeného tematického zacílení a koordinace (zvláště na úrovni EU). Dále chybí propracované implementační postupy pro podporu mezinárodní spolupráce, za žádoucí je považována také mezinárodní synchronizace výzev.

2. Role mezinárodní spolupráce v OP LZZ

Vzhledem k přetrvávajícímu zaostávání ČR v rozvoji sociálních inovací za vyspělejšími zeměmi (na straně inovační poptávky i nabídky) je rozsah podpory mezinárodní spolupráce a její význam nedostatečný. Na druhé straně postup využití a případné modifikace zahraničních zkušeností není dostatečně propracován a navázán na odbornou problematiku (tj. v osách mimo PO5).

3. Zahraniční spolupráce a inovativnost

Inovační činnosti jsou v PO5 z obsahového hlediska vymezeny zcela volně a jsou v identické podobě překlopeny do výzev v dané ose. Tematické zacílení (např. v reflexi nových sociálních potřeb) není v žádné z nich uplatněno.

3. Přenos inovací v projektech mezinárodní spolupráce

Inovační typ projektů představuje převzetí zahraničních zkušeností. V tomto ohledu tedy všechny projekty zahrnují (převzatou) inovaci. Není přitom jasné, zda a v jakém rozsahu dochází také k přizpůsobení zahraničního obsahu domácím specifickým.

Realizované projekty vykazují určité předpoklady pro přenos inovací, např. znalostní kapacita příjemce, účast v sítích, navazující vzdělávací aktivity, obvykle s metodickou podporou. Šíření a prosazení

inovace mimo vlastní organizaci realizátora má však spíše pasivní charakter a splývá s aktivitami publicity. Vyvolané kvalitativní změny a jejich dopady nejsou většinou objasněny.

4. Implementace mezinárodní spolupráce

Realizátoři projektů disponují odpovídající znalostní kapacitou pro převzetí zahraničních zkušeností či usilují o její zvýšení (capacity building), mají v dané oblasti odbornou expertizu a praktické (terénní) zkušenosti. Zahraniční partnerství jsou často založena na předchozí spolupráci.

Spíše pasivní účast zahraničních partnerů, která výrazně omezuje přínos mezinárodní spolupráce, je nutně ovlivněna rozpočtovými omezeními (tj. zejména špatně nastavenými podmínkami financování jejich účasti).

Šíření a prosazení přenesené zkušenosti obvykle není do projektu zabudováno s rovnocennou významností a má spíše doplňkový charakter, což je hlavním nedostatkem.

Implikace

Na základě dosavadních zkušeností v ESF jsou formulována doporučení Pracovní skupiny pro inovace a mezinárodní spolupráci a náměty pro zahrnutí mezinárodní spolupráce do budoucích programů. Tato doporučení jsou však zatím velmi obecná.

Omezená podpora mezinárodní spolupráce v OP LZZ brání lepšímu využití výhod ze zkušeností vyvinutých a případně i zavedených jinde. Vzhledem k zaostalosti ČR v rozvoji inovační nabídky a poptávky a dynamice samotné agendy je význam mezinárodní spolupráce zásadní.

Tematická obecnost podpory inovačních činností v PO5 je příznivou charakteristikou, pokud je znalostní kapacita poskytovatele omezená. Na druhé straně se tím ale ochuzuje o možnost koncentrace projektových kapacit na aktuální či perspektivní problémové oblasti.

Vyvolané kvalitativní změny a jejich dopady nejsou v projektech většinou objasněny (co do typu, ani rozsahu), což v podstatě znemožňuje hodnocení jejich přínosu. Pouze lze odhadnout, zda k němu jsou vytvářeny předpoklady.

Dílní doporučení

Na nadnárodní úrovni bude mít klíčový význam schopnost vytvoření a efektivního fungování společné platformy na úrovni EU a schopnost české strany aktivně v ní působit a kvalifikovaně zprostředkovávat domácím subjektům zde získávané poznatky a naopak jejich zpětnou vazbu prezentovat v zahraničí.

V rámci OP by měl mít princip mezinárodnosti horizontální charakter, tj. všechny projekty by se měly vymezit vůči stávající zahraniční zkušenosti (prokázat její znalost) a část rozpočtu věnovat na její přejímání, případnou modifikaci a šíření.

V projektech s aktivní účastí zahraničního partnera je nutno stanovit pravidla, která umožní jeho významný podíl na řešení projektu, tj. bude moci získat odpovídající odměnu za vytvořený vstup. V těchto typech projektů musí být požadován nejen pasivní přenos přejímané inovace, ale účast českých subjektů na jejím vývoji, s významnou modifikací pro lokální potřeby.

Projektové žádosti musí být podrobněji specifikovány (na základě odpovídající metodické podpory) v obsahu jednotlivých částí, a to vedle charakteristik sociální inovace rovněž podle hledisek přejímání/modifikace (tj. znalostní kapacity), šíření a prosazení zahraniční inovace.

Na straně poskytovatele je zásadní proaktivní přístup podporující (potenciální) žadatele a realizátory projektů při získávání informací o příležitostech mezinárodní spolupráce, včetně doporučení pro její tematické zaměření v souladu se zahraniční dobrou nebo nejlepší praxí.

Velký důraz je nutno klást na vytvoření a rozvoj odpovídající vnitřní znalostní kapacity poskytovatele ve vztahu k nadnárodní a mezinárodní úrovni a na schopnost podpory jejího kvalifikovaného interního využití ve vztahu k subjektům inovační poptávky: hodnotitelům, administrátorům, vedení.

Evaluační otázka č. 2.5: Jaké je působení a váha souvisejících principů, např. partnerství, mainstreaming apod.?

Závěry

1. Působení není systematicky/specificky vyžadováno/hodnoceno/sledováno

Působení principů partnerství a mainstreamingu není v rámci OP systematicky vyžadováno, a nedochází tedy ani k jeho systematickému monitoringu a hodnocení.

2. Malá pozornost věnovaná oběma principům (jejich váha)

V OP představují principy partnerství i mainstreamingu spíše okrajové hledisko, obecně jim není v rámci implementace přikládána velká váha.

Implikace

Význam obou principů je pro sociální inovace zásadní (viz definice), zejména pro udržitelnost a upscaling. V pojetí, které předkládá tato zpráva, je princip partnerství zdůrazněn, mainstreaming představuje navazující fázi. Jak partnerství, tak mainstreaming by mělo mít odpovídající metodickou podporu, podobně jako je navrhováno u mezinárodní spolupráce. Jako klíčové se pak ukazuje nejen nalezení vhodného partnera, ale i správné časování a nastavení rozsahu spolupráce.

Díličí doporučení

Principy partnerství a mainstreamingu úzce souvisí s principem mezinárodní spolupráce, jak již bylo zmíněno výše, v rámci OP by měl mít princip mezinárodnosti horizontální charakter (viz předchozí evaluační otázka). Příjemci by měli mít vždy možnost využít zdroje na čerpání nových zkušeností a spolupráci, a to zejména s ohledem na potenciál vytváření synergických vazeb a vzniku dlouhodobých aliancí. Podobně jako u mezinárodní spolupráce je i v této oblasti zásadní proaktivní přístup podporující (potenciální) žadatele a realizátory projektů. Komplexní znalost místní situace a znalost zahraničních přístupů by měla být součástí každé žádosti. Měl by být zároveň kladen velký důraz na hodnocení a šíření výsledků (včetně zahraničních), které by mělo být jak vnější, tak v rámci MPSV (využití pro zvýšení znalostní kapacity).

Evaluační otázka č. 2.6: Do jaké míry by bylo možné a vhodné sjednotit přístup k inovacím v rámci ESF s principy systému výzkumu, vývoje a inovací v České republice (viz Rada pro výzkum, vývoj a inovace <http://www.vyzkum.cz>)?

Závěry

1. Zásadní rozdíl v pojetí tradičních inovací a sociálních inovací

Vzhledem k odlišnosti pojetí inovací v rámci ESF (sociální inovace) a systému podpory VVI v ČR (omezení na lineární inovace založené na výzkumu a vývoji) takové sjednocení není možné. S problémem evaluace se potýkají i tradičně pojaté inovace (viz diskuse o tzv. „kafemlejnku“) a tento problém je ještě výraznější u sociálních inovací.

2. Vhodnost ale reálná nedosažitelnost komplexního pojetí inovací

V ideálním případě by samozřejmě bylo vhodné, aby pojetí inovací a přístup k jejich podpoře byly na národní úrovni komplexní, což však je velmi obtížně dosažitelné (a je zatím výjimečné i v mezinárodním srovnání). Zatím nic nenasvědčuje tomu, že by se záběr podpory inovací v rámci systému VVI rozšířil na oblast bez vazby na vlastní výzkum a vývoj (což mimochodem zatím není

obvyklé ani v zahraničí). Samozřejmě je komplexní přístup k inovacím cesta žádoucí (tj. včetně sociálních inovací a inovací bez přímé vazby na výzkum a vývoj), ale ČR spíše nebude při jejím sledování průkopníkem.

3. Absence univerzálně použitelných metodik pro hodnocení inovačních výsledků

Národní znalostní kapacita pro metodiku hodnocení výsledků u tradičních inovací by měla být předmětem IPn zadaného MŠMT. Zapracování výsledků se předpokládá od roku 2015. Projekt reflektuje zásadní výhradu mezinárodního auditu systému VVI v ČR právě vůči snaze o jednotný přístup k inovačním aktivitám a výsledkům.

Metodika hodnocení sociálních inovací je v mezinárodním srovnání oproti tradičním inovacím ve stádiu embryonálním. Identifikovány jsou stovky evaluačních metod. Jejich soustavný výzkum označuje za prioritu Vídeňská deklarace, nelze nicméně očekávat brzké výsledky, ani výsledky přímočaré, přetvořitelné v jednoduché definice.

Implikace

Komplexní přístup k inovacím vyžaduje zásadní změny při tvorbě a realizaci inovační politiky, zejména vytvoření odpovídající znalostní kapacity a způsobu myšlení všech zúčastněných klíčových stakeholderů a také jejich reprezentativní (průřezové) zastoupení (tj. jak tradiční, tak komplexně pojaté inovační politiky).

Změny na národní úrovni nemají jednoduchá řešení (typu změny legislativy), vyžadují dlouhodobý a soustředěný postup spíše po malých krocích a závisejí vedle odpovídající znalostní kapacity (tj. kvalifikované metodice a především její aplikaci) také na vstřícnosti a zájmu obou stran, zejména představitelů tradiční inovační politiky, kteří jsou v ČR značně konzervativní (tj. nezohledňují ani stávající progresivní přístupy v tradičně vymezené inovační agendě).

Na úrovni EU existují (potenciálně) blízké styčné plochy mezi tradičně pojatými inovacemi a sociálními inovacemi, které jsou zmiňovány v agendě Inovační Unie a specificky generálních direktorátů Podnikání a průmysl, Výzkum a inovace, Informační společnost a média. Další styčné plochy zahrnují sociální aspekty tradičních inovací (např. zdravotní péče) a propojení sociálních a tradičních inovací v lokálních a rozvojových inovačních strategiích. Tyto styčné plochy budou nabývat na důležitosti, nicméně přesahují záběr OP LZZ a jeho stávající expertní kapacitu.

Dílič doporučení

Vytvoření a rozvoj vnitřní znalostní kapacity pro sociální inovace, která bude (vedle dalších agend) zahrnovat znalosti z obou pojetí inovací a bude schopna podporovat (inspirovat, iniciovat, zatraktivňovat, zviditelňovat, prosazovat) jejich multi/mezioborové/mezirezortní propojování. Tato kapacita musí mít (kromě dalších kvalit) odpovídající renomé zejména v oblasti tradiční inovační politiky, aby jí její představitelé brali jako rovnocenného partnera.

V dlouhém období postupné zapracování výsledků rozvoje metodik hodnocení inovačních aktivit a výsledků a hypoteticky také jejich případného propojování mezi tradičními a sociálními inovacemi (pokud někdy bude možné). Primárně by však měl být důraz kladen na rozvoj odpovídající expertizy pro aplikaci metodiky evaluace sociálních inovací.

Evaluační otázka č. 2.7: Jak vhodně je nastaveno hodnocení projektových žádostí, vykazování a monitorování inovativních produktů?

Závěry

1. Chybějící (funkční) metodické podklady

K dispozici jsou pouze definice specifického kritéria inovativnosti, které bylo uplatněno v omezeném počtu výzev na grantové projekty. Nejsou k dispozici analytické podklady, zjišťování výchozí úrovně nejlepší dostupné praxe, ani další prameny. Splnění specifického kritéria nepodmiňuje získání podpory. Zcela chybí kritérium inovativnosti u individuálních projektů, kde by mu přitom měla být věnována zvýšená pozornost.

2. Deformace vypovídací schopnosti ukazatele nových/inovativních produktů

Při významu kvalitativních hledisek pro hodnocení inovativnosti je zavádějící význam počtu inovovaných produktů, mezi nimiž mohou být obrovské rozdíly. Bez bližší kvalifikace ztrácí tento ukazatel vypovídací hodnotu.

Implikace

Absence odpovídajících metodických podkladů přenáší váhu rozhodování o inovativnosti projektů na individuální schopnost jednotlivých hodnotitelů, která je však velmi rozdílná. Subjektivitu hodnocení inovativnosti dále zvyšuje její velmi vágní charakteristika v rámci kritéria A1.

Nevyhnutelným výsledkem nastavení ukazatele výstupů je inflace vykazovaných inovací a ztráta jeho vypovídací schopnosti (Goodhartův zákon) a dlouhodobým dopadem degradace inovačního konceptu jako takového.

Dílní doporučení

Vytvoření nového systému hodnocení žádostí, vykazování a monitoringu inovačních produktů a jeho pilotní uplatnění pro vybraná témata pro omezený počet projektů v chystané pilotní výzvě. Systém bude vytvořen a uplatněn s využitím vnější expertní kapacity, bude vycházet z tzv. inovačních charakteristik projektů (viz tabulka 5) a z návrhu implementace (viz samostatná příloha).

Pro monitoring a vykazování tzv. inovačních produktů každý inovačně zaměřený projekt zahrne zdůvodněnou strategii evaluace inovační výstupů, resp. jejich validace, včetně hodnocení potenciálu nebo námětů pro mainstreaming.

Nezbytná je cílená prezentace nového systému pro potenciální žadatele/stakeholdery, pro hodnotitele a (externě získané) projektové administrátory. Kvalita hodnotitelů a administrátorů musí odpovídat specifickým nárokům na podporu inovačních aktivit. Splnění těchto nároků musí být ověřitelně prokázáno.

Tabulka 5: Charakteristiky projektů pro sociální inovace

Charakteristika	Popis
Podněty a inspirace	Postupy identifikace problému/příležitosti a jeho/její příčiny (diagnóza), získání pozornosti k tématu (zviditelnění) pro potenciální stakeholdery. Postupy mapování /vyhodnocení uplatnění nového přístupu (např. v zahraničí).
Návrhy a nápady	Postup od námětu k vytvoření návrhu projektu, využití kreativních a interaktivních metod, aktivní zapojení beneficentů a stakeholderů (participace a partnerství).
Potřebnost	Stávající řešení problému nebo využití příležitosti je (dlouhodobě) nedostatečné nebo nevhodné. Důvody neuspokojivého řešení (přetrvávajícího nebo očekávaného problému nebo nevyužití příležitosti) a potřebnost nového přístupu.

