



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

---

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

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

**Zpracovatel:**

Court of Moravia, s.r.o.

Polanka 627

664 01 Bílovice nad Svitavou

IČ: 02033950

**Zadavatel:**

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 376/1

128 00 Praha 2

11. října 2017

## Obsah

<b>MANAŽERSKÉ SHRNUÍ</b> .....	<b>4</b>
<b>1 KONTEXT A CÍLE ZAKÁZKY</b> .....	<b>7</b>
1.1 Human-Centered Design .....	7
1.2 Sociální inovace.....	8
1.3 Designerská výzva.....	8
<b>2 VÝCHODISKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Materiály a formuláře.....	10
2.2 Road mapa procesu.....	10
2.3 Emoční křivka .....	13
2.4 Témata a hypotézy.....	15
<b>3 METODIKA A POSTUP ŘEŠENÍ</b> .....	<b>17</b>
3.1 Popis použitých metod.....	17
3.2 Práce s respondenty.....	18
3.2.1 Skupiny respondentů.....	18
3.2.2 Oslovení respondentů .....	19
3.2.3 Otázky pro respondenty .....	21
3.3 Harmonogram realizace zakázky – postup řešení .....	21
<b>4 VÝSTUPY HEAR FÁZE</b> .....	<b>23</b>
4.1 Závěry z výzkumu .....	23
4.1.1 Empatický a ochotný organizační tým .....	23
4.1.2 Dostupnost informací a informační zahlcení .....	23
4.1.3 Snaha o budování komunity a spolupráce.....	23
4.1.4 Organizační tým vs. hodnotitelé .....	24
4.1.5 Obecné změny vs. konkrétní projekty.....	24
4.1.6 Evaluace a impakt.....	24
4.1.7 Pojem sociální inovace a názvosloví .....	24
4.1.8 Nástroj k ohodnocení, zda daná inovace do výzvy spadá .....	25
4.1.9 Formuláře a omezení .....	25
4.1.10 Poradenství nad rámec tvorby IZ .....	25
4.1.11 Přísnost pravidel a kritérií.....	25
4.1.12 Porovnání hypotetické emoční křivky žadatele .....	26
4.2 Shrnutí závěrů do SWOT analýzy .....	27
4.3 Návrh zlepšení na základě HEAR fáze.....	28
4.3.1 MPSV jako služba .....	28
4.3.2 Často kladené dotazy (FAQ) .....	28
4.3.3 Nesoulad týmu MPSV a hodnotící komise.....	29
4.3.4 Poskytování zpětné vazby žadatelům .....	29
4.3.5 Redesign procesu podávání žádosti.....	29
4.3.6 Nelogičnost formulářů a jejich forma .....	30
4.3.7 Zveřejnění úspěšných projektů.....	30
4.3.8 Úprava přísnosti pravidel (složitost a smysluplnost) .....	30
4.3.9 Redesign semináře .....	30
4.3.10 Informační zahlcení .....	30
<b>5 VÝSTUPY CREATE FÁZE</b> .....	<b>31</b>
5.1 Design roadmapy průchodu podávání projektu .....	31
5.1.1 Cíle dělení.....	31

5.1.2	Výsledky fází.....	32
<b>5.2</b>	<b>Checklist žadatele.....</b>	<b>37</b>
<b>5.3</b>	<b>Kategorizace a transparentnost hodnocení.....</b>	<b>38</b>
<b>5.4</b>	<b>Pretest pro žadatele alias „selfcheck“ .....</b>	<b>39</b>
<b>5.5</b>	<b>Redesign materiálů evaluace.....</b>	<b>42</b>
<b>5.6</b>	<b>Redesign materiálů pro žadatele .....</b>	<b>44</b>
5.6.1	Sociální inovace a impakt.....	44
5.6.2	Názvosloví a pojem sociální inovace .....	47
5.6.3	Informační zahlcení .....	48
5.6.4	Naše doporučení k vytvářenému obsahu .....	49
5.6.5	Shrnutí návrhu řešení.....	50
<b>6</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>51</b>
<b>6.1</b>	<b>Scénář rozhovoru a jeho tvorba .....</b>	<b>51</b>
<b>6.2</b>	<b>Vzdělávání žadatelů v oblasti evaluací.....</b>	<b>54</b>

## 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.

Realizací redesignu 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 žadatelem 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 vzhled 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 tyto 4 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 tím 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 samozřejmě i pozitivní závěry, například velmi často žadatelé zmiňovali ochotu týmu pomoci, oceňovali možnost konzultace podle jejich potřeby, možnost konzultovat s jedním člověkem opakovaně nebo zapojení MPSV v rámci komunity sociálních inovátorů. Naše zaměření je však orientované na věci, které se dají zlepšit.

