



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

DESIGN SLUŽEB PRO ŽADATELE V RÁMCI VÝZEV OPZ NA PODPORU SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA *MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ*

Zpracovatel:

Court of Moravia, s.r.o.

Polanka 627

664 01 Bílovice nad Svitavou

IČ: 02033950

Zadavatel:

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčném právu 376/1

128 00 Praha 2

11. října 2017

Manažerské shrnutí

„Jak bychom mohli podpořit naše žadatele, aby jejich inovační záměr a následně i žádost byly tím nelepším předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu se skutečným dopadem?“ Tuto otázku si položil tým MPSV specializující se na podporu sociálních inovací na základě svých zkušeností s výzvami č. 24 a 124 Operačního programu Zaměstnanost. Poptávkou na dodavatele bylo poskytnutí návrhu designu služeb žadatelům, jehož součástí bude analýza problémů a potřeb žadatelů, vyhodnocení poskytovaných služeb ve výzvách č. 24 a 124 OPZ a vytvoření návrhu změny služeb. Pro řešení problému byla zvolena metoda Human Centered Designu (Designu zaměřeného na člověka; HCD), který se skládá ze tří částí: Hear fáze (naslouchací) - tato fáze je věnovaná naslouchání lidem. Skládá se z analýz a terénního výzkumu, ze kterých se v dalších fázích vychází. Dále fáze Create (tvořící) - fáze samotného návrhu řešení, obsahuje jak vytváření návrhů, tak jejich prototypování a testování. A nakonec fáze Deliver (doručovací) - fáze vypracování řešení a jeho doručení k uživateli (v této zakázce nerealizováno).

Design challenge

Jak přilákat více dobrých projektů a projektových žádostí?

Jak dobře a efektivně pracovat s žadatelem, aby předkládali dobré a funkční inovační záměry?

Jak můžeme podpořit žadatele, aby jejich výstupy byly lepší?

Problém k řešení:

Mnoho žádostí neodpovídá požadavkům a nárokům dané výzvy. Dochází tak k vynakládání zbytečné práce na zamítání žádostí hodnotící komisí namísto efektivní práce s perspektivními žadatelem a jejich projekty.

Tento problém má mnoho různých aspektů, které uvádíme dále na základě našich zkušeností:

- Žádosti/inovační záměry jsou slabé, špatně formulované a nesrozumitelné.
- Dochází k nepochopení, co je to inovace podpořitelná z výzev č. 24 a 124 a jaké jsou nároky na inovaci kladené výzvou (důraz není kladen na cokoli nového, ale na prokazování pozitivního přínosu pro cílové skupiny).
- Dochází k nepochopení o tom, co je impakt a orientace na výsledek, jak má být impakt zjišťován a prokazován.
- V některých žádostech jde především o financování stávajícího provozu organizace.
- Nevíme, odkud žadatelé primárně získávají informace o zaměření výzev, případně kde a proč dochází k jejich nepochopení.
- Vynakládáme mnoho času a úsilí na práci s žadatelem (poskytování služeb), nevíme ale, jestli to odpovídá potřebám žadatelů a přináší kýžené výsledky (tj. lepší žádosti a lepší projekty).
- Nevíme, jak žadatele přesně podporovat a jak konzultovat – máme je spíše obecněji směřovat, nebo konkrétně říkat, co a jak by měli dělat/napsat do inovačního záměru?
- Nevyužíváme již existujících zkušeností a dovedností, které žadatelé a příjemci mají, nedochází ke sdílení a předávání zkušeností.

Čeho chceme dosáhnout:

- více dobrých projektů (odpovídajících požadavkům výzvy a přinášejících skutečnou pozitivní změnu pro cílové skupiny);
- zbavit se špatné poptávky – žádostí/záměrů, které neodpovídají požadavkům a nemají žádný potenciál je naplnit, snižují zásadně naši kapacitu věnovat se více/lépe smysluplným žádostem/projektům/žadatelům;
- poskytovat služby, které fungují a přinášejí výsledky (a o kterých víme, že fungují);
- zacílit a přitáhnout skutečné inovátory zaměřené na výsledky, odbourat bariéry a předsudky vůči Evropským strukturálním a investičním fondům.