Charakteristika	Popis
Komplexnost	Problém/příležitost a jejich inovativní řešení jsou zasazeny do kontextu dalších řešení, politik, strategií v daném oboru, regionu, zemi (holistický přístup). Vyhodnoceny jsou souvislosti problému/příležitosti a inovačního řešení.
Novost	Podstata novosti přístupu (oproti stávajícímu řešení), např. novost pohledu na problém/příležitost, novost cílové skupiny. Jde o vytvoření vlastní inovace nebo přenos /přizpůsobení inovace vytvořené jinde. Rádus inovace, tj. v jakém měřítku jde o nové řešení (organizace, region, země, obor, cílová skupina).
Zlepšení	Podstata zlepšení nového řešení oproti stávajícímu. Srovnání stávajícího řešení a projektovaného zlepšení, důvody pozitivního rozdílu. Možnosti a způsoby měření tohoto zlepšení a jeho přínosu.
Proces	Procesní charakteristiky nového řešení, např. sociální učení, interaktivita, otevřenost, crowdsourcing, síťování/sdílení, kolaborativní práce, kreativita, angažovanost, participace, empowerment, sociální/vztahový kapitál, změna chování.
Zapojení cílových skupin	Orientace na uživatele , tj. (inter)aktivní zapojení, účast na spoluvytváření projektu (řešení), podíl na rozhodování o jeho směřování, soustavná zpětná vazba od uživatelů, přizpůsobení projektu měnícím se potřebám, soustředění na silné stránky jednotlivců (skupin) a jejich aktivizaci.
Dopad na cílové skupiny	Trvalost a konkrétnost dopadu inovace na cílové skupiny, zvýšení potenciálu cílových skupin a jejich schopnosti zapojení do řešení vlastních problémů/využití příležitostí (po skončení podpory), přínos projektu pro zlepšení sociálního uznání cílové skupiny.
Různorodost partnerství	a Způsoby propojení (forma a intenzita interakce) různorodých subjektů (sektorová/institucionální diverzifikace partnerů), řešení multidisciplinárních problémů (oproti omezení na jejich dílčí aspekty), sdílení cílů, znalostí, odpovědnosti (a případně financování).
Praxe a šíření	Způsoby realizace inovačního řešení v praxi (test, pilot). Forma přenositelného výstupu a způsob jeho šíření , získání zpětné vazby. Podpora šíření inovačního řešení a zapojení (potenciální) zájmové komunity (odborné, politické, regionální).
Upscaling udržitelnost	a Postupy upscalingu inovačního řešení a jeho záběr (územní, oborový, skupinový). Další aktivity , které projekt může vyvolat nebo inspirovat. Podmínky a forma pokračování inovačního řešení po skončení poskytované podpory.
Mainstreaming	Možnosti/podmínky mainstreamingu inovačního řešení a jeho záběr, tj. využitelnost v širším kontextu (oproti původnímu), využitelnost třetími stranami, schopnost soustavného zlepšování, vytváření příležitostí pro učení a spolupráci.
Evaluace	Způsoby evaluace průběhu řešení projektu (fáze a kritéria hodnocení), včetně získávání a zohledňování zpětné vazby klíčových aktérů. Možné varianty dalšího postupu a způsoby rozhodování o jejich volbě.
Rizika a změny	Rizika inovačního řešení, způsoby jejich vyhodnocování a zohlednění v evaluaci průběhu. Relace inovačních rizik a přínosu projektu v jednotlivých fázích. Nastavení možných změn v průběhu řešení, stanovení kontrolních bodů (bodů zlomu) pro předčasné ukončení.
Nové kvalifikace a dovednosti	a Vytváření nových kvalifikací a dovedností při inovačním řešení, např. komunikace, učení se zkušeností (včetně negativních), urovnávání konfliktů, inkluzivní vize, klientského zaměření, projektového managementu a inovační změny, týmové práce, brokerage, vedení, tj. v oblastech, které vyžadují mezioborový a meziorganizační přístup v multikulturních kontextech, územně specifickou organizační kapacitu, partnerství, schopnost vizualizace budoucnosti, identifikace nových a účinných postupů.

6.3 Úkol 3: Identifikujte inovativní projekty a jejich produkty, rozdělte je do tematických oblastí a vyhodnoťte míru uplatňování inovativnosti v oblastech podpory OP LZZ

Evaluační otázka č. 3.1: Jaké jsou realizovány průkopnické (pilotní) inovativní projekty?

Průkopnické (pilotní) inovativní projekty realizované v rámci dílčích prioritních os a oblastí podpory OP LZZ a identifikované během provedení šetření byly vybrány pro případové studie, které tvoří samostatnou přílohu této závěrečné zprávy formou sborníku.

Evaluační otázka č. 3.2: Jaké jsou realizovány projekty zaměřené na šíření a prosazování inovativních produktů (sociálních inovací)?

Jde zejména o sociální podniky (ve výzvě 30 OP LZZ), kdy je samotná aktivita projektu spojena s šířením povědomí o možnosti sociálního podnikání nesené úspěšným vzorem a snaha zapojit se do místních iniciativ, příp. komunitního plánování atp. Druhým typem jsou zejména projekty úspěšně přenášející zahraniční metodiku do ČR, ale realizované v rámci tematických prioritních os.

Evaluační otázka č. 3.3: Jaké jsou vhodné tematické oblasti inovativních aktivit a které projekty a produkty do nich náleží?

Na tuto evaluační otázku v kontextu OP LZZ bylo odpovězeno v rámci evaluační otázky 1.4 (Na jaké oblasti/témata je třeba zaměřit inovativní aktivity při další implementaci OP LZZ?) zahrnující i zpracování odpovědí provedených expertních panelů. Přístupy k inovativnosti vč. aktivit jsou dále součástí zjištění v rámci evaluační otázky 2.3, podrobně jsou pak uvedeny např. v příručce v samostatné příloze 8.

Evaluační otázka č. 3.4: Jaké jsou rozdíly v uplatňování inovativnosti v projektech v jednotlivých prioritních osách, resp. oblastech podpory OP LZZ?

Závěry

V rámci šetření OP LZZ byly jako nejinoativnější identifikovány projekty v rámci výzvy 30 (sociální podnikání, oblast podpory 3.1). Tento výsledek byl nicméně předvídatelný vzhledem k tomu, že již samotná definice sociálního podnikání předpokládá inovativní přístupy, a to vč. splnění formálních pravidel, která mají tento přístup dále stimulovat. Dále byly identifikovány inovativní projekty zejména ve vzorcích v oblastech podpory 3.3 (Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce), 3.2 (Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit) a 3.1 (Podpora sociální integrace a sociálních služeb). V dílčích případech pak bylo zjištěno, že podpořené projekty nebo postupy fixované ve formě žádosti mají velmi blízko k aktivitám sociálního podnikání, pouze s tím rozdílem, že využívají odlišnou institucionální formu, tj. nesplňují formální pravidla stanovená pro sociální podnik.

Implikace

Skutečnost, že byl zjištěn inovační potenciál a dílčí (absorpční) kapacity v rámci prioritní osy 3 potvrzuje záběry a doporučení, že právě v této oblasti podpory je možné ještě v tomto programovacím období realizovat pilotní inovativní výzvu. Přesto se nedá očekávat, že by potenciální příjemci byli schopni bez výrazné institucionální expertně-konzultační kapacity připravit „čistě inovační“ projekt. S ohledem na horizont vyhlášení této výzvy (řádově měsíce) je pak nesporné, že bude pro zadavatele obtížné zajistit odpovídající expertní kapacity jak na samotnou přípravu výzvy, tak zejména za účelem poskytnutí expertního poradenství. Obdobně bude obtížné i získání odpovídající expertní hodnotitelské kapacity. Zahraniční trendy v oblasti inovací jsou přitom velmi výrazně zaměřeny na multi- a mezi-oborové tematické oblasti, což dále nalezení expertních kapacit komplikuje.

Dílčí doporučení

V současné době jsou možnosti uplatnění inovativnosti v oblastech podpory OP LZZ silně omezeny zbývajících zdroji a zároveň absorpční kapacitou na straně potenciálních příjemců (zejména v případě změny přístupu k inovativnosti, tj. z horizontálního tématu na cílenou podporu inovativních řešení v rámci pilotní výzvy). V rámci zaměření výzvy pak využít těch témat, která jsou žadatelům již známa a kde je vysoké zastoupení projektů, tj. kde je další projekt spíše „nice-to-have“ (je dobré ho mít) než kde je v současné době deficit (např. deficit v oblasti souvisejících sociálních služeb). To umožní žadatelům přemýšlet o projektu v širším inovativním kontextu.

6.4 Úkol č. 4 Zpracujte metodologii hodnocení kvality inovativních projektů a produktů a pro každou tematickou oblast zpracujte jednu případovou studii na realizaci inovativního projektu, který představuje příklad dobré / slibné praxe

Evaluační otázka č. 4.1: Jaká je vhodná metodologie hodnocení kvality inovativních projektů (kritéria, nástroje, postupy, subjekty zapojené do hodnocení)?

Závěry

Hodnocení sociálních inovací lze rozdělit na dva typy přístupů. První slouží k identifikaci inovačních charakteristik projektů (a jejich skupin), druhý k hodnocení jejich přínosu (sociálního impaktu). Obě hlediska jsou samozřejmě propojená. K dispozici je velké množství nástrojů a metod pro hodnocení sociálního impaktu a jejich kombinací, podrobněji jsou metody sociální experimentace pro testování politické intervence zmíněny v příručce v samostatné příloze.

Specifická a obecně platná metodika pro hodnocení sociálních inovací však k dispozici není a její vytvoření ani nelze očekávat. Důvody jsou především dva. Prvním je variabilita a otevřenost přístupů k samotnému vymezení sociálních inovací (hledisko novosti), druhým neexistence nezávislého (vnějšího ekonomického) kritéria pro hodnocení úspěšnosti (hledisko zlepšení). Nastavení parametrů hodnocení sociálních inovací musí být proto vždy oborově (tematicky), sektorově a aplikačně specifické a musí vycházet z konkrétních cílů, které si daný projekt, skupina projektů, nástroj, intervence nebo program stanovuje.

Implikace

V rámci šetření úkolu 3 bylo sledováno celkem 12 inovačních charakteristik: Potřebnost, Komplexnost, Novost, Zlepšení, Proces, Cílové skupiny, Partnerství, Praxe, Šíření, Udržitelnost, Inicie, Evaluace. Jejich definice přitom vycházela z charakteristik inovativních projektů, kterou ve finální rozšířené verzi představujeme výše v rámci odpovědi na evaluační otázku 2.7, a která je dále součástí návrhu systému implementace (viz samostatná příloha 6).

Dílčí doporučení

Doporučení uvádíme podrobně v rámci samostatné přílohy návrhu implementace, nicméně, samotné projektové nastavení lze rozlišit podle několika základních hledisek, která se vzájemně a různorodě ovlivňují. Formulována a posuzována musí být proto vždy komplexně. (1) První hledisko má horizontální charakter a sleduje především typ projektu podle fáze inovačního cyklu, institucionálního sektoru, komplexnosti změny ad. (2) Druhé hledisko zahrnuje (dílčí) inovační charakteristiky projektu, které jsou specifikovány podle jeho konkrétního obsahu. Typ projektu do značné míry ovlivňuje inovační intenzitu projektu a tedy i strukturu a váhu jednotlivých inovačních charakteristik (kritérií).

Vedle uvedených dvou inovačně specifických hledisek hraje samozřejmě velmi významnou roli (3) tematické zaměření projektu, jeho inovačnost je tedy vždy také oborově specifická. Význam tematického zaměření se projevuje ve specifikaci výchozího stavu (poznání problému/příležitosti a

dostupných přístupů) a inovačního postupu. Tematické hledisko musí být adekvátně zohledněno zejména v programech různorodého předmětného zaměření (z hlediska sektorů nebo odvětví realizace, charakteristik žadatelů, cílových skupin ad.). (4) Všechna předchozí hlediska musí být specificky zohledněna podle typu projektových subjektů, resp., fází, tj. ve formulaci inovační poptávky (parametry výzev), v projektu žadatele a v pojetí hodnocení (žádosti, průběhu a výsledku). Dále musí těmto hlediskům odpovídat požadovaná kompetence žadatele (realizátora) projektu a rovněž kompetence a způsob hodnocení projektů.

Inovační charakteristiky projektu jsou pro účely jeho hodnocení rámcově vymezeny, nicméně jejich obsah je nutno aktualizovat a přizpůsobovat vývoji stavu poznání a rovněž realizované praxi. Zároveň je třeba si uvědomit, že toto vymezení má pouze indikativní charakter a pro vlastní hodnocení musí být vždy zapojena individuální nebo skupinová expertiza s odpovídající oborovou a inovační kompetencí. Každá inovační charakteristika zahrnuje hlediska významná pro její formulaci a hodnocení a oba projektové subjekty, tj. žadatel i hodnotitel musí aktivně zvládnout jejich aplikaci. Žadatel musí být schopen jednotlivá hlediska objasnit co nejkonkrétněji. Hodnotitel musí být dostatečně kvalifikovaný, aby toto objasnění správně pochopil a případně doporučil další zkvalitnění projektu pro zvýšení inovační intenzity a impaktu. Je nezbytné, aby hlediska hodnocení inovačnosti projektů byla vždy aktualizována (specifikována) podle konkrétní výzvy (pro žadatele a pro hodnotitele). Aktualizace musí také zohlednit zkušenosti z přechozích výzev na základě evaluace inovační intenzity žádostí a evaluace samotného hodnocení.

Evaluační otázka č. 4.2: Jaké jsou příklady dobré / slibné praxe inovativních projektů pro každou tematickou oblast?

V rámci metodiky identifikace příkladů dobré/slibné praxe, resp. inovativních projektů, bylo postupováno podle jednotlivých programů, jejich oblastí podpory (opatření v případě CIP EQUAL) a následně výzev – podrobnosti jsou uvedeny v technické části této zprávy a v části řešení úkolu 3. Mezi nejlépe hodnocenými projekty pak byly identifikovány ty, které nejlépe reprezentují daný příklad dobré/slibné praxe, a ty byly dále rozpracovány do podoby případových studií (viz samostatná příloha 7).

Evaluační otázka č. 4.3: Jaký mají vliv partnerství, mezinárodní spolupráce a již vytvořené inovace na kvalitu inovativních projektů v příkladech dobré / slibné praxe?

Závěry

V návaznosti na evaluační otázky 2.4 (Jaká je role mezinárodní spolupráce v uplatnění inovativnosti v ESF, je vhodné (nutné) oba principy propojovat?) a 2.5 (Jaké je působení a váha souvisejících principů, např. partnerství, mainstreaming apod.?) a identifikované příklady dobré/slibné praxe lze konstatovat, že prvek partnerství hraje roli zcela klíčovou. Nemusí jít ale vždy o partnerství ve smyslu formálního uskupení pro účely žádosti/projektu. Zásadní přínos je možné sledovat tam, kde jde o funkční spolupráci založenou na společném cíli, synergii a/nebo sympatii. Obdobně pozitivně je vliv partnerství možné vyhodnotit tam, kde jde o různý typ partnera, a to nejen co do právní formy, ale i postavení vzhledem k veřejné správě, rozhodovacím pravomocem, přístupu k cílovým skupinám (vč. možnosti lobbingu) apod. Významnou roli zde hrají i finanční prostředky, zejména jejich vázanost, resp. nezávislost financování na projektu.