Ke každé z těchto oblastí jsme v rámci další fáze Create vymysleli nástroj a postup, jak situaci předejít a dovedli jej do podoby funkčního prototypu. Zbytek fáze Create a fáze Deliver je již na straně týmu MPSV. Jmenovitě se jedná o:

#### 1. a 2. Nepochopení mezi žadatelem a MPSV a informační přehlcení

- 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 vracet, 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 nedokončitelného. 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 příloženém 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.

**3. Nestrukturovaná zpětná vazba** – navrhli jsme systém strukturalizace zpětné vazby formou rozdělení vazby na jednotlivá kritéria a jejich měřitelné ohodnocení. A zároveň aby u každého kritéria bylo ještě slovní vyjádření a případně návrh na opravu.

**4. Obecné vs. konkrétní projekty (velkého a malého rozsahu)** – zde jsme doporučili 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 (c) pretest pro žadatele.

Navržená řešení projdou propracováním týmu MPSV, designéři budou částečně tento proces konzultovat. Řešení se bude testovat a na základě výsledků se upraví do konečného řešení.

# 1 Kontext a cíle zakázky

Jedná se první spolupráci mezi Zadavatelem a Zpracovatelem, která vzešla z vyhraného výběrového řízení, které bylo zveřejněno na portálu gemin.cz. Kontext a cíle zakázky vychází z dokumentu: Smlouva o poskytnutí návrhu designu služeb pro zadavatele v rámci výzev OPZ na podporu sociálních inovací (dále jen „Smlouva“), kterou mezi sebou Zadavatel a Zpracovatel uzavřeli.

Důvodem spolupráce je navržení nástrojů, které zjednoduší komunikaci žadatelů, zúčastňujících se výzev vypisované Zadavatelem, usnadní práci úředníkům a zlepší zacílení výzev.

Cílem je zrealizovat výzkum, do kterého se zapojí jak úředníci ze strany MPSV, tak žadatelé, kteří předkládali inovační záměr do některé z výzev (úspěšní i neúspěšní) – ve vzorku máme velkou míru neúspěšných nebo jinak frustrovaných žadatelů a to záměrně, abychom odhalili všechny slabiny. Závěry jsou ale tímto částečně zkreslené.

Na základě tohoto výzkumu vznikly návrhy řešení pro prioritní oblasti (což se ukázalo, že je design roadmapy, design checklistu žadatele, pretest pro žadatele, design vzdělávání žadatele v oblasti evaluace a redesign formy materiálů pro žadatele – více o jmenovaných v kapitole 5.) do podoby funkčního prototypu.

V rámci tohoto projektu postupujeme podle metodiky Human-Centered Design (HCD). Z metodiky od designérské špičky, firmy IDEO<sup>1</sup>, si bereme zacílení řešení na člověka a jeho potřeby.

## 1.1 Human-Centered Design

Design zaměřený na člověka je proces a soubor technik při navrhování služeb, procesů, tvorbě kampaní nebo při zavádění změnového řízení. Slouží všude tam, kde je potřeba přijít s řešením, které by mělo sloužit především lidem. Klade důraz na nalezení problému a jeho správné pochopení, na jehož základě navrhne vhodné řešení.

HCD pak vyniká především sběrem dat a analýzou potřeb jedince, který stojí ve středu zájmu. Proto se jeví jako ideální metodika pro pojmenování problémů a návrh řešení pro MPSV v oblasti sběru, komunikace a hodnocení žádostí výzev na podporu sociálních inovací.

HCD popisuje tři fáze:

### **Naslouchání (Hear)**

Tato fáze je věnovaná naslouchání lidem. Skládá se z analýz a terénního výzkumu, ze kterého se v dalších fázích vychází.