Realizací re-designu byla pověřena firma *Court of Moravia*, která měla na starosti první dvě fáze. MPSV poptávalo konkrétní návrhy řešení, a tak ze vzájemné spolupráce vznikl set 4 nástrojů a 1 set doporučení, jejichž cílem je preventivně pozitivně působit tak, aby nedocházelo k frustraci či nepochopení ze strany žadatele. Tím tedy celkově zlepšit průběh podávání žádosti a spolupráce týmu MPSV s žadateli s cílem co nejkvalitnějšího konečného výsledku.

Prvním bodem spolupráce a nastartování fáze Hear byla **osobní schůzka** celého týmu MPSV a dvou designérů, na níž designéři metodou Focus group zanalyzovali proces, jakým fungovala výzva č. 24, její slabé a silné stránky. Dále také emoční křivku žadatele z pohledu týmu, emoční křivku samotného týmu a v neposlední řadě jsme nakousli téma, jak vypadá typický žadatel a segmentace uživatelů (rozdělení do skupin). Na tomto základě designéři vytvořili hypotézy, které sloužily jako podklad pro vznik scénáře hloubkového rozhovoru. Tyto **rozhovory se konaly v srpnu** a z jednotlivých segmentů žadatelů jsme vybrali ty nespokojené, abychom zvýšili pravděpodobnost, že objevíme slabá místa. Respondenti byli nejdříve osloveni elektronicky MPSV, poté samotnými designéry, aby si domluvili cca 45 minutový telefonát. Díky tomu, že byli žadatelé ochotní se o své zkušenosti podělit (a to bez nároku na honorář) a to velmi otevřeně, do detailu a často i s vlastními cennými návrhy řešení, získali designéři velmi cenná data a vhled do situace z pohledu žadatele.

Výsledky z rozhovorů a úvodní Focus group byly sepsány do **12 závěrů Hear fáze z výzkumu** a následně konzultovány na druhé Focus group s MPSV. Díky vzájemnému vysvětlení jsme uzavřeli Hear fázi a společně dospěli k závěru, že nejtěžejnější jsou následující vzájemně provázané závěry (seřazeno podle důležitosti):

1. **Nepochopení mezi žadatelem a MPSV** – Předně je potřeba říci, že výzva č. 24 byla velmi odlišná od ostatních výzev ministerstva. Zkušený žadatel tedy nemohl uplatnit předchozí zkušenosti z ostatních výzev, a fakt, že jde do toho s tím, že je uplatnit může, proces podávání projektu ztěžuje. Dalším důvodem nepochopení je **pojmová neukotvenost**. Téma sociální inovace počítá s novým jazykovým vybavením, které často žadatelé logicky neměli. K nepochopení docházelo na několika úrovních. Jednak v **požadavcích** (což bylo částečně způsobeno obecně formulovanými dokumenty a nedostatkem konkrétních příkladů), dále v **pravidlech**, kterých bylo hodně a jak někteří žadatelé říkali, tak byly z jejich pohledu zbytečně přísné (např. podporované cílové skupiny). U pravidel byl také problémem převod obecného pravidla do konkrétní roviny. K nepochopení docházelo také na úrovni **procesu**, jak se postupuje při tvorbě inovačního záměru a žádosti, protože tento proces se vymyká např. svou dvoukolovostí běžné praxi. Žadatelé také mnohem méně vyhledávali **konzultaci** s MPSV, než by si tým přál. Nepochopení také vzniklo na úrovni **evaluace**, jelikož je to velké a náročné téma. Některých nepochopení si byl tým MPSV vědom více, některých méně, ale neměli příležitost si své hypotézy ověřit, což se díky HEAR fázi stalo.
2. **Informační přehlcení** – na stránce k výzvě je zveřejněných 34 dokumentů k nastudování, což by např. při 20 stránkách na dokument dal 680 stran. To je velká informační nálož, která je k žadateli distribuována najednou. Atypičností výzvy je těžké pro zkušeného i nezkušeného žadatele zjistit, čím má začít, čím má pokračovat a skončit. Polovině žadatelů z výzkumu, tj. šesti, přišly materiály srozumitelné.
3. **Nestrukturovaná zpětná vazba** – většina žadatelů se shodlo na tom, že zpětná vazba od komise byla často obecná, pojmově vágní a pokud jim byl inovační záměr vrácen k přepracování, tak často nevěděli, na co se mají primárně zaměřit a jaké je tedy správné řešení. Často se pak obraceli na tým MPSV, aby jim zpětnou vazbu zkonzultoval a v podstatě přeložil, což tým ochotně dělal.
4. **Obecné vs. konkrétní projekty** – respondenti zmiňovali zajímavý fakt, že je potřeba z jejich strany změnit mindset v přístupu k této výzvě. Jejich prvním dojmem bylo, že je snahou vytvořit velkou sociální inovaci, a že jek k tomu výzva motivuje. Postupným procházením procesem však naráželi na to, že se od nich čeká velmi konkrétní projekt. Tým MPSV vedl žadatele k zužování projektu a větší a větší konkretizaci. Vstupní materiály výzvy ale nepůsobí tak, že by bylo potřeba udělat takto konkrétní projekt. Část žadatelů byla z tohoto jevu frustrovaná.