Vliv mezinárodní spolupráce na kvalitu inovativních projektů je nesporný. Možnost seznámení se se zahraničními zkušenostmi a využití zahraniční expertizy je v oblasti sociálních inovací často prvním krokem, na který bezprostředně navazuje vhléd do řešené problematiky, resp. schopnost nadhledu a uvažování mimo stávající paradigma. Specificky inovativní projekty tedy propojení s mezinárodní spoluprací de facto vyžadují, i když to nemusí znamenat přímé zapojení zahraničního partnera. Velký

problém nicméně představuje skutečnost, že účast zahraničních partnerů není zejména v OP LZZ adekvátně ohodnocena, což nutně omezuje možnou přidanou hodnotu.

6.5 Úkol 5: Vyhodnoťte Databázi produktů ESF jako nástroje pro šíření a prosazení inovativních produktů a na základě hodnocení navrhnete její úpravy (obsahové i funkční)

Evaluační otázka č. 5.1: Do jaké míry databáze produktů ESF přispívá k šíření a využití inovací vzniklých v projektech ESF?

Závěry

Odkazů na databázi produktů ESF je velmi malé množství. Databáze produktů ESF není výrazně citována ani odkazována, její existence a využití je tedy značně limitováno již tím, že nejde o „vlajkovou loď ESF“ s podstatným mediálním zájmem. Problematický může být i překryv databáze produktů se seznamem (databází) projektů ESF uveřejněným na www.esfcr.cz. Nicméně, v současné době byly upraveny povinnosti příjemců podpory z OP LZZ tak, že jsou povinni do databáze se přihlásit a vložit produkty projektů. To zásadním způsobem zvýšilo návštěvnost Databáze za poslední 2 měsíce.

Implikace

Do současné chvíle byla databáze produktů ESF spíše pasivním nástrojem bez zřetelné přidané hodnoty, z čehož plyne i minimální přispění k šíření a využití inovací vzniklých v projektech ESF. Respondenti v rámci našeho šetření sice zmiňují, že se v době přípravy žádostí v databázi „inspirují“, nicméně přínos ani významný vliv na statistiky návštěvnosti nebyl prokázán. Zásadní změnou může být nově nastavená povinnost aktivního přispění do databáze samotnými příjemci (a zároveň také externím administrátorem), pokud bude tato příležitost využita a nepůjde pouze o jednorázové vložení obsahu bez návazné (byť moderované) aktivity.

Dílní doporučení

Aby bylo možné využít potenciál databáze produktů ESF k šíření a využití inovací vzniklých v projektech ESF, považujeme v první řadě za nutné zaměřit se na dostatek relevantního obsahu nejen o produktech, ale i o projektech samotných. Prokazatelný růst počtu návštěv databáze přes vyhledávače (zejména Google) pouze podtrhuje skutečnost, že právě obsah může do databáze přilákat širší okruh potenciálních zájemců/uživatelů. V současné době bylo alespoň krátkodobě dosaženo plnění databáze příjemci, což je pozitivní zjištění. Nicméně, je třeba nastavit dlouhodobější plán práce s vytvořenou komunitou, poskytnout jí dostatečnou podporu i motivaci k aktivnímu zapojení (např. k hodnocení produktů formou vyhlášení soutěže o nejlépe hodnocený produkt v dané výzvě) a dále stimulovat vzájemnou komunikaci členů. Zde ale narážíme na možnou duplicitu s nástroji jako je ESF Fórum a bude nutné najít vhodné synergie. Ke zvážení je také úplné sloučení s databází projektů na www.esfcr.cz (resp. umístění projektů pouze na web databáze produktů – a projektů – ESF). Teprve v návaznosti na nastavení dlouhodobější strategie doporučujeme zaměřit se na případnou propagaci obsahu databáze, a to i vzhledem k doporučením této závěrečné zprávy směřující k vytvoření online dostupné „inovační platformy“ (viz kap. 7 Doporučení)

Evaluační otázka č. 5.2: Jak databáze produktů ESF, produkty v ní umístěné a jejich využití a přínos hodnotí samotní registrovaní uživatelé databáze a jak je databáze produktů ESF hodnocena dalšími subjekty (potenciálními nebo neregistrovanými)?

Závěry

1. Informační audit

Databáze produktů ESF dosáhla v informačním auditu pouze průměrných výsledků. Uživatelské rozhraní působí zastarale a trpí dílčími pochybeními v oblasti plynulé a přehledné navigace. Kromě chybějícího obsahu, který znemožňuje využít některé návazné funkce (např. nejčastěji používané značky/tagy), se jako nejproblematictější ukazuje vyhledávání neinformující v dostatečné míře o obsahu nalezených výsledků a sloučení položek přihlášení a registrace v menu.

2. Registrovaní uživatelé

Výrazné procento registrovaných uživatelů (9% oslovených) odpovědělo, že databázi produktů ESF nezná, což je znepokojivý závěr svědčící o malém povědomí i mezi registrovanými. Nicméně se potvrzuje, že ti, kteří databázi využívají tak činí v době, když připravují nový projekt a chtějí se inspirovat úspěšnými projekty nebo produkty ESF, nebo aby si udrželi povědomí o tom, jaké projekty se v současnosti v rámci ESF realizují. Respondenti též vypověděli, že hlavním vylepšením by bylo vyšší zastoupení dobrých příkladů přenositelných do praxe a lepší vyhledávání, což potvrzuje závěry informačního auditu.

3. Neregistrovaní uživatelé

Neregistrovaní uživatelé, kteří znali Databázi produktů ESF, odpověděli, že databázi produktů ESF sledují pro udržení povědomí o tom, jaké projekty ESF se v současnosti realizují (25 % respondentů) a v situaci, kdy připravují nový projekt a chtějí se inspirovat úspěšnými projekty nebo produkty ESF (12 % respondentů). V tom od registrovaných uživatelů výrazně neliší. Neshodují se ale v hodnocení struktury databáze a klíčování informací, neregistrovaní respondenti hodnotí současnou podobu výrazně kladně (26 %) nebo ji naopak hodnotí jako nepřehlednou (24 % respondentů).

Implikace

Existuje úzká skupina uživatelů, kteří databázi využívají, a to zejména pak při přípravě projektů a pro udržení povědomí. I jen v porovnání s celkovým počtem žadatelů a realizátorů projektů jde nicméně o velmi malý počet. Opakovaně se ukazuje, že základem využitelnosti je kvalitní obsah databáze produktů a projektů ESF. Teprve obsah, který přináší relevantní a komplexní informace (v kombinaci s vhodným popisem metadat a nasazením robustního vyhledávání, které mezi využívanými funkcemi databáze dominuje) umožní začít pracovat na zvýšení zájmu o databázi.

Doporučení

Zaměřit se na zpřístupnění kvalitního obsahu v kombinaci s přípravou mediálního plánu propagace takto nově zpřístupněných informací. Časově by bylo vhodné, aby byl obsah zveřejněn před nebo současně s vyhlášením předmětné výzvy, což umožní přilákat pozornost těch osob a institucí, které uvažují o podání žádosti. Spolu s úpravami zvážit redesign portálu, zvýšit uživatelskou přívětivost (vč. odstranění dílčích chyb), zjednodušit jazyk, rozšířit spektrum zveřejňovaných informací vč. informací o projektech a přidávat příklady dobré praxe a příběhy.

Evaluační otázka č. 5.3: Do jaké míry přispívají k šíření a využití inovací vzniklých v projektech jiné nástroje či postupy a jaký je jejich vliv ve srovnání s databází produktů ESF?

Závěry

1. Směřování databáze

V rámci zahraniční praxe je třeba odlišit databáze, které jsou napojeny přímo na oficiální ESF databáze, a databáze, které fungují spíše jako inspirační databanky a shromažďující nejlepší příklady projektů či produktů v daných oblastech. Budoucí zaměření databáze směřuje jednoznačně k druhému typu, tedy k oné přidané hodnotě, kterou představuje výběr a hodnocení projektů a produktů (včetně hodnocení uživatelského).

2. ČR

Jedinou inspirační databankou v ČR je nyní portál Topregion.cz, který je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů a poskytuje komplexní informační a poradenskou podporu při tvorbě a implementaci strategie rozvoje lidských zdrojů na úrovni kraje i na národní úrovni. Databanka obsahuje mimo jiné i projekty ESF, které byly nominovány v rámci soutěže Dobrá rada nad zlato.

4. Zahraničí

Ze zahraničních byly jako vhodné příklady vybrány ESF Works a portál The Young Foundation. ESF Works je britský portál dostupný na <http://www.esf-works.com/> prezentující projekty ESF v Anglii s důrazem na osobní příběh a masivní využití médií (zejména videí). Cílem britského portálu The Youth Foundation je síťování vytipovaných partnerů, inovátorů, a iniciací nových projektů na regionální, národní i mezinárodní úrovni. Na portálu www.youngfoundation.org lze nalézt kromě množství analytických dat a informací i databanku vybraných inovativních projektů.

Implikace

Databáze produktů ESF nyní plní svou funkci pouze okrajově a mezi nástroje a postupy přispívající k šíření a využití inovací ji téměř nelze zahrnout. Tento stav je možné změnit, a to s ohledem na dostatek zahraničních příkladů dobré praxe, ale pouze s odpovídajícím expertním zázemím a dostatečnými zdroji, tj. v případě vazby na inovační platformu (viz návrh implementace v úkolu 7). Je nicméně možné ji pouze doplnit o vybrané produkty projektů OP LZZ a následně ji zakonzervovat.

Dílní doporučení

Nástroje podpory inovační nabídky mají horizontální charakter. Konkrétní obsah je tematicky specifický, ale otevřený pro nové náměty a všem subjektům bez omezení. Nejširší nástroj představuje zvyšování znalostní intenzity inovační nabídky, tj. povědomí o sociálních inovacích, realizovaných přístupech a zkušenostech (*awareness raising*). Doporučeným nástrojem je inovační platforma jako zdroj unikátních informací a katalyzátor širokého spektra podpůrných inovačních aktivit. Nabízené informace musí být pro (potenciální) inovátory přitažlivé a inspirativní, což je zčásti ovlivněno formou prezentace, ale zejména schopností reflektovat témata zajímavá pro uživatele (*user-centred*). Aktivizace uživatelů umožňuje využít jejich znalostní kapacitu pro zpětné zvyšování atraktivity prezentovaného obsahu a pro mapování samotné (potenciální) inovační nabídky (*knowledge crowdsourcing*). Mapování je z hlediska poskytovatele využíváno pro inspiraci a specifikaci inovační podpory, jako zpětná vazba účinnosti a kvalifikovanosti jejího poskytování, tedy pro zvyšování kvality a kvalifikovanosti inovační poptávky v čase. Znalostní podpora inovační nabídky proto příznivě ovlivňuje také její kompatibilitu s inovační poptávkou.

K dispozici budou průběžně aktualizované informace o konceptu sociálních inovací a jeho aplikacích rozdělené na dílní (tematické) oblasti. Na web platformu budou napojeny aktivity expertizy a jejího šíření (studie, analýzy, konference, workshopy, semináře, včetně jejich on-line forem a prezentací).

Dále bude k dispozici poradna pro (potenciální) sociální inovátory, která jim pomůže při zvládnutí administrativních/technických záležitostí projektu (tj. nikoli obecná, ale projektově specifická podpora).

Přístup mapování inovační nabídky by měl být proaktivní, tj. vyhledávat využitelné inovační náměty a příklady (inovační skauting), resp. podněcovat a podporovat jejich upscaling a upgrading (včetně přenosu zahraničních přístupů). Průběžné jsou sdíleny informace o realizovaných inovačních projektech, včetně zahraničních. Realizátoři inovačních projektů pravidelně komunikují pro sdílení svých zkušeností na facilitovaných workshopech (inovační huby). Z těchto setkání jsou pořizovány záznamy, které jsou volně k dispozici širší veřejnosti, a rovněž slouží ke zvýšení kvalifikace inovační poptávky a kvalifikace hodnocení a podpory projektů.

Na web platformu jsou napojeny další formy zvyšování povědomí, např. soutěž o sociální inovaci nebo inovaci se sociálním impaktem (a další způsoby veřejného hodnocení inovačních námětů a realizací s účastí respektované expertizy, včetně zahraniční). Tato vize inovační platformy, která je podrobněji popsána v samostatné příloze 6 (kap. 4.1), se vztahuje ke vzdálenější budoucnosti, tedy i k okamžiku, kdy již bude nastaven nový systém podpory inovací, jehož obrysy jsou navrženy v této studii.

Pro současný stav tak považujeme za klíčové v první řadě zajistit odpovídající kvalitu obsahu databáze formou doplnění výběru kvalitních projektů. Tento krok je možné, resp. nutné provést bez ohledu na nastavení dalšího programového období nebo na pilotní inovativní výzvu.

Zároveň by nebylo efektivní navrhovat nový, komplexní systém databázových produktů v situaci, kdy není jasné, jaké kroky a konkrétní opatření budou v oblasti sociálních inovací implementovány. Teprve ve chvíli, kdy systém bude mít konkrétní obrysy, bude možné navrhnout případnou novou podobu a strukturu databáze produktů ESF, tak aby plně vyhovovala novým požadavkům systému a především aby naplňovala výzvy a možnosti nově vzniklých platform a sítí. Niže nastíněný seznam doporučení je třeba brát v obecnější rovině jako sadu opatření k transformaci databáze produktů v případě, že nebude její provoz zcela zastaven:

- 1) Modifikovaná databáze by měla respektovat podobu vzniklé inovační platformy. Je třeba definovat nové role a hierarchie v systému.
- 2) Databáze by měla fungovat jako podpůrný nástroj v rámci širší platformy pro šíření dobré praxe a inovace. Dalšími nástroji k šíření by měly být veřejné diskuse, semináře, prezentace inovativních projektů, soutěže a další.
- 3) Bylo by vhodné rozšířit stávající databázi o databázi lidí – inovátorů pohybujících se v dané oblasti, expertů, řešitelů úspěšných projektů, donátorů a zástupců inovačních organizací. Tato expertní síť by umožňovala širší komunikaci nad novými inovačními trendy a vzniklými produkty a projekty ESF, včetně jejich evaluace. Zároveň by umožňovala propojování klíčových aktérů.
- 4) Výběr produktů a projektů do databáze by neměl být zajišťován MPSV, nýbrž týmem složeným ze zástupců:
 - inovačního týmu (facilitátoři inovací, působící uvnitř a vně organizace)
 - expertů inovačního centra
 - jiných expertních kapacit

Projekty a produkty je tedy třeba vybírat dle inovační intenzity, dle souboru inovačních projektových charakteristik. Nejdůležitějším prvkem výběru projektů a produktů je kvalita a dostatečná erudovanost hodnotitelů, kteří mají kompetenci evaluovat inovační intenzitu dle daného souboru.

- 5) Výběr produktů a projektů by měl být omezen na projekty inovativní (tj. ne-šablonovité) v nově definovaných inovačních osách, resp. výzvách; přesto by systém měl být pružný a v odůvodněných případech by bylo možné vybírat i jiné projekty a produkty.