### **Tvoření (Create)**

---

<sup>1</sup> <https://www.ideo.com/post/design-kit>

Fáze samotného návrhu řešení. Obsahuje jak vytváření návrhů, tak jejich rané prototypování a testování.

## **Doručení (Deliver)**

Finální fáze vypracování řešení a jeho doručení k realizaci.

Při řešení designerské výzvy tohoto projektu proběhnou první dvě fáze, tedy Hear a Create. Deliver fáze není součástí tohoto projektu. Nasazení a praktické otestování výsledků bude následně přímo na Zadavateli, popř. součástí dalšího projektu.

## **1.2 Sociální inovace**

Výzvy, kterých se tento projekt týká a Zadavatel je spravuje, podporují Sociální inovace. Sociální inovace dle pojetí MPSV v OPZ představují nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení, tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější, která naplňují naléhavé sociální (resp. společenské) potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Sociální inovace mohou zahrnovat nové produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, regulace, institucionální formy, funkce, role, intervence a nové formy řešení sociálních potřeb. Pojem sociální inovace však není ve společnosti příliš etablovaný, popř. existuje mnoho definic. Také způsobů, jakým lze sociální inovace zavádět je mnoho: inovace současného business modelu, technologická inovace, inovace pracoviště, či změna pracovních podmínek, zcela nové sociální podnikání a další. Také cílové skupiny výzev jsou rozmanité, může se jednat o komerční subjekty, příspěvkové i neziskové organizace.

Z tohoto důvodu vzniká velký zájem různých subjektů o podání žádosti, i když jejich inovační záměr nezapadá do představ Zadavatele. Během Hear fáze se chceme věnovat i této problematice a následně přinést doporučení, jak výzvy lépe komunikovat a zacílit.

## **1.3 Designerská výzva**

Designová výzva je otevřená otázka po řešení složitého problému. Správné zarámování designové výzvy je jednou z nejdůležitějších, ale také nejnáročnějších aktivit každého inovačního projektu.

Designerská výzva tohoto projektu je součástí Smlouvy (text uvedený níže v rámečku). Výzva vznikla na základě zkušeností úředníků MPSV z dříve proběhnutých výzev, především 024 a 124.



## Design challenge

Jak přilákat více dobrých projektů a projektových žádostí? Jak dobře a efektivně pracovat s žadateli, 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 žadateli 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 žadateli (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.

### Překážky a omezení:

- pravidla ESF a OPZ
- kapacity (jak finanční, tak časové)

## 2 Východiska

Po uzavření Smlouvy proběhlo první setkání (formou focus group), mezi zástupci Zadavatele a Zpracovatele, kde byl podrobně probrán proces podání žádosti (inovačního záměru), od zjištění prvních informací o výzvě, přes neformální komunikaci před odesláním žádosti, formální odeslání a zpracování, řešení úprav, evaluace až po uzavření právního aktu. Celý tento proces byl popsán tak, jak jej vnímají zaměstnanci MPSV.

Výstupy tohoto setkání jsou „road mapa“ podání žádosti a dvě emoční křivky (úředníka MPSV a žadatele). Jak „road mapa“, tak emocionální mapa jsou z pohledu úředníků MPSV. V průběhu dalšího výzkumu jsme stejnými metodami zpracovali i pohled žadatelů, abychom mohli mapy porovnat.

### 2.1 Materiály a formuláře

Pro získání přehledu o tom, jak žádosti reálně vypadají jsme v úvodu pracovali s těmito dokumenty:

- specifikace předmětu plnění,
- formulář inovačního záměru,
- vyplněné žádosti (popsaný inovační záměr),
- hodnocení IZ (ze strany MPSV),
- výstupy ze sběru zpětné vazby.