Z výzkumu vyplynuly následující pozitivní závěry: ochota týmu MPSV pomoci, dostupná možnost konzultace podle potřeby žadatelů, možnost konzultovat s jedním člověkem opakovaně nebo zapojení MPSV v rámci komunity sociálních inovátorů.

Ke každé z těchto oblastí jsme v rámci další fáze Create vytvořili **re-design služeb podpory žadatelů**, a to **nástroje a postupy, jak nežádoucím situacím předejít a jak je řešit:**

Nepochopení mezi žadatelem a MPSV a informační přehlcení (opatření 1 a 2)

- a. **Roadmapa průchodu podávání žádosti:** Na základě úkolů, které musí postupně žadatel splnit, aby mohl úspěšně postupovat procesem dál, jsme vytvořili roadmapu a její vizualizaci. Jejím cílem je, že žadatel přesně ví, jaké kroky ho čekají, rychle zjistí, zda je výzva pro něj, neztrácí se v materiálech (protože ke každé fázi jsou zvlášť materiály a jsou tak i označené), má záchytné body, ke kterým se může vrátet, dostává kontinuálně zpětnou vazbu a ví, kdy ji má dostat, a celkově má v průběhu procesu větší přehled a jistotu. Tím se zvyšuje i jeho motivace a celkový proces, tím, že je rozdělen na části nepůsobí jako něco co nelze dokončit. Roadmapa přináší výhody i pro MPSV, protože lépe filtruje potenciální žadatele a MPSV dostává ohledně procesu méně dotazů.
- b. **Checklist žadatele:** Převedením roadmapy do vizuální podoby jsme získali i check list žadatele, který si tímto způsobem může mapovat svůj průchod. Ví, jaké dokumenty má již nastudované, kdy jej čeká workshop nebo kdy má sáhnout po nějakém nástroji.
- c. **Pretest pro žadatele:** Cílem pretestu je, aby alespoň rámcově žadatel vyhodnotil, zda je vhodným kandidátem a také, aby se nastavil na požadavky MPSV. V rámci fáze Create jsme vytvořili fyzickou podobu pretestu a mechanismus jeho podávání. Obsahem se naplní až tehdy, kdy bude jasné u budoucí výzvy, jaké nároky budou na žadatele kladeny.
- d. **Redesign materiálů evaluace** – Jelikož je téma evaluace náročné, rolí MPSV je žadatele naučit, jak nad tím přemýšlet. V rámci nové výzvy bude po žadatelích vyžadována kontrafaktuální evaluace, tudíž požadavky se ještě navýší. Navrhli jsme tedy sumu informací rozdělit do dvou balíčků. V prvním bude motivačně-vysvětlovací video, pretest evaluace (aby si žadatel vyzkoušel, jak nad tím přemýšlet) a set případových studií na téma evaluace. V druhém balíčku by bylo úvodní video do téma kontrafaktuální evaluace, aby žadatel rychle pochopil základy a poté se v přiloženém dokumentu mohl seznámit s podrobnostmi, posttest evaluace, aby si žadatel ujistil, že evaluaci chápe dobře.
- e. **Redesign materiálů pro žadatele** – navrhli jsme konkrétní tipy, jak pracovat s informacemi uvnitř dokumentů pro jejich větší přehlednost.