7) U určitých typů inovativních projektů je vhodná typizace do případových studií, které jsou velmi vhodné k další diseminaci. Jedná se o expertní práci, kterou by realizovalo Inovační centrum. Databáze by tedy obsahovala sekci s případovými studiemi. Ty by měly být prolinkovány s konkrétními projekty v databázi.

8) Projekty obsažené v databázi je třeba důsledně uvádět v dostatečně širokém kontextu (smysl inovace, její dopady, budování komunit a sítí, socioekonomické pozadí atd.) Inovace lze úspěšně transferovat pouze za určitých podmínek, které by měly být jasně popsány, včetně rizik.

9) Portál by měl obsahovat informace o současných inovačních trendech v ČR i zahraničí, formou přijatelnou pro běžného uživatele. Opět se jedná o expertní závěry, řešitel by měl být z inovačního centra nebo inovačního labu.

10) Tato vize staví na propojení klíčových aktérů systému a je tedy spíše společným dílem. Mělo by jít o univerzální systém, šitý na míru stávající struktuře systému. Proto i budování základní koncepce systému by mělo být řešeno v rámci týmu zástupců již existujících inovačních struktur, tedy nikoli pouze zadavatelem.

6.6 Úkol č. 6 Proved'te evaluaci dopadů CIP EQUAL

Evaluační otázka 6.1 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na politiky a strategie?

Závěry

Konkrétní dopady na politiky a strategie se liší podle zaměření projektu. Žádný z inovativních projektů, který byl vybrán pro případové studie, nebyl vyhodnocen jako dostatečně „silný“, aby dosáhl do fáze vyvolání společenské změny. Celé řada projektů ale překročila fázi realizace, tj. že intervence umožnila šíření sociálních inovací, resp. dílčích produktů jakožto výstupů daného projektu. Byly identifikovány dopady zejména na úrovni spolupráce a zapojení místní správy a samosprávy, případně lokální komunity, ať již má podobu formálního uskupení nebo neformální dlouhodobé spolupráce.

Dílčí doporučení

V rámci budování expertních kapacit a zvyšování povědomí o sociálních inovacích by bylo vhodné navázat na projekty a partnerství CIP EQUAL a pokusit se aktivizovat projektová partnerství (zejména tam, kde došlo k jejich rozpadu nebo pasivizaci) např. formou společného workshopu. To by umožnilo zhodnotit dobu od konce programu z pohledu všech zainteresovaných stran a zároveň využít tyto nové aktivity k získání expertní kapacity, informací, dat ad. materiálů pro zapojení do vznikající inovační platformy.

Evaluační otázka 6.2 Jaké jsou institucionální a organizační dopady CIP EQUAL?

Závěry

Na straně zadavatele byly rozpoznány tři základní typy vlivů: 1) na lidské zdroje, kde je zkušenost s implementací CIP EQUAL důležitou součástí know-how organizace (resp. jejích částí); 2) dílčí vliv na proces hodnocení, resp. na vědomí si limitů hodnocení a náročnosti práce s hodnotiteli vč. hledání vhodných expertních kapacit; a 3) procesní odlišnost realizace CIP EQUAL a přímá vazba na inovace umožňuje vytvářet paralely a přemýšlet mimo uzavřený prostor administrativy a procesů OP LZZ, přičemž to platí jak na straně zadavatele, tak na straně stakeholderů, žadatelů a realizátorů. Kromě přímého vlivu dílčích projektů na podobu politik („policy“), a to jak na lokální, tak národní úrovni, je tedy dopad možné vidět právě v rozpoznání a přijetí existence programu zaměřeného na (sociální) inovace, což otevírá široké možnosti pro vytváření paralel a synergií v rámci plánování a následné implementace v dalším programovacím období.

Dílčí doporučení

Realizované projekty CIP EQUAL jsou stále v živé paměti relevantních aktérů, a to jak na straně realizátorů (organizací), tak vzniklých sítí a partnerství formálního či neformálního charakteru a na straně zadavatele. Jejich dopady lze často hodnotit a identifikovat až nyní, s dostatečným časovým odstupem, což otevírá vzhledem k nastupující agendě sociální inovací (reprezentované i plánovanou pilotní výzvou a samotnou touto zakázkou) možnost využít synergie evaluačního úsilí s přípravnou fází dalšího programového období.

Evaluační otázka 6.3 Jaké jsou dopady CIP EQUAL na realizaci projektů OP LZZ, OP VK a OP PA?

Závěry

Projekty CIP EQUAL pomohly výraznou měrou nastartovat samotnou činnost organizace a rozšířit rozsah její činnosti a vliv, dopady v oblasti managementu organizace až po dopady na úrovni vytvoření nových partnerství, lokální i mezinárodní spolupráce a kooperujících sítí. V rámci šetření byly provedeny případové studie u projektů CIP EQUAL vyhodnocených obdobnou metodikou jako projekty OP LZZ hodnocené v rámci úkolu 3. Tyto případové studie se s ohledem na časový rámec realizace projektů zaměřují právě na dopady těchto inovativních projektů.

Dílčí doporučení

V rámci budování expertních kapacit a zvyšování povědomí o sociálních inovacích by bylo vhodné navázat na projekty CIP EQUAL a pokusit se aktivizovat projektová partnerství obdobně, jako bylo zmíněno výše.

6.7 Úkol č. 7 Navrhněte systém implementace inovativnosti v dalším programovacím období a zpracujte metodologii (příručku) pro realizátory inovativních projektů

Kompletní návrh systému implementace inovativnosti v dalším programovém období je součástí samostatné přílohy číslo 6; příručka pro realizátory inovativních projektů tvoří samostatnou přílohu číslo 8.

Zavedení systému podpory sociálních inovací z prostředků strukturálních fondů (dále inovační podpory) zahrnuje řadu kroků a nástrojů, které lze rozlišit podle složek inovačního systému, tj. podle strany inovační poptávky a nabídky, podle fází samotné implementace podpory a podle fází inovačního procesu. Níže jsou shrnuty základní předpoklady úspěšné implementace navrženého systému implementace, na které bezprostředně navazují doporučení v další kapitole:

- A) **Poskytovatel podpory musí disponovat odpovídající kompetencí** k tomu, aby podpořil nejvhodnější inovační řešení z předložené nabídky (projektových žádostí) a pomohl jeho realizaci a praktickému uplatnění (realizovaná inovační nabídka). Poskytovatel by měl rovněž podpořit samotnou kapacitu předkládání inovačních řešení (potenciální inovační nabídku).
- B) **Doporučení vycházejí ze stávající absence inovačních kapacit** (nízké inovační intenzity poptávky, nabídky a chybějícího systému jejich podpory) a tím nezbytnosti otevřeného systému, kdy jednotlivé fáze budou aktualizovány (specifikovány) podle předchozího vývoje a dosažené (tj. postupně zlepšované) inovační kapacity.
- C) **Na straně poskytovatele podpory sehrává klíčovou roli formulace inovační poptávky**, což je primárně oborově/tematicky specifická aktivita (identifikace potřeby nebo příležitosti inovačního řešení), **na straně nabídky odborná a inovační kompetence řešitelů** (tj. zejména tvorba a realizace inovačních projektů).

- D) Systémové výzvy implementace podpory představuje především samotná inovační intenzita poptávky, kterou formuluje poskytovatel (zadavatel inovačního řešení), zejména pokud je pojetí podpory významně poptávkově omezené (tj. **řešení je natolik inovační, nakolik je inovační jeho zadavatel**).
- E) Druhou zásadní výzvu podpory představuje **management inovačních projektů**, které jsou z definice spojené s rizikem a nestandardními postupy řešení, které mění zavedené postupy. Management inovačních projektů vyžaduje odpovídající kompetenci na straně poskytovatele podpory a samotných realizátorů inovačních řešení.

7 Doporučení

Tato kapitola integruje dílčí doporučení z kapitoly předchozí (dělené podle jednotlivých evaluačních úkolů) a strukturovanou formou představuje závěrečnou sadu doporučení vycházející z již zmíněného návrhu implementace tvořící samostatnou přílohu 6 této zprávy (kap. 1.2.2 Kroky a nástroje implementace).

7.1 Doporučení č. 1: Identifikovat celkovou strategii organizace

- [klíčové doporučení] Podporu inovací je třeba začlenit do celkové strategie organizace a jejích aktivit a rozhodování, tj. minimálně do strategického rámce a realizace podpory ze strukturálních fondů. Rozhodnutí má zásadní vliv na podobu organizace i na podobu realizace aktivit v rámci dalších doporučení. Součástí strategie by měly být inovační priority ve třech horizontech:
 - a. bezprostředně vyplývající ze stávající agendy a vhodné pro rychlou realizaci (zlepšení stávající praxe, zrušení neefektivních postupů),
 - b. perspektivní témata vyplývající ze stávajícího kontextu a vhodná pro další vývoj (v reakci na předvídané nové potřeby),
 - c. klíčové výzvy v delším období a s nimi související nejistoty, jejich možný dopad na spravovanou agendu a roli organizace.

7.2 Doporučení č. 2: Rozhodnout o inovačních rolích organizace a obsazení inovačního týmu

- [klíčové doporučení] V návaznosti na celkovou strategii organizace je nutné rozhodnout o formě zajištění kompetentní podpory sociálních inovací. Zejména, do jaké míry bude konkrétní inovační role plnit organizace samotná (resp. která její složka) a do jaké míry tyto role externalizuje. Součástí rozhodnutí tedy musí být i jasné ukotvení pozice inovačního týmu v organizaci, definice konkrétních rolí, nastavení odpovědností a pravomocí a definice požadavků na každou z expertních pozic.
- **Inovační role** přitom zahrnují:
 - a. tvůrce (zdroje) inovačních nápadů,
 - b. kouče těchto nápadů, kteří inovační nápady formulují do podoby srozumitelné pro poskytovatele a případně propojují inovační zdroje se zastánci a sponzory.
 - c. zastánci inovačních nápadů, resp. řešení odstraňují jejich možné překážky.
 - d. sponzoři mají odpovídající zdroje a autoritu k prozkoumání inovačního nápadu a jeho experimentaci

- **Inovační tým** zahrnuje facilitátory inovací, kteří působí uvnitř a vně organizace. Vedle inovačních rolí jeho aktivity zahrnují systémy managementu inovačních námětů, poradenství a další potřebnou podporu inovačních aktérů (nabídky a poptávky) ve všech fázích inovačního procesu a jejich síťování, dále administraci, monitoring a evaluaci inovačních projektů, šíření inovačních výsledků.

7.3 Doporučení č. 3: Poskytnout plnou podporu vzdělávání a rozvoji inovační kapacity

- [zásadní doporučení] Rozvoj inovační kapacity by měl začít být podporován okamžitě, soustavně a ve všech formách, od krátkodobých po dlouhodobější. Doporučit lze zejména studijní pobyty na zahraničních pracovištích a letní školy, dále aktivní zapojení do mezinárodních znalostních sítí a projektů, úzkou spolupráci s vnějšími (akademickými) expertními pracovišti a vlastní odbornou produkci. Cílovou skupinou by pak neměli být např. pouze zaměstnanci ŘO, ale obecně všichni, bez rozdílu (potenciální) inovační role, nicméně s přizpůsobeným obsahem i formou.

7.4 Doporučení č. 4: Poskytnout plnou podporu budování inovační platformy a doprovodným aktivitám ke vzniku inovačního centra

- [zásadní doporučení] Cílem je průběžné budování platformy a organické inovační sítě pro vytváření, shromažďování a vyhodnocování dostupných informací a zdrojů. Součástí by mělo být např. i kontinuální sledování dostupných inovativních zahraničních i domácích přístupů, moderované diskuze, sdílení námětů a nápadů, možnost zviditelnění aktérů, pořádání akcí a např. podpora cen a soutěží. Tato platforma by měla být plně funkční a „zaldněna“ na začátku dalšího programovacího období, aby následně mohla být propojena s **inovačním centrem**, inovačním týmem pověřeným realizací inovační osy a podporou inovační intenzity OP.

7.5 Doporučení č. 5: Formulovat inovační poptávku a definovat procesní náležitosti inovační výzvy ve vazbě na limity pilotní výzvy OP LZZ

- [zásadní doporučení] Identifikace přetrvávajících (tzv. wicked) či hrozících problémů, které vyžadují inovační řešení, nebo nevyužitých příležitostí, a to za použití odpovídajících metod a maximálního využití dostupných dat (včetně účasti externích stakeholderů). Součástí by měla být také identifikace politické a exekutivní podpory inovací (včetně otevřené identifikace úzkých míst této podpory) a v úvahu brány limity výzvy (časové i procesní). Formulace inovační poptávky musí být ve vztahu k pilotní výzvě OP LZZ dostatečně **konkrétní a zdůvodněná**. Z poptávky musí být jasné, kdo a proč řešení poptává, z jakých výchozích informací tato poptávka vychází, proč je stávající řešení neuspokojivé a jaká jsou kritéria úspěšnosti realizovaného řešení (ve srovnání s výchozím stavem). Proces podání žádosti musí být dvoufázový, kdy žadatel nejprve předkládá pouze námět (obsahující základní informace analyzující současný stav a o navrhovaném postupu vč. členů týmu), teprve vybrané náměty rozpracovávají samotnou žádost.

7.6 Doporučení č. 6: Zřídit helpdesk poskytující kvalifikované poradenství pro přípravu inovačních záměrů/projektu a jejich realizaci

- [zásadní doporučení] Ve vazbě na doporučení č. 2 a 5: S vyhlášením pilotní výzvy je nutné zpřístupnit helpdesk, který nabídne kvalifikované poradenství pro přípravu inovačních projektů, tj. poradenství, které se neomezí na formální stránku projektu.

7.7 Doporučení č. 7: Budovat expertní kapacity s odpovídající kompetencí na úrovni (externích) hodnotitelů a evaluátorů

- [zásadní doporučení] Ve vazbě na doporučení č. 2 a 5: S vyhlášením pilotní výzvy je třeba budovat odpovídající expertní kapacity pro proces hodnocení námětů a žádostí, resp. pro expertní posouzení odpovídajícího nastavení (a později nasazení) sebe-evaluačních mechanismů projektů.

7.8 Doporučení č. 8: Cílenou inovační podporu nasměrovat nejprve na inovační osu s průběžně otevřenou výzvou (a aktualizovanými prioritami)

- [doporučení] Cílená podpora inovační intenzity by měla probíhat prostřednictvím **inovační osy** s průběžně otevřenou výzvou, jejíž obsahové priority budou aktualizovány v návaznosti na formulaci inovační poptávky (a její aktualizaci). Je nutno předem stanovit, jaká část celkového rozpočtu bude věnována na inovační osu a tuto částku postupně navyšovat (rozhodně ne snižovat). Explicitní alokace inovační podpory je významná jako zviditelnění inovační priority. Je ale nutné, zajistit prostupnost inovační osy a odborných os, aby postupně docházelo ke zvyšování **celkové inovační intenzity** OP, tj. aby inovační osa působila jako tahoun inovační intenzity OP (nikoli jako výmluva na ne-inovačnost ostatních os). Prostupnost lze podpořit např. stanovením určitého podílu alokace každé osy na inovační projekty (pokud alokace nebude vyčerpána, může být převedena do inovační osy nebo do jiných os s vyšší inovační poptávkou). Samotný systém podpory inovativnosti přitom musí být inovační a proaktivní, být nositelem změny celého OP.