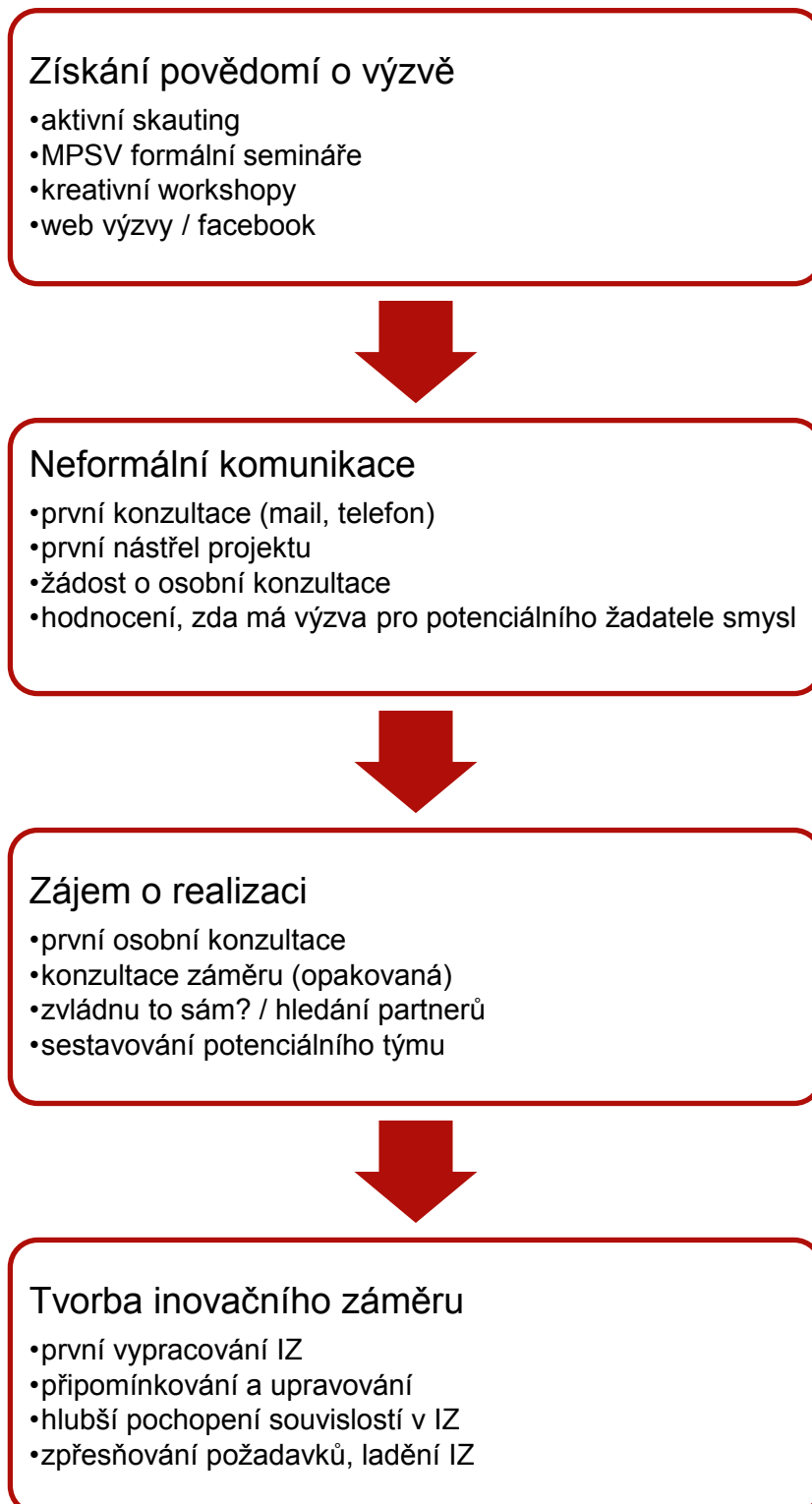
Během následujícího výzkumu jsme se zaměřili především na formulář IZ a jeho srozumitelnost a zmapování, jaké jsou podpůrné materiály k vypisování (manuál, vzory, FAQ apod.).