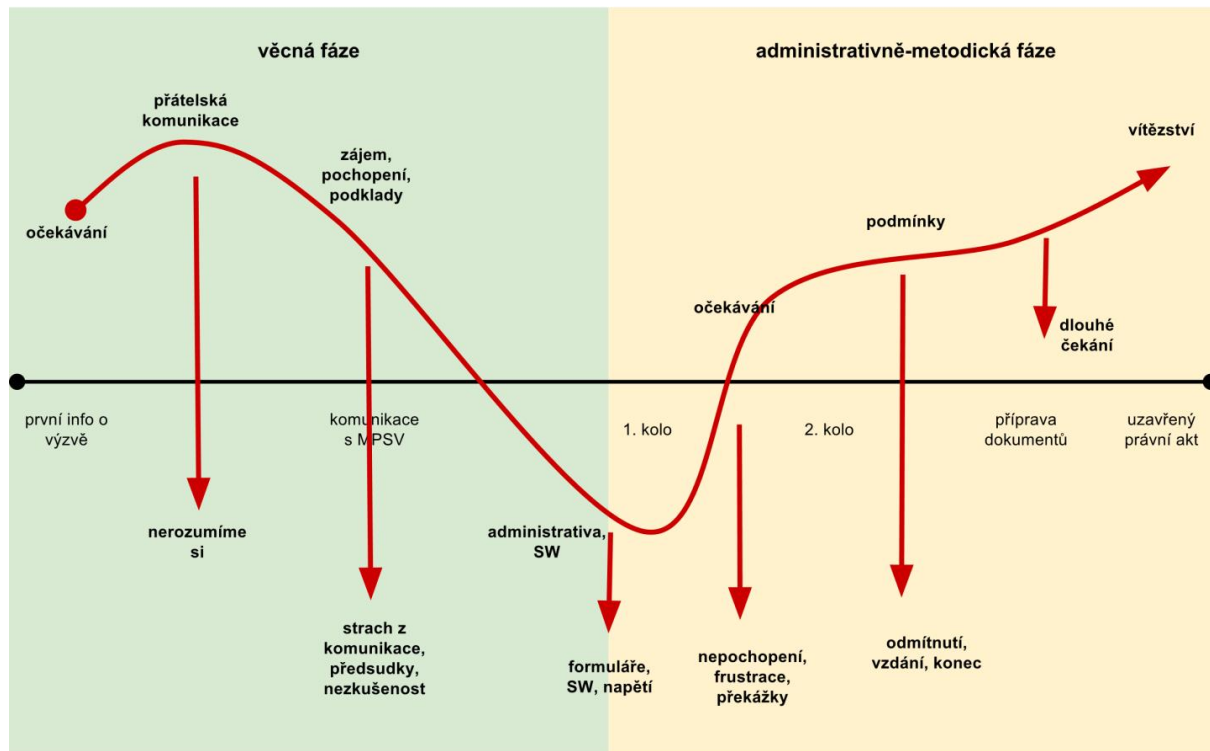
2. Nestrukturovaná zpětná vazba (opatření 3): Navrhli jsme systém strukturalizace zpětné vazby formou rozdělení vazby na jednotlivá kritéria a jejich měřitelné ohodnocení. U hodnocení plnění jednotlivých kritérií je uvedeno slovní vyjádření a případně návrh na opravu.