7.9 Doporučení č. 9: Explicitně upozornit na možnost zapojit mezinárodního partnera a umožnit jeho plné financování

- [doporučení] Pokud řešení zahrnuje přenos **zahraničních přístupů**, součástí týmu by měl být vždy zahraniční partner (individuální nebo institucionální), jehož účast ale musí být standardně honorována (ve formě úvazku nebo služby). U cíleně inovačních projektů by měl být **zahraniční partner** vždy součástí řešitelského týmu. Inovátor by měl mít možnost si zvolit takovou formu a rozsah účasti zahraničního partnera, které budou nejlépe odpovídat potřebám konkrétního inovačního řešení.

7.10 Doporučení č. 10: Umožnit průběžnou komunikaci mezi poskytovatelem a příjemcem podpory

- [doporučení] Ve vazbě na doporučení č. 4: V průběhu řešení inovačních projektů je nutné zajistit průběžnou komunikaci s poskytovatelem podpory (pracovníky inovačního centra), aby mohly být zkušenosti vyhodnocovány, sdíleny a dostupné všem zájemcům v rámci inovační platformy. Důraz by měl být kladen na publicitu a publikaci metodik inovativních řešení (vč. odborných konferencí v zahraničí). Důraz na komunikaci plyne i z doporučení č. 7 vzhledem k sebe-evaluaci.

7.11 Doporučení č. 11: Uvolnit část zdrojů na otevřenou inovační nabídku

- [doporučení] Umožnit podporu spíše menších a krátkodobějších projektů se zjednodušenou administrativou. Projekty otevřené nabídky budou realizovat inovační řešení, pro která sice není předem formulována domácí poptávka, ale v zahraničí jde již o realizovaný postup nebo jeho modifikaci. Hodnotící a výběrový proces je obdobný jako u poptávkově specifikovaných projektů.

7.12 Doporučení č. 12: Zvážit podporu voucherového typu

- [doporučení] Podpora voucherového typu pro řešení potřeby inovační poptávky zdola, která rovněž slouží ke zprostředkování nebo rozvoji vztahů tvůrce a uživatele inovačního řešení. Nastavení voucherové podpory nicméně vyžaduje specifikaci kvalifikačních podmínek (se současným důrazem na jejich nízkou administrativní náročnost).

8 Použité zdroje

- Basset, J. *Innovation Policy Workshop No. 6*, Brussels, PRO INNO Europe 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/dl/901/orig_doc_file/
- BEPA, *Empowering people driving change: Social innovation in the European Union*, Bureau of European Policy Advisers 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf
- *Druhá etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL*. Závěrečná zpráva. EURO SERVICE GROUP, s.r.o.; AUDITCOM, s.r.o.; INTERMUNDIA, o.p.s. 2006.
- *Ex-post evaluation of the EQUAL Community Initiative (2000-2006)*. METIS. Vienna 2010.
- *Evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL: Závěrečná evaluační zpráva*. [online]. Praha : Navreme Boheme. 2008. URL: http://reports.navreme.cz/CSS/Downloads/equal_cs.pdf
- Facing the challenge: The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, Luxembourg 2004: OOEPEC.
- Financing Social Impact. Funding social innovation in Europe – mapping the way forward. Socail innovation Europe, 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7048
- *Hodnocení implementace principu partnerství v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost: Závěrečná evaluační zpráva*. IREAS. Praha 2011.
- Learning Network on Transnational Cooperation in ESF. Working paper : Evaluating the Added Value of Transnational Cooperation (Final Draft). February 2012.
- Lisabonská strategie. 2000.
- Murray, R., Caulier- Grice and Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: www.youngfoundation.org/publications/reports/the-open-book-social-innovation-march-2010
- Obnovená strategie udržitelného rozvoje EU. Rada EU, 2006. [cit. 28. 11. 2012]. Dostupné z: [http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHD4PB3](http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHD4PB3)
- Obnovená sociální agenda EU. 2008.
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition.
- První akční plán ČR pro inovace. 1996.
- *Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*, číslo revize 9. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 16. 3. 2011.
- Strategie Evropa 2020
- *Příručka pro hodnocení a výběr projektů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*. Identifikační číslo: MAD 113. Příloha OM OP LZZ: P2. ŘO OP LZZ. 1. 1. 2011.
- *Příručka pro hodnotitele projektů OP LZZ*. Identifikační číslo: MAD 114, Příloha OM OP LZZ: P3. ŘO OP LZZ, 4. 5. 2009.
- Srovnávací analýzy modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR. Greater London Enterprise, 2008. Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=1367>
- Strategie Smart Administration
- The Principle of Innovation in the New ESF programmes (2007-2013), EQUAL Managing Authorities of Netherlands, Poland, Portugal, Spain and UNited Kingdom 2006 (červen), dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/200606-reflection-note-inno_en.pdf

- *Třetí etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL (2007 - 2008): Závěrečná zpráva. Shrnutí. IREAS Centrum. Evasco. 2008.*
- Validation of Innovative Product, Equal Managing Authority Portugal 2007),
http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0706-msf-pt-leaf_en.pdf
- Vídeňská deklarace (10/XI/2011)
- *Výroční zpráva o provádění OP LZZ 2010.* Verze schválená Monitorovacím výborem OP LZZ dne 26. května 2011.
- Zhodnocení přístupů českých i zahraničních rozvojových partnerství Programu Iniciativy Společenství EQUAL při aplikaci horizontálního tématu gender mainstreaming. Závěrečná zpráva. RegioPartner. 2008.

9 Přílohy

9.1 Příloha č. 1: Témata inovativních aktivit OP LZZ

Programový dokument (září 2007, dostupný na: http://www.esfcr.cz/file/4976_1_1/, dále jen ProgD) a Prováděcí dokument OP LZZ (číslo vydání 1.10 ze 14. 9. 2011, dostupný na: http://www.esfcr.cz/file/7297_12_1/, dále jen ProvD) vymezují témata inovativních aktivit OP LZZ (dle prioritních os/oblastí podpory) následujícím způsobem:

Prioritní osa 1 Adaptabilita

- podle ProgD, str. 109:
 - 1) podpora vzniku podnikových systémů dalšího vzdělávání;
 - 2) adaptační podnikové programy zaměřené zejména na aktivizaci a motivaci zaměstnavatelů a zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a zlepšení přístupu k němu;
 - 3) rozvoj sítí institucí vzdělávání dospělých a tvorba vzdělávacích a výcvikových programů;
 - 4) vzdělávací programy pro osoby, kterým služby zaměstnanosti věnují zvýšenou péči.
- podle ProvD, str. 21-22 a 29:
 - 1) podpora vzniku podnikových systémů dalšího profesního vzdělávání;
 - 2) adaptační podnikové programy zaměřené zejména na aktivizaci a motivaci zaměstnavatelů a zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání a zlepšení přístupu k němu;
 - 3) využití místních iniciativ a jejich zapojení při vytváření sociálních inovací k podpoře konkrétních programů;
 - 4) jejich adresné zacílení na podporu tvorby pozitivního sociálního prostředí.

Prioritní osy 2a a 2b Aktivní politiky trhu práce

- podle ProgD, str. 117:
 - 1) rozvoj preventivních nástrojů a opatření APZ pro specifické cílové skupiny;
 - 2) pakty zaměstnanosti;
 - 3) sociální ekonomika;
 - 4) motivační nástroje pro využívání pružných forem organizace práce.
- podle ProvD, str. 39-40 a 46:
 - 1) úzké propojení aktivit oblasti podpory se státními programy APZ;
 - 2) rozvoj preventivních opatření;
 - 3) efektivnější využití nástrojů APZ a realizace nových i inovovaných nástrojů APZ;
 - 4) vytvoření a rozvoj nových metod práce;
 - 5) vytvoření a rozvoj nových informačních systémů;
 - 6) rozvoj vzdělávacích programů pro zaměstnance služeb zaměstnanosti a spolupracujících organizací;
 - 7) nacházení nových oblastí a možností spolupráce zainteresovaných institucí na trhu práce.

Prioritní osa 3 Sociální integrace a rovné příležitosti

- podle ProgD, str. 128:
 - 1) rozvoj nástrojů pro začlenění cílových skupin sociálně vyloučených osob na trh práce;
 - 2) rozvoj nástrojů a opatření ke slučitelnosti pracovního a rodinného života;
 - 3) sociální ekonomika.

- podle ProvD, str. 58, 66, 72 a 81:

- 1) podpora nových přístupů či nové kombinace dosud paralelně existujících přístupů v oblasti sociální ekonomiky umožňujících sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí, popřípadě přístup těmto skupinám k veřejným službám;
- 2) realizace aktivit souvisejících s podporou a rozšiřováním nástrojů sociální ekonomiky v oblasti sociální integrace cílové skupiny tj. především příslušníků sociálně vyloučených romských lokalit;
- 3) podpora partnerství prostřednictvím vytváření sítí důležitých aktérů, jako například sociálních partnerů a nevládních organizací, a to jak na národní, regionální a místní úrovni, s cílem podnítit reformy v oblasti zaměstnanosti a začleňování do trhu práce; v rámci této oblasti podpory bude síť důležitých aktérů možné zaměřit například na oblast zavádění a realizace programů zaměstnanosti pro osoby ohrožené sociální exkluzí a jejich začlenění na trhu práce;
- 4) rozvoj nových programů na podporu rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce;
- 5) rozvoj dalších inovativních metod (nových forem zaměstnání) pro zlepšení rovných příležitostí;
- 6) podpora zavádění inovativních programů a opatření ke sladění pracovního a rodinného života (v zaměstnanecké sféře a na místní a regionální úrovni a také při zavádění inovativních forem partnerství subjektů, které se podílejí na zlepšování podmínek sladění pracovního a rodinného života).

Prioritní osy 4a a 4b Veřejná správa a veřejné služby

- podle ProgD, str. 136:

- 1) inovativní metody řízení s důrazem na aplikace eGovernmentu;
- 2) nástroje pro tvorbu, monitorování a evaluaci politik;
- 3) nástroje hodnocení dopadu regulace a zvyšování její kvality.

- podle ProvD, str. 89:

- 1) zefektivnění činností realizovaných na úrovni správních úřadů a organizačních složek zřizovaných těmito úřady a na úrovni územních samosprávných celků;

Prioritní osy 5a a 5b Mezinárodní spolupráce

- podle ProgD, str. 142:

- Inovace jsou průřezové téma v rámci všech podpořených projektů.

- podle ProvD, str. 95:

- Inovativní činnosti v rámci této oblasti podpory rozvíjeny formou: (1) horizontálně jako součást realizovaných projektů; (2) projektů přímo zaměřenými na tvorbu a šíření inovací v oblastech politiky podporovaných OP LZZ a v oblasti řízení programů spolufinancovaných z ESF.

9.2 Příloha č. 2: Seznam strategických dokumentů

OP LZZ se explicitně odkazuje na:

Dokumenty EU:

- Sdělení komise „Politika soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti,
- Strategické obecné zásady Společenství 2007-2013“ COM (2005) 299
- Sdělení Komise Radě a Evropskému parlamentu – „Integrované směry pro růst a zaměstnanost Lisabonský program Společenství“, COM (2005) 330
- Návrh Nařízení o Evropském sociálním fondu

Dokumenty ČR:

- Národní strategický referenční rámec České republiky
- Národní program reforem 2005-2008
- Strategii hospodářského růstu ČR
- Národní akční plán sociálního začleňování 2006-2008
- Národní akční plán zaměstnanosti 2004-2006
- Národní program přípravy na stárnutí 2003-2007
- Strategie Rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku
- Strategie podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb
- Postup a hlavní směry reformy a modernizace ústřední státní správy
- Koncepce reformy veřejné správy
- Strategie regionálního rozvoje ČR

Nové/aktuální strategické dokumenty ČR (explicitně se tedy na ně OP LZZ neodkazuje):

- Národní program reforem (usnesení vlády č. 314/2011)
- Národní rozvojové priority kohezní politiky po roce 2013
- Rámec strategie konkurenceschopnosti (NERV, 2011)
- Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti (MPO, 2011)
- Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR (usnesení vlády č. 37/2010)
- Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014-2020 (MMR, 2011)
- Analýza konkurenceschopnosti České republiky (MPO 2010);
- Akční plán pro naplňování národních cílů ČR (2010)
- Rámec strategie konkurenceschopnosti (NERV 2011),
- Národní politika výzkumu, vývoje a inovací ČR na léta 2009 – 2015 (2009)
- Bílá kniha výzkumu, vývoje a inovací (2008)
- Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013 (MPO, 2006)
- Zajištění synergických vazeb mezi operačními programy v programovacím období 2007-2013 (MMR, 2009)
- Metodická doporučení k zajištění synergických vazeb mezi operačními programy v programovacím období 2007-2013 (MMR, 2010)
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast Vysokých škol na období 2011-2015 (MŠMT, 2010)
- Souhrnný návrh zaměření budoucí kohezní politiky EU po roce 2013 v podmínkách České republiky, obsahující i návrh rozvojových priorit pro čerpání fondů EU po roce 2013 (MMR, 2011)

OP LZZ se konkrétně odkazuje na dokumenty (podle jednotlivých témat, resp. PO), příp. tyto dokumenty byly zmiňovány jako klíčové respondenty v rámci FS:

PO 1

- Národní inovační politika
- Strategie hospodářského růstu
- Národní program reforem ČR 2005-2008
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha)
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy České republiky (Dlouhodobý záměr)

PO 2

- Národní program reforem 2005-2008
- Strategie udržitelného rozvoje ČR
- Strategie hospodářského růstu
- Národní akční plán zaměstnanosti 2004-2006 (schválen usnesením vlády č. 696 ze 14. července 2004)

PO 3

OP 3.1 + 3.3

- Bílá kniha v sociálních službách usnesením vlády ČR č. 434/2003
- Koncepce celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků
- Národní akční plán sociálního začleňování (2004-2006)
- Národní program reforem ČR 2005-2008
- Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné druhy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začleňování uživatele do společnosti (přijata Usnesením vlády ČR č. 127 ze dne 21. února 2007)
- Národní plán vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením (1998)
- Národní plán podpory a integrace občanů se zdravotním postižením na období 2006 – 2009.
- Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003-2007
- Národní strategie protidrogové politiky na období 2005 až 2009
- Koncepce integrace cizinců upravená usnesením vlády ČR č. 689/1999 o zásadách koncepce integrace cizinců na území ČR a o přípravě a realizaci této koncepce a navázanými usneseními vlády ČR č. 1315/1999, č. 1266/2000, č. 1360/2001, č. 55/2003, č.126/2004, č.5/2005, č.126/2006, č. 126/2007, č. 259/2008, č. 183/2009, č. 224/2010, č. 99/2011 a č. 6/2012.

OP 3.2

- Roční zprávy o situaci národnostních menšin v České republice. Rada vlády pro národnostní menšiny.
- Koncepce politiky vlády vůči příslušníkům romské komunity napomáhající jejich integraci do společnosti (2000).
- Strategie pro práci Policie ČR ve vztahu k menšinám (2003).
- Strategie boje proti sociálnímu vyloučení 2011-2015. Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách.
- Strategie pro boj s chudobou. Ministerstvo vnitra ČR.
- Analýza sociálně vyloučených romských lokalit a absorpční kapacity subjektů působících v této oblasti. GAC spol. s r. o. Praha 2006.

OP 3.4

- Národní program reforem ČR 2005-2008

- Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen (usnesení vlády ČR ze dne 8. dubna 1998 č. 236)
- Národní koncepce rodinné politiky schválená usnesením vlády ČR č. 1305/2005

PO 4

- Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – strategie realizace Smart Administration v roce 2007 – 2015 (základní teze schváleny usnesením vlády č. 197 ze dne 28. února 2007)
- Strategie hospodářského růstu (schválená usnesením vlády ČR č. 1500 z 16. listopadu 2005)
- Národní program reforem ČR 2005-2008 (schválený usnesením vlády č. 1200 ze dne 14. září 2005)
- Strategie podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb (vzata na vědomí usnesením vlády č. 824 ze dne 1. září 2004)
- Koncepce reformy veřejné správy (vzata na vědomí usnesením vlády č. 258 ze dne 29. března 1999).

9.3 Příloha č. 3: Relevantní zdroje

Odborné studie, konference, semináře, prezentace

- Arundel, Anthony. Hollanders, Hugo. *A taxonomy of innovation: How do public sector agencies innovate? Results of the 2010 European Innobarometer survey of public agencies*, Innometrics 2011, [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/11/12/IUS2010_A_taxonomy_of_innovation_How_do_public_sector_agencies_innovate.pdf
- A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process, 2008. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.dcca.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/csrinnovation/Dokumenter/literaturreviewsep08full.pdf>
- Basset, J. *Innovation Policy Workshop No. 6*, Brussels, PRO INNO Europe 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/dl/901/orig_doc_file/
- BEPA, *Empowering people driving change: Social innovation in the European Union*, Bureau of European Policy Advisers 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf
- Conference Report, Social Innovation Europe Launches in Brussels: Innovation Union moves forward. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/sie-conference/conference-report_en.pdf
- Contribution to the European Commission public consultation on Community innovation Policy. SOCIAL ECONOMY EUROPE, 2009. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-union/consultation/files/139_see_en.pdf
- CSI. Corporate Social Innovation, Companies' participation in solving global challenges. July 2010, ISBN: 978-87-9189-717-7. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.dcca.dk/graphics/publikationer/CSR/CSI_Report.pdf
- CSI. Corporate Social Innovation, Case studies, July 2010, ISBN: 978-87-9897-18-4. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.dcca.dk/graphics/publikationer/CSR/CSI_Cases.pdf

- CSR-Driven Innovation – Combining design and business in a profitable and sustainable way. Nordic Innovation Centre, 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.dcca.dk/graphics/publikationer/CSR/csr-driven_innovation_webreport.pdf
- CSR-Driven Innovation - Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process - An Easy Reader, 2008. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.dcca.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/csrinnovation/Dokumenter/pixifinalpdf.pdf>
- CSR-Driven Innovation - Towards the Social Purpose Business, 2008. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.dcca.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/csrinnovation/Dokumenter/csr-di-report_final.pdf
- Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. 2010. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.whatif-ja.org/documents/social_innovation_report_EC.pdf
- Financing of Social Innovations, http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/innovation/article_11021_en.htm
- Financing Social Impact. Funding social innovation in Europe – mapping the way forward. Socail innovation Europe, 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7048
- Hochgerner, J. The Analysis of Social Innovations as Social Practice In: Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen. Vienna 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/04/The-Analysis-of-Social-Innovations-as-Social-Practice.pdf>
- Hochgerner, J. Innovation processes in the dynamics of social change, Vienna 2009. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/04/JoH_Innovation-processes_20091.pdf
- Housing-led policy approaches: Social innovation to end homelessness in Europe. FEANTSA 2011. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.feantsa.org/files/freshstart/Working_Groups/Housing/2011/Policy%20papers/14_11_2011_HF_Position_Paper_FINAL_EN.pdf
- Howaldt, Jürgen. Schwarz, Michael. *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends, „Working – Learning – Developing Skills. Potential for Innovation in a Modern Working Environment*, Dortmund 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf
- Key stages of the Innovation Mainstreaming Cycle. EQUAL. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://innovation.esflive.eu/node/330>
- Learning Network on Transnational Cooperation in ESF. Working paper : Evaluating the Added Value of Transnational Cooperation (Final Draft). February 2012.
- MEETING THE CHALLENGE OF EUROPE 2020. THE TRANSFORMATIVE POWER OF SERVICE INNOVATION. REPORT by the Expert Panel on Service Innovation in the EU, 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.europe-innova.org/c/document_library/get_file?folderId=383528&name=DLFE-11601.pdf

- Mulgan, G. *Launching the initiative*. Social Innovation Europe. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/sie-conference/mulgan_en.pdf
- Murray, R., Caulier-Grice and Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: www.youngfoundation.org/publications/reports/the-open-book-social-innovation-march-2010
- REINVENT EUROPE THROUGH INNOVATION. FIVE PROPOSITIONS FROM A BUSINESS PANEL ON FUTURE EUROPEAN INNOVATION POLICY. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel_brochure_en.pdf
- Results of the Conference. Challenge Social Innovation. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Challenge%20Social%20Innovation_Results_27-09-2011.pdf
- "Selling" of innovations, Manual for mainstreaming project results. EQUAL 2008. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://innovation.esflive.eu/node/364>
- SIX, Young Foundation, Study on Social Innovation, Social Innovation eXchange (SIX) 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: www.youngfoundation.org/files/images/tudy_on_Social_Innovation_22_February_2010_0.pdf
- Social Design Week 2011. Mit Innovation zur Integration. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.pakte.at/veranstaltungen/2011/5968.html>
- Social Innovation & social experimentation. European strategic perspectives. Seminar of the project leaders of the PROGRESS grants. Brussels, November 2011. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://stats.cesi.org.uk/events_presentations/momie_2011/1600_DianeAngermueller.pdf
- Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends. Sozialforschungsstelle Dortmund. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/publikationen/datenbanksuche/index.php?id=1289>
- SOCIAL INNOVATION EUROPE LAUNCH EVENT, 17th March, Workshop E: *Workplace Innovation*, [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/sie-conference/workshop-e_en.pdf
- Social innovation in ESF: Lessons learned and Recommendations. Equal Innovation Mainstreaming. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://innovation.esflive.eu/node/760>
- Soete, L. *The Ecology of Finance: Introduction*, Maastricht University. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/sie-conference/soetefinance_en.pdf
- TEP-Innovations-Drehscheiben. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.pakte.at/veranstaltungen/2011/5907.html>
- The Hartwell paper A new direction for climate policy, London School of Economy, 2009. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www2.lse.ac.uk/researchAndExpertise/units/mackinder/theHartwellPaper/Home.aspx>
- The Innovation Convention, Belgium 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.socialinnovationeurope.eu/node/2568>

- The New Nature of Innovation. OECD, 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.newnatureofinnovation.org/>
- Vienna Declaration: The most needed social innovations and related research topics Challenge Social Innovation. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf

Webové odkazy na instituce, partnerství

- BEPA (the Bureau of European Policy Advisers), http://ec.europa.eu/bepa/index_en.htm
- Centre for Research on Social Innovations, <http://www.crisis.uqam.ca/>
- Centre for social innovation, <http://socialinnovation.ca/>
- Centre for social innovation research, <http://www.unb.ca/cesir/>
- Challenge Social Innovation, <http://www.socialinnovation2011.eu/>
- Community of Practice on Partnership in the ESF, <http://partnership.esflive.eu/>
- EQUAL. Resources (best practises etc.). [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://innovation.esflive.eu/resources/directory?filter0%5B%5D=**ALL**&filter1%5B%5D=*ALL**
- ESF: Innovative action, <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=57&langId=en#opt1>
- Europe Innova, <http://www.europe-innova.eu>
- EUCLID, <http://www.euclidnetwork.eu/index.php>
- Innovation Mainstreaming. EQUAL. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://innovation.esflive.eu/>
- LEED Forum on Social Innovations, http://www.oecd.org/document/21/0,3746,en_2649_34417_44255253_1_1_1_1,00.html
- Pôle Européen des Fondations de l'Économie Sociale, <http://www.pefondes.eu/index.php?&lang=en>
- Social Innovation Europe, <http://socialinnovationeurope.eu/>
- Social Innovation Exchange (SIX), <http://socialinnovationexchange.org/>
- Social Innovation International Congress, <http://www.nextrev-lisbon.org/eng/>
- The Young Foundation, <http://www.youngfoundation.org/>
- Transnationality. Learning Network on Transnational Cooperation in ESF, <http://www.transnationality.eu/>
- Zentrum für Soziale Innovation, <https://www.zsi.at/object/publication/1390>

Dokumenty EU

- Annual Growth Survey 2011. European Commission, 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/tools/monitoring/annual_growth_survey_2011/index_en.htm
- Annual Reports Report on the implementation of innovative measures under Article 6 of the European Social Fund:
 - o First Annual Report on the implementation of innovative measures under Article 6 of the European Social Fund Regulation during 2001, ESF Committee. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/report_2001_en.pdf
 - o Second Annual Report on the implementation of innovative measures under Article 6 of the European Social Fund Regulation during 2002, ESF Committee. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/report_2002_en.pdf
 - o Third Annual Report on the implementation of innovative measures under Article 6 of the European Social Fund Regulation during 2003, ESF Committee. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/report_2003_en.pdf
 - o Fourth Annual Report on the implementation of innovative measures under Article 6 of the European Social Fund Regulation during 2004, ESF Committee. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/report_2004_en.pdf
 - o Fifth Annual Report on the implementation of innovative measures under Article 6 of the European Social Fund Regulation during 2005, ESF Committee. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/report_2005_en.pdf
- BACKGROUND ON INNOVATION IN EUROPE. European Commission, 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/innovation_background_en.pdf
- Barroso, J.R. INNOVATION PRIORITIES FOR EUROPE. European Commission, 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/innovation_en.pdf
- Commitment 26. European Social Innovation Pilot. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://i3s.ec.europa.eu/commitment/31.html>
- Commitment 27-A. Public Sector Innovation Scoreboard. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://i3s.ec.europa.eu/commitment/32.html>
- Commitment 27-B. Research Programme on Public Sector and Social Innovation. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://i3s.ec.europa.eu/commitment/33.html>
- COMMUNICATION FROM THE COMMISSION on the implementation of Innovative Measures under Article 6 of the European Social Fund Regulation for the programming period 2000-2006. ESF Committee. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://circa.europa.eu/Public/irc/empl/vp_2001_005/library?l=/english/com_2000_894_pdf_1/EN_1.0_&a=d
- ESF 2014-2020. European Commission 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=62&langId=en>

- Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission, 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
- Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. SEC(2010) 1161. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf#view=fit&pagemode=none
- European Innovation Progress Report 2009. European Commission. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://proinno.intrasoft.be/admin/uploaded_documents/EIPR2009.pdf
- Report on Innovation Measures under Article 6 of the ESF Regulation (EEC) N° 2084/93 for the period 1994-1999. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/report_94_99_en.pdf
- REPORT FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. State of the Innovation Union 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2011/state_of_the_innovation_union_2011_en.pdf#view=fit&pagemode=none
- This is European Social Innovation. European Union, 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation/

Evaluace

- *Analýza a vyhodnocení systému hodnocení a hodnotících kritérií Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů – OP RLZ (2004–2006)*. VŠE. Praha: 2007.
- *Druhá etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL*. Závěrečná zpráva. EURO SERVICE GROUP, s.r.o.; AUDITCOM, s.r.o.; INTERMUNDIA, o.p.s. 2006.
- *Evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL: Závěrečná evaluační zpráva*. [online]. Praha : Navreme Boheme. 2008. URL: http://reports.navreme.cz/CSS/Downloads/equal_cs.pdf
- *Evaluace ve vazbě na monitoring – vyhodnocení indikátorové soustavy: závěrečná zpráva*. [online]. Praha: ESF ČR [cit. 2010-09-27]. URL: http://www.esfcr.cz/file/7782_1_1/.
- *Evaluace komunikačních aktivit ESF v ČR*. NAVIGA 4 S.R.O. 2011.
- *Ex-ante evaluace operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro období 2007-2013 : závěrečná zpráva* [online]. Ostrava: prosinec 2006 [cit. 2010-09-28]. 41 s. URL: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/5484/Evaluace-OPLZZ-final.pdf>.
- *Ex-ante hodnocení OP RLZ*. Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání. 2004.
- *Ex-post evaluation of the EQUAL Community Initiative (2000-2006)*. METIS. Vienna 2010.
- *Hodnocení implementace principu partnerství v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost: Závěrečná evaluační zpráva*. IREAS. Praha 2011.
- *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013*. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

- *Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*, číslo revize 9. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 16. 3. 2011.
- *Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu* (vstupní a průběžné zprávy), Navreme Boheme, 2011.
- *První etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL: Závěrečná zpráva*. EURO SERVICE GROUP, s.r.o.; AUDITCOM, s.r.o.; INTERMUNDIA, o.p.s. 2005.
- *Příručka pro hodnocení a výběr projektů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*. Identifikační číslo: MAD 113. Příloha OM OP LZZ: P2. ŘO OP LZZ. 1. 1. 2011.
- *Příručka pro hodnotitele projektů OP LZZ*. Identifikační číslo: MAD 114, Příloha OM OP LZZ: P3. ŘO OP LZZ, 4. 5. 2009.
- *Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2009: Závěrečná zpráva*. RegioPartner. Praha: 2010.
- *Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2010: Závěrečná zpráva*. IREAS centrum. Praha: 2011.
- Švojkrová, M. *Metodika hodnocení specifických kritérií grantových projektů v rámci výzvy č. 36 / 1.2 OP LZZ*. Školení pro hodnotitele. Praha, 15. dubna 2010.
- *Třetí etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL (2007 - 2008): Závěrečná zpráva*. Shrnutí. IREAS Centrum. Evasco. 2008.
- *Výroční zpráva o provádění OP LZZ 2007*. Verze schválená Monitorovacím výborem OP LZZ dne 3. června 2008.
- *Výroční zpráva o provádění OP LZZ 2008*. Verze schválená Monitorovacím výborem OP LZZ dne 1. června 2009.
- *Výroční zpráva o provádění OP LZZ 2009*. Verze schválená Monitorovacím výborem OP LZZ dne 31. května 2010.
- *Výroční zpráva o provádění OP LZZ 2010*. Verze schválená Monitorovacím výborem OP LZZ dne 26. května 2011.
- *Závěrečná zpráva prvního kola Iniciativy Společenství EQUAL České republiky* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, červen 2007 [cit. 2010-09-28]. 50 s. URL: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/898/zaverecna_zprava.pdf>.
- *Závěrečná zpráva z organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ 2009* [online]. Praha: 2009 [cit. 2010-09-27]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/file/7703_1_1/
- *Závěrečná evaluace OP RLZ – zhodnocení přínosu programu na poli rozvoje lidských zdrojů: Závěrečná zpráva*. 2008.
- *Závěrečná evaluace JPD 3 – zhodnocení přínosu programu v oblasti rozvoje lidských zdrojů: Závěrečná zpráva*. 2008.
- *Závěrečná zpráva z Evaluace projektu „Vzdělávejte se!“*. Navreme Boheme. 2011.
- *Zhodnocení přístupů českých i zahraničních rozvojových partnerství Programu Iniciativy Společenství EQUAL při aplikaci horizontálního tématu gender mainstreaming*. Závěrečná zpráva. RegioPartner. 2008.