3. Obecné vs. konkrétní projekty / projekty velkého a malého rozsahu (opatření 4): lépe komunikovat, jaké projekty jsou žádoucí a v případě, že jsou možné oba extrémy, tak navrhnout jiný způsob hodnocení projektů. Je totiž těžké mít jedna kritéria na dvě extrémní polohy případu. K vytvoření mindsetu žadatelů má také sloužit již zmiňovaný (pretest pro žadatele.)

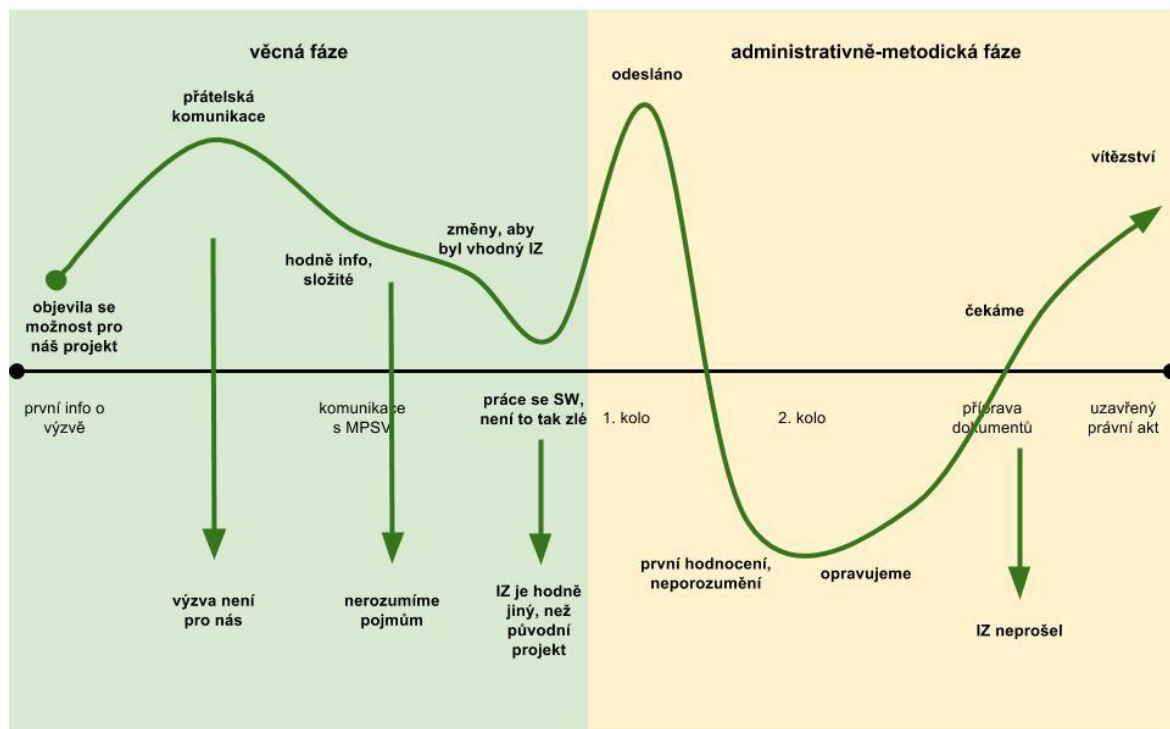
Příloha – příklady výstupu HCD

1.1.1 Porovnání hypotetické a skutečné emoční křivky žadatele

Hypotetická (vnímání MPSV)



Reálná (vnímání žadatelů)



1.1.2 Výsledky fází - ROAD MAPA

Navrhujeme proces rozdělit do těchto 5 větších bloků. Nejdřív se podívejme na takový přehled toho, jak jdou jednotlivé fáze po sobě. A co je jejich výstupem - jaký je žadatel na konci? Na roadmapě si můžete všimnout, že se z ní dá i vydedukovat, kolik času jednotlivá fáze zabere (např. v hodinách). Takto lze pracovat s očekáváním žadatele. Na následující road mapě v bublinách můžete tedy vidět, jaký je výsledek té dané fáze.