Výzvy a metodiky hodnocení

- Výzva č. 23: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-23-zvyseni-adaptability-zamestnancu-a>

- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu. Výzva č. 23: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-23-zvyseni-adaptability-zamestnancu-a>
- Výzva č. 35: Školení je šance, [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/skoleni-je-sance>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu. Výzva č. 35: Školení je šance. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/skoleni-je-sance>
- Výzva č. 33: Zvýšení adaptability zaměstnanců podniků v profesních oborových a odvětvových sdruženích, [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-33-zvyseni-adaptability-zamestnancu-podniku-v>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu. Výzva č. 33: Zvýšení adaptability zaměstnanců podniků v profesních oborových a odvětvových sdruženích, [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-33-zvyseni-adaptability-zamestnancu-podniku-v>
- Výzva č. 37: Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/regionalni-individualni-projekty-v-oblasti-podpory-1-2>
- Výzva č. 36: Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků, [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-k-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-v-ramci-2>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 1.2. Výzva č. 36: Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků, [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7754/>
- Výzva č. 74: Posílení aktivních politik zaměstnanosti, [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-v-ramci-oblasti-7>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 2.1. Výzva č. 74: Posílení aktivních politik zaměstnanosti, [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8043/>
- Výzva č. 63: Posílení aktivních politik zaměstnanosti. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-v-ramci-oblasti-3>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 2.1. Výzva č. 63: Posílení aktivních politik zaměstnanosti. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7817/>
- Výzva č. 44: Posílení aktivních politik zaměstnanosti. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-v-ramci-oblasti>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 2.1. Výzva č. 44: Posílení aktivních politik zaměstnanosti. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7418/>
- Výzva č. 30: Sociální ekonomika. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-socialni>
- Výzva č. 4 (IP): Výzva k předkládání individuálních projektů OP LZZ pro Odbor implementace fondů EU. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-k-predkladani-individualnich-projektu-op-lzz-pro-odbor>
- Výzva č. 5 (IP): Výzva k předkládání individuálních projektů v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro kraje, mimo hlavního města Prahy. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-k-predkladani-individualnich-projektu-v-ramci>
- Metodika hodnocení specifických kritérií individuálního projektu. Výzva č. 5 (IP): Výzva k předkládání individuálních projektů v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

pro kraje, mimo hlavního města Prahy. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-k-predkladani-individualnich-projektu-v-ramci>

- Výzva č. 19: Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-19-podpora-socialni-integrace-prislusniku-romskych>
- Metodika hodnocení specifických kritérií. Výzva č. 19: Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7668/>
- Výzva č. 75: Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-gp-3-3-integrace-socialne-vyloucenych-1>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 3.3. Výzva č. 75: Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8063/>
- Výzva č. 31: Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-k-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-v-ramci>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 3.3. Výzva č. 31: Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7302/>
- Výzva č. 56: Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-k-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-v-ramci-1>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 3.3. Výzva č. 56: Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7709/>
- Výzva č. 68: Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-gp-3-3-integrace-socialne-vyloucenych>
- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu v rámci GG 3.3. Výzva č. 68: Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7873/>
- Výzva č. 26: Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-26-k-predkladani-grantovych-projektu-v-oblasti>
- Výzva č. 54: Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-v-ramci-oblasti-2>
- Metodika hodnocení specifických kritérií. Výzva č. 54: Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7717/>
- Výzva č. 76: Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzvu-c-76-k-predkladani-grantovych-projektu-rovne>
- Metodika hodnocení specifických kritérií. Výzva č. 76: Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8076/>
- Výzva č. 12: Mezinárodní spolupráce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-12-zintenzivneni-mezinarodni-spoluprace-v-oblasti>

- Metodika hodnocení specifických kritérií grantového projektu. Výzva č. 12: Mezinárodní spolupráce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-c-12-zintenzivneni-mezinarodni-spoluprace-v-oblasti>
- Výzva č. 51: Mezinárodní spolupráce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/2-vyzva-k-predkladani-grantovych-projektu-v-ramci-gg>
- Metodika hodnocení specifických kritérií. Výzva č. 51: Mezinárodní spolupráce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7614/>
- Výzva č. 77: Mezinárodní spolupráce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/3-vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-v-ramci-5-1>
- Metodika hodnocení specifických kritérií. Výzva č. 77: Mezinárodní spolupráce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8096/>
- Výzva č. 81: Mezinárodní spolupráce. [cit. 5. 1. 2012], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/1-vyzva-pro-predkladani-individualnich-projektu-v-ramci-5-1>

ESF a sociální inovace v jednotlivých státech EU

Velká Británie

- European social fund in England, [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.dwp.gov.uk/esf/>
- ESF-Works. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: www.esf-works.com
- Innovation and Transnationality. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.dwp.gov.uk/esf/esf-in-action/innovation/>
- Innovation, Transnationality and Mainstreaming. THEMATIC NETWORKS REPORT. England and Gibraltar European Social Fund 2007 – 2013, 2010. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-works.com/images/about_us/itm_thematic_network_report_2010.pdf
- Innovation, Transnationality and Mainstreaming. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.esf-works.com/about-us/what-is-esf-works/innovation-transnationality-and-mainstreaming>
- INNOVATIVE PROJECTS. ENGLAND AND GIBRALTAR EUROPEAN SOCIAL FUND CONVERGENCE, COMPETITIVENESS AND EMPLOYMENT PROGRAMME 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.dwp.gov.uk/docs/innovation-projects.pdf>
- Operational Programme for England and Gibraltar for 2007-2013, ESF. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.dwp.gov.uk/esf/resources/operational-programme/>
- The European Social Fund in United Kingdom, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=381&langId=en>
- Themes for Innovation:
 - o Active Inclusion. Innovation, Transnationality and Mainstreaming. England and Gibraltar European Social Fund 2007 – 2013. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-works.com/images/resources/active_inclusion_v2.pdf
 - o Engaging with Employers. Innovation, Transnationality and Mainstreaming. England and Gibraltar European Social Fund 2007 – 2013. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-works.com/images/resources/engaging_with_employers_v3b.pdf
 - o ICT and the Digital Divide. Innovation, Transnationality and Mainstreaming. England and Gibraltar European Social Fund 2007 – 2013. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-works.com/images/resources/ict_digital_divide_v2.pdf

- *Demographic Change (older workers and migration). Innovation, Transnationality and Mainstreaming.* England and Gibraltar European Social Fund 2007 – 2013. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-works.com/images/resources/demographic_change_v4.pdf
- *Skills for Climate Change and Sustainable Development. Innovation, Transnationality and Mainstreaming.* England and Gibraltar European Social Fund 2007 – 2013. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-works.com/images/resources/skills_for_climate_change_v4.pdf
- *Social Enterprise. Innovation, Transnationality and Mainstreaming.* England and Gibraltar European Social Fund 2007 – 2013. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-works.com/images/resources/social_enterprise_v2.pdf

Nizozemí

- Agentschap SZW, <http://www.agentschapswz.nl>
- ESF Social Innovation in the Netherlands (Presentation), [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/CoPIM/esf-social-innovation-in-the-netherlands-presentation>
- EUROPA OM DE HOEK, www.europaomdehoek.nl
- ILC ZORGVOORLATER– Netherlands. Website. http://www.ilczorgvoorlater.com/zvl_homepage.asp
- ILC – Netherlands. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.ilc-alliance.org/images/uploads/publication-pdfs/ILC_Netherlands.pdf
- Lindenaar, D. *ESF for social innovation in labour (NL).* Agentschap. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://innovation.esflive.eu/node/666>
- More information on ESF grants in Netherlands, [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.agentschapswz.nl/english/ESF+2007-2013/ESF+grants+in+the+Netherlands>
- Movares: moving ahead on social innovation, ESF – Nizozemsko, [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=490&langId=cs&featuresId=272&furtherFeatures=yes>
- NCSI (Netherlands Centre for Social Innovation). [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.ncsi.nl/en>
- OPERATIONAL PROGRAMME The Netherlands, ESF 2007-2013. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://docs.minszw.nl/pdf/135/2007/135_2007_1_18081.pdf
- The European Social Fund in Netherlands, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=392&langId=en>
- Vervloet, L. *Building the case for innovation in the Flemish ESF: PCM for innovation projects.* Flemish ESF Agency. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://innovation.esflive.eu/node/667>

Dánsko

- Business Innovation Fund. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.fornyelsesfonden.dk/english/home>
- Innovation Denmark, http://www.itdenmark.com/id_faq_1.html
- Programme for The European Social Fund in Denmark 2007–2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.deaca.dk/file/8222/Programme_for_The_Social_Fund_in_Denmark_2007-2013
- Results of the negotiations of Cohesion Policy strategies and programmes 2007-13. Denmark. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/negotiation/country_dk_en.pdf

- The European Social Fund in Denmark, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=376&langId=en>
- The National Agency for Enterprise and Construction, <http://www.regionalt.dk>

Belgie

- ESF Belgium Flanders (Presentation), [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/CoPIM/esf-belgium-falnders-presentation> 1
- ESF invests in your future. INTRODUCTION TO THE EUROPEAN SOCIAL FUND IN FLANDERS 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf-agentschap.be/uploadedFiles/Over_het_ESF-Agentschap/esf-brochure2007-2013_eng_print_versie.pdf
- The Flemish-Speaking Community of Belgium ESF Agency, <http://www.esf-agentschap.be>
- The French-Speaking Community of Belgium ESF Agency, <http://www.fse.be>
- Brussels-Capital Region, www.fsebru.be
- SPP Intégration Sociale – FSE, <http://www.mi-is.be>
- The German-Speaking Community of Belgium Ministry of the German-Speaking Community of Belgium, European Social Fund, <http://www.dglive.be/europa/esf/>
- The European Social Fund in Belgium, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=371&langId=en>
- Vranken, J. *Combating poverty and social exclusion through labour market participation – a role for the ESF?* ESF Conference, 2010. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.mi-is.be/sites/default/files/doc/3%20-%20Vranken%20-%20role%20of%20the%20ESF%20in%20combating%20poverty.pdf>

Rakousko

- European social fund in Austria, [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.esf.at/esf/english-info/>
- Das war die ESF Jahrestagung 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.esf.at/esf/2011/11/23/das-war-die-esf-jahrestagung-2011/>
- Die Innovationskraft des ESF in Österreich. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.esf.at/esf/start-2/thema-innovation/>
- ESF Innovationsaward 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf.at/award/ESF_Innovationsaward_Infoblatt_2011.pdf
- Europe 2020 Innovationsunion. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.esf.at/esf/2011/05/02/europa-2020-innovationsunion/#more-6461>
- Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection, <http://www.esf.at>
- The European Social Fund in Austria, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=370&langId=en>

Německo

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Gruppe Soziales Europa, www.esf.de
- Operationelles Programm des Bundes für den Europäischen Sozialfonds, Förderperiode 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf.de/portal/generator/1222/property=data/operationelles_programm_des_bundes_fuer_den_europaeischen_sozialfonds.pdf
- The European Social Fund in Germany, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=375&langId=en>

Francie

- Dialogue Social Territorial. www.dialoguesocialterritorial.fr
- Fonds Social Européen en France, <http://www.fse.gouv.fr/>
- Programme opérationnel national FSE, Compétitivité régionale et Emploi 2007-2013. cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.fse.gouv.fr/IMG/pdf/PO11_web.pdf
- The European Social Fund in France, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=380&langId=en>

Španělsko

- Edwards-Schachter, M.; Alcántara, E. and Matti, C. P. Fostering quality of life through social innovation: a Spanish case-study. INSTITUTE OF INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.ungs.edu.ar/globelics/wp-content/uploads/2011/12/ID-124-Schachter-Alcantara-Matti-Inclusive-innovation-social-and-sustainable-perspectives.pdf>
- El principio de Innovación para los nuevos programas del FSE (2007-2013), [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.mtin.es/uafse/es/documentos/pdf/Orientaciones-innovacion-2007-es.pdf>
- Foundation for Development Innovation and Technology (FUNDITEC), <http://www.funditec.org/>
- Institute of Innovation and Knowledge management, <http://www.esade.edu/research-webs/eng/iik>
- I Seminario de “Innovación Social en el marco de la Responsabilidad Social Territorial”, [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.mtin.es/uafse/es/novedades/novedad_0014.html
- Ministry of Labour and Social Affairs — European Social Fund Unit, www.mtin.es/uafse/
- The European Social Fund in Spain, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=378&langId=en>

Polsko

- Department for ESF Management, www.efs.gov.pl
- Human Capital Operational Programme 2007-2013 in Poland. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.efs.gov.pl/English/Documents/HCOP_EN_18January2008_final.pdf
- Principles of Selecting Projects Under The Human Capitale Operational Programme. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.efs.gov.pl/English/Documents/zasady_wyboruprojektu_ang.pdf
- The European Social Fund in Poland, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=393&langId=en>

- Wygnanski, K. Social Innovations in Poland – Ready or not? (Presentation). [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/SleXchange/kuba-wygna>

Slovinsko

- European social fund, Republic of Slovenia, Ministry of labour, family and social affairs. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.mddsz.gov.si/en/areas_of_work/labour_market_and_employment/european_social_fund/
- Government Office for Local Self-Government and Regional Policy, <http://www.svlr.gov.si/en/>
- Operational Programme for Human Resources Development for the period 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.svlr.gov.si/fileadmin/svlr.gov.si/pageuploads/KOHEZIJA/KOHEZIJA_-_angleska_stran/OP-HRD_ENG.pdf
- The European Social Fund in Slovenia, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=399&langId=en>

Slovensko

- Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, <http://www.esf.gov.sk/>
- Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia určený pre programové obdobie 2007 – 2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.esf.gov.sk/documents/OP2007/OpZaSI_Final2007.pdf
- The European Social Fund in Slovakia, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=397&langId=en>

Švédsko

- Hjelm, S.I., Mårtens, P. *Design as an Enabler of Social Innovation – A Swedish Perspective*. KTH, 2011. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/contributions/post/sweden/kth_-_royal_institute_of_technology_-_faculty_for_design_research.pdf
- Knowledge Information Tools. A strategy to reinforce transnational co-operation and social innovation in the European Social Fund in Sweden. The Swedish ESF Council, 2010. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.esf.se/Documents/V%c3%a5ra%20program/Socialfonden/Om%20Socialfonden/Transnationellt%20samarbete/Strategy%20English%20Final.pdf>
- National structural fund programme for regional competitiveness and employment (ESF) 2007–2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.esf.se/Documents/In%20english/National%20structural%20fund%20programme%20for%20regional%20competitiveness%20and%20employment.pdf>
- Project: Designing Social Innovation. Interactive Institute. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.tii.se/dsi>

- SOCIAL INNOVATION CASE STUDY: STOCKHOLM. CROSSROADS: INFORMATION AND SUPPORT FOR EU MIGRANTS. Cities for active inclusion, 2011. [cit. 27. 12. 2011]. Dostupné z: http://www.eurocities.eu/Case%20study_Stockholm.pdf
- Swedish ESF Council, <http://www.esf.se/>
- The European Social Fund in Sweden, 2007-2013. [cit. 19. 12. 2011]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=396&langId=en>

9.4 Příloha č. 4: Změny implementace OP LZZ v oblasti metodiky a pravidel (změny v příručkách)

Tabulka 6: Příručka pro hodnotitele projektů

10.3.2008 1. odstraněna kapitola 4 2. přepracován text kapitoly hodnotící tabulka 3. nová Příloha č. 1
4.5.2009 4. Doplnění informací o náležitostech hodnocení a jeho převzetí ze strany vyhlášovatele 5. Doplnění dohod o pracích mimo prac. poměr 6. Doplnění informace o databázi hodnotitelů a ratingu hodnotitelů 7. Upřesnění informace o provádění hodnocení v IS Monit7+ 8. Doplnění postupu v případě nefunkčnosti IS 9. Upřesnění v celém dokumentu, že hranice 65 bodů je pouze za obecná kritéria 10. Upřesnění komentáře u některých kritérií – C3, D2, E1 a H 11. Doplněna příloha č. 2 – Hodnotící tabulka ve wordu pro případ dlouhotrvající nefunkčnosti IS

Tabulka 7: Příručka pro žadatele

10.3.2008 1. Z vysvětlujícího textu „evidenční počet zaměstnanců“ odstraněny z osoby vykonávající základní vojenskou službu a náhradní civilní službu, neboť ZVS i NCS skončily v ČR ke dni 31.12.2004. 2. U definice partnerství doplněno za druhou větou, že v případě IP je možné výhradně partnerství bez finančního příspěvku 3. Doplněna definice veřejné zakázky, tak aby byla shodná s Příručkou pro příjemce 4. Ve výčtu ZS doplněn text: Ministerstvo vnitra – odbor strukturálních fondů 5. Ve výčtu povinností příjemce kategorie a) upraven text ve smyslu „žádá o vyplacení záloh na schválený projekt“, že o první zálohu příjemce nežádá, ale je mu rovnou poukázána. 6. Upravena poznámka pod čarou č. 17, ve smyslu auditní zprávu předat spolu se závěrečnou ŽoP, je možné, že prostředky v limitní výši ještě nebyly poskytnuty, ale teprve budou. 7. Upraven text týkající se nákladů vyplývajících přímo ze smlouvy: Všechny kolonky, resp. jejich vyplnění, jsou popsány v rámci desatera OP LZZ, D6 Průvodce vyplněním projektové žádosti. Do položky Náklady vyplývající ze smlouvy patří jak audit, tak i náklady na publicitu, které zde nejsou skryté, ale jsou tzv. podpoložkou Nákladů vyplývajících ze smlouvy, např. 05.03.01

8. Rozpočet projektu – Náklady na nákup služeb, doplněno, že limity se netýkají individuálních projektů

9. Doplněno do poznámky pod čarou, jak postupovat u předkládání žádostí o výjimky Stejně doplněno i do D2 - příručky pro příjemce.

10. text „...žadatel podmínky... akceptuje (odlišným způsobem podle různé právní formy)“ doplněny způsoby akceptace

20.8.2008

11. Doplněno o rozlišení týkající se českého a mezinárodního partnerství a rozlišují se výdaje vznikající českým partnerům, a zahraničním partnerům ve vztahu ke způsobilým nákladům projektu.

12. U českých partnerů s finančním příspěvkem se již neuvádí 49 procent jako horní mez podílu z celkového rozpočtu projektu.

13. Upřesňují a doplňují se specifické cíle prioritní osy 4. Upřesněno vymezení oblasti podpory 4.1, ruší se oblast podpory 4.2

14. regionální grantové projekty: upravena definice cílového regionu a cílové skupiny regionu

15. Doplněn zahraniční partner jako ten, na nějž se nevztahuje podmínka auditu

16. Upřesněna způsobilost k proplacení auditu

17. Kapitoly rozpočtu nejsou uváděny pod číslem, ale pod jménem přísl. kap.

18. Upřesněna kapitola rozp. Nákup služeb v případě grantových projektů

19. Uvedeno a vysvětleno zavedení nepřímých nákladů do kapitoly rozpočtu grantových projektů

20. Upřesněna formální kritéria a kritéria přijatelnosti

21. Přidána informace o typu projektu – projektu technické pomoci

22. Opravena technická asistence na technická pomoc

2.3.2009

23. Úprava definic pojmů

24. Vložena kapitola 5.4 audit

25. Do odstavce nad tabulkou doplněna věta o časovém vymezení splnění podmínek přijatelnosti

26. Doplněny podmínky na klíčování rozpočtu i na jednotlivé partnery a povinnost splňovat náležitosti výzvy i pro partnery

27. Úprava nákladů projektu na přímé a nepřímé.

28. Úprava popisu příjmu projektu

29. Rozšíření kapitoly Struktura rozpočtu

30. Zpřesnění informace o zásobníku projektů

31. Doplněn popis činností vrácení projektu k přepracování po zasedání VK

15.10.2009

32. Doplněna výjimka pro IP v rámci APZ na mzdové příspěvky pro OSVČ

33. odstraněn požadavek na přehled ekonomické a finanční situace žadatele

34. oprávněnost žadatele – doplněny náležitosti používané ve výzvách

35. navýšení limitu na nákup služeb

36. příjmy projektu – doplněna výjimka pro GG sociální ekonomika

37. odstraněna povinnost inzerce výzev v tisku

38. doplněny náležitosti podpisu žádosti 39. úprava a bližší specifikace náležitosti dokladů o právní subjektivitě 40. doplněny náležitosti prokazování zařazení projektu do IPRM 41. doplněny informace o zasílání zpráv o výběrovém procesu do Benefitu 42. doplněna nová kritéria formálního hodnocení a hodnocení přijatelnosti pro výzvy vyhlášené od 15.10.2009 43. výběr projektů – úprava terminologie podle příručky pro hodnocení a výběr projektů 44. specifikace podkladů nutných pro vydání právního aktu
31.5.2010 45. kap. 5.3 odstraněn text o publikaci Principy ... 46. nová kap. 5.5 Udržitelnost podpořených aktivit a prokazování nově vytvořených pracovních míst 47. kap. 6.2 nová pozn. pod čarou – Obce, kraje a OSS nemohou být v GP partnery s fin. příspěvkem 48. kap. 7 úprava textu o soukromém spolufinancování 49. nová kap. 7.2 Investiční náklady v projektu 50. kap. 9.3 doplněn text o synergiích 51. kap. 10.1 doplněn text o hodnocení IP + nová pozn. pod čarou 52. kap. 10.2 vložen odkaz na Příručku pro hodnotitele
1.1.2011 53. Upraven přehled kontaktů

Tabulka 8: Příručka pro příjemce

10.3.2008 1. Upraven text vysvětlení Evidenční počet zaměstnanců dle aktuálního znění zákona. 2. Doplněno ustanovení o způsobilosti výdajů pro individuální projekty. 3. Doplněn text o situaci, kdy příjemcem podpory OP LZZ je obec a platby jsou tudíž poskytovány prostřednictvím rozpočtů krajů. 4. Upraven způsob a výše zálohové platby pro individuální projekty. 5. Doplněn text o povinnost přiložit k závěrečné monitorovací zprávě zprávu auditora u všech individuálních projektů bez ohledu na přidělenou výši podpory.
2.3.2009 6. Upraveno ustanovení o Partnerství – rozděluje se na české a mezinárodní (státy EU). 7. Zavedení nepřímých nákladů pro grantové projekty. 8. Úprava popisu příjmů projektu 9. Vypuštěno číslování kapitol výdajů projektu a přejmenování kapitoly na Nákup služeb. 10. úprava definic pojmů 11. upřesnění zahájení realizace projektu 12. upřesnění podstatných a nepodstatných změn projektu 13. doplnění definice obvyklých cen 14. zpřesnění popisu účetních dokladů

15. úprava definice vytvořeného pracovního místa

16. úprava popisu procesu sebeevaluace

17. upřesnění výčtu dokumentů podléhajících archivaci

18. úprava kapitoly nesrovnalosti

19. úprava terminologie zálohové platby

15.10.2009

20. Doplněna výjimka pro IP v rámci APZ na mzdové příspěvky pro OSVČ

21. odstraněna povinnost inzerce výzev v tisku

22. doplněny nepodstatné změny projektu

23. doplněna možnost zvyšování jednotkových cen

24. doplněny přípustné podstatné změny projektu

25. navýšení limitu na nákup služeb

26. režim předfinancování umožněn i pro projekty s nepovinným spolufinancováním ze strany příjemce

27. úprava zahájení běhu lhůt pro vyplacení 1. části dotace

28. navýšení 1. části dotace pro IP

29. úprava výše vyplácených částí dotace

30. doplnění informace o zálohových fakturách

31. doplněna výjimka pro vykazování příjmů v rámci GG sociální ekonomika

32. udržitelnost – doplněna výjimka pro APZ

33. doplněn požadavek na obsazení vytvořeného místa

34. slovo investice nahrazeno termínem položka infrastruktury

35. indikátory – změna názvu pole, ve kterém se vykazuje

36. úprava náležitostí pro prokazování soukromých prostředků

37. odstraněna informace o finanční části MZ

38. doplnění délky monitorovacího období a úprava příkladu

31.5.2010

39. kap. 3.2 změna textu o zahájení realizace projektu

40. kap. 3.3 změny v projektech nesmí být v rozporu s požadavky VK

41. kap. 3.3 změny textu u příkladů nepodstatných změn

42. kap. 3.3 rozšíření počtů příkladů podstatných změn

43. kap. 4.5 změna textu o mimořádných MZ

44. kap. 5.9 do výčtu příjmu doplněny smluvní pokuty

45. kap. 10 změna textu o udržitelnosti

46. kap. 14.2 vložení textu o možnosti prodloužit lhůty pro předkládání MZ

47. nová kap. 14.4 investiční akce charakteru rekonstrukcí a modernizací

48. kap. 15 doplněn odkaz na klub na ESF fóru

49. kap. 18 celkové přepracování kapitoly

1.1.2011

- 50. kap. 3.2 doplněn text o datu zahájení realizace projektu
- 51. kap. 3.3 rozšířen výčet podstatných změn
- 52. kap. 4.4 upraven text o první části dotace a doba na kontrolu MZ a ZjŽop
- 53. kap. 5.1 zpřesnění textu o účetnictví
- 54. kap 5.2 upraven text rámečku o fakturách
- 55. kap. 12 upraven text o auditorské zprávě
- 56. 14.2 doplněn text o neschválení MZ
- 57. kap. 16.1 doplněn text o tom, že schválení MZ nemá vliv na kontrolu na místě.
- 58. kap. 16.4 přidána poznámka pod čarou o souhlasu CS se zpracováním osobních údajů
- 59. kap. 18 doplněn text k nesrovnalostem (krácení dotace)
- 60. upraven přehled kontaktů

Tabulka 9: Metodika monitorovacích indikátorů

10.3.2008

- 1. V tabulce upravena procentní výše

4.5.2009

- 2. Upřesnění zdrojů dat u indikátorů.
- 3. Odstranění textu nerelevantního pro příjemce.
- 4. Upřesnění vztahu mezi naplněním indikátorů a naplněním cílů projektu.
- 5. Formální úprava tabulek sankcí.
- 6. Odstranění nerelevantních údajů v přehledu indikátorů.
- 7. V prioritní ose 4 sloučení oblastí podpory do 4.1 včetně indikátorů.
- 8. Sloučení kapitol 6 a 7 do tabulky s definicemi indikátorů dle revize NČI.

15.10.2009

- 9. Doplněna informace o detailním členění indikátorů
- 10. Doplněna informace o vykazování hodnot indikátorů
- 11. Úprava detailního členění monitorovacích indikátorů do souladu s monitorovacím systémem.
- 12. Úprava definice indikátoru počet vytvořených pracovních míst

31.5.2010

- 13. Doplněna informace o uvádění způsobu určení cílové hodnoty indikátorů v Žádosti o finanční podporu.
- 14. Upřesněna definice indikátoru počet vytvořených pracovních míst pro muže/ženy

Tabulka 10: Příručka pro hodnocení a výběr projektů OP LZZ

10.3.2008

- 1. 3.4. rozšíření textu kapitoly

15.10.2008

2. Přepřacování celé příručky

4.5.2009

3. Formální hodnocení a přijatelnost – doplnění požadavku na uvedení komentáře v případě volby n.r.
4. Úprava výpočtu bodů při využití 3. hodnotitele
5. Doplnění prohlášení o nestrannosti a mlčenlivosti, je-li člen HK ve vztahu vůči projektu
6. Doplnění postupu v případě nefunkčnosti informačního systému
7. Doplnění informace o ratingu hodnotitelů
8. Doplněna možnost uzavírat s hodnotiteli DPP a DPČ
9. Doplnění prohlášení o nestrannosti a mlčenlivosti, je-li člen VK ve vztahu vůči projektu
10. Úprava terminologie VK
11. V případě převisu projektů neprojednává VK všechny projekty
12. Doplněno ustanovení o ex-ante kontrole
13. Zdůraznění, že limit 65 bodů se počítá pouze z obecných kritérií – v celém dokumentu
14. Nové přílohy č. 13, 30 a 31

15.10.2009

15. obecně – odbourána listinná forma komunikace mezi poskytovatelem a žadatelem a změna formálních kritérií a kritérií přijatelnosti pro výzvy vyhlášené od 15.10.2009 včetně
16. 1.2.2. - přidána věta: Součástí textu výzvy může být i podmínka, že žadatelé spolu s projektem při osobním doručení přinesou i předvyplněné Potvrzení o přijetí žádosti.
17. 1.5.2 – přidána poznámka pod čarou, že v případě GP do 15 mil. je možné, aby při rozhodnutí vyhlášovatele mít HK, hodnotili projekt pouze 2 členové HK.
18. 1.5.4 – přidána poznámka pod čarou: Pokud je projekt hodnocen prostřednictvím hodnotící komise, zahrnuje doporučená výše odměny jak odměnu za provedení hodnocení, tak i odměnu za účast na hodnotící komisi.
19. 2.5 – upravena délka setrvání projektů v zásobníku
20. 2.10 – upravena možnost odstoupení od uzavření právního aktu ze strany podnikatele
21. 3.5 – zpřesněna možnost doporučení projektu HK k podpoře s podmínkou úpravy projektu
22. Přílohy č. 6,7,9,19,20,21,24 a 28 upraveny pro el. zasílání zpráv
23. Příloha č. 15 doplněna kolonka Komentář administrátora
24. Příloha č. 16 doplněny kolonky Komentář administrátora a Název žadatele

31.5.2010

25. Zpracována změna fungování HK v celém dokumentu
26. úprava ex-ante kontroly
27. u IP zavedena možnost projekt zamítnout
28. u IP doplněno doporučení, kdy projekt vracet k přepracování a kdy doporučit k podpoře s úpravami
29. zavedeno potvrzení schvalování IP rovněž u výzev ŘO
30. u IP zavedena možnost poskytovatele ve zdůvodněných případech se odchýlit od stanoviska HK
31. doplněna nová příloha č. 24

32. úpravy v přílohách č. 9,15,18,19,22,24,25,26,28,29,31

1.1.2011

33. Přechíslování útvarů

34. upřesnění posuzování vylučovacích kritérií před jednáním VK

35. upřesnění prohlášení o mlčenlivosti ostatních účastníků HK

36. oprava příloh č. 10 a 30

37. změna otázky č. 8 v příloze č. 31

9.5 Příloha č. 6: Návrh systému implementace inovativnosti

Tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

9.6 Příloha č. 7: Sborník dobré praxe inovativních projektů

Tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

9.7 Příloha č. 8: Příručka pro realizátory inovativních projektů

Tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.