### 2.2 Road mapa procesu

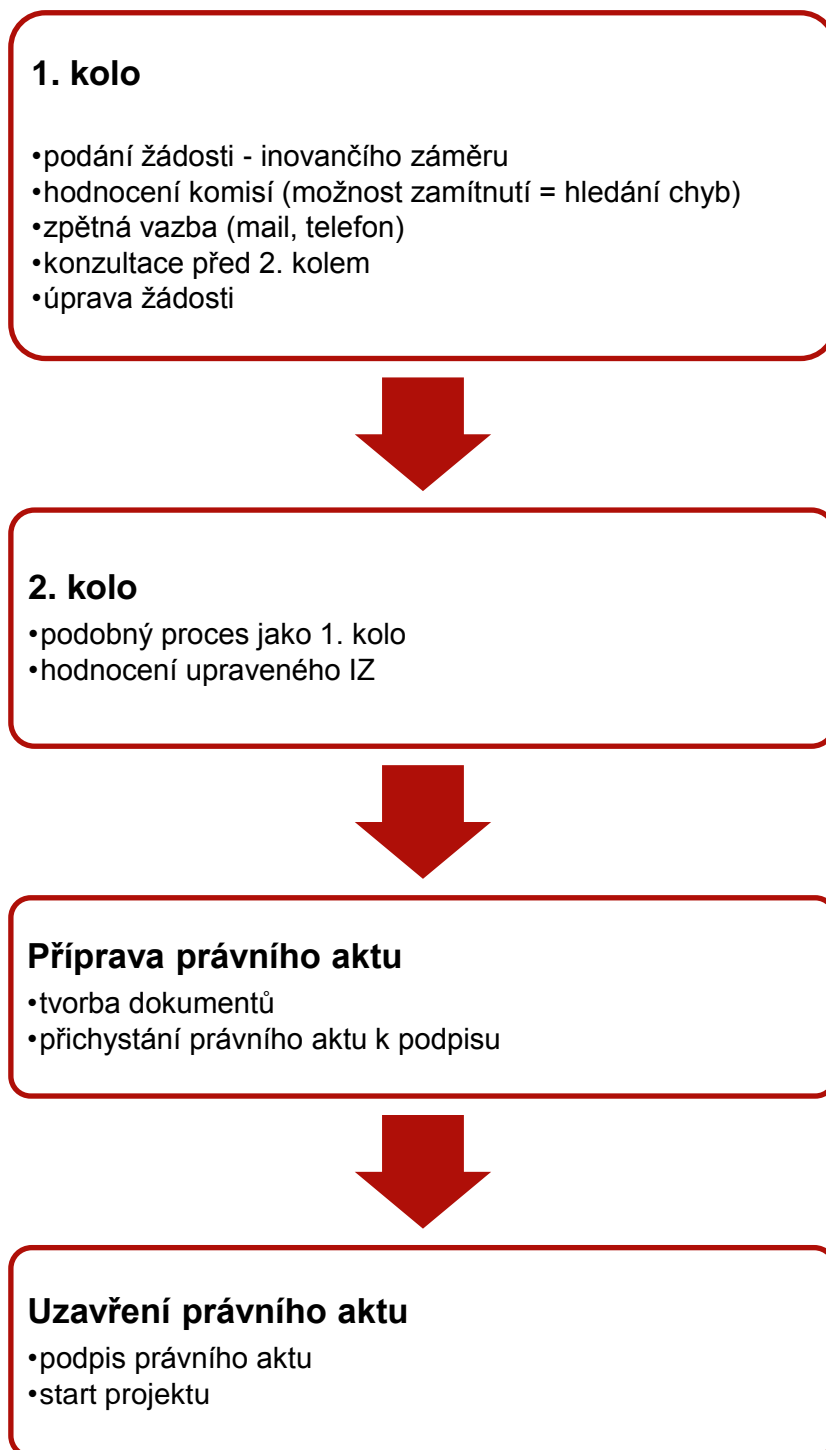
Během prvního setkání jsme si společně vytvořili mapu procesu podávání žádostí. Diagram popisuje jednotlivé kroky v podávání žádosti, jsou seřazeny časově (od shora dolů), ale každý blok může trvat různě dlouhou dobu.

Proces jsme rozdělili na dvě části. První část („věcná“), kdy probíhá spíše neformální komunikace nad budoucím inovačním záměrem, určuje se jeho věcná podoba a obsah. Druhá část („administrativně-metodická“) popisuje již formální komunikaci, zpracování inovačního záměru a vložení žádosti do IS a průběh formálního a věcného hodnocení žádosti, která vede k podepsání právního aktu, popř. zamítnutí žádosti.

## První část: „věcná“ fáze



## Druhá část: „administrativně-metodická“ fáze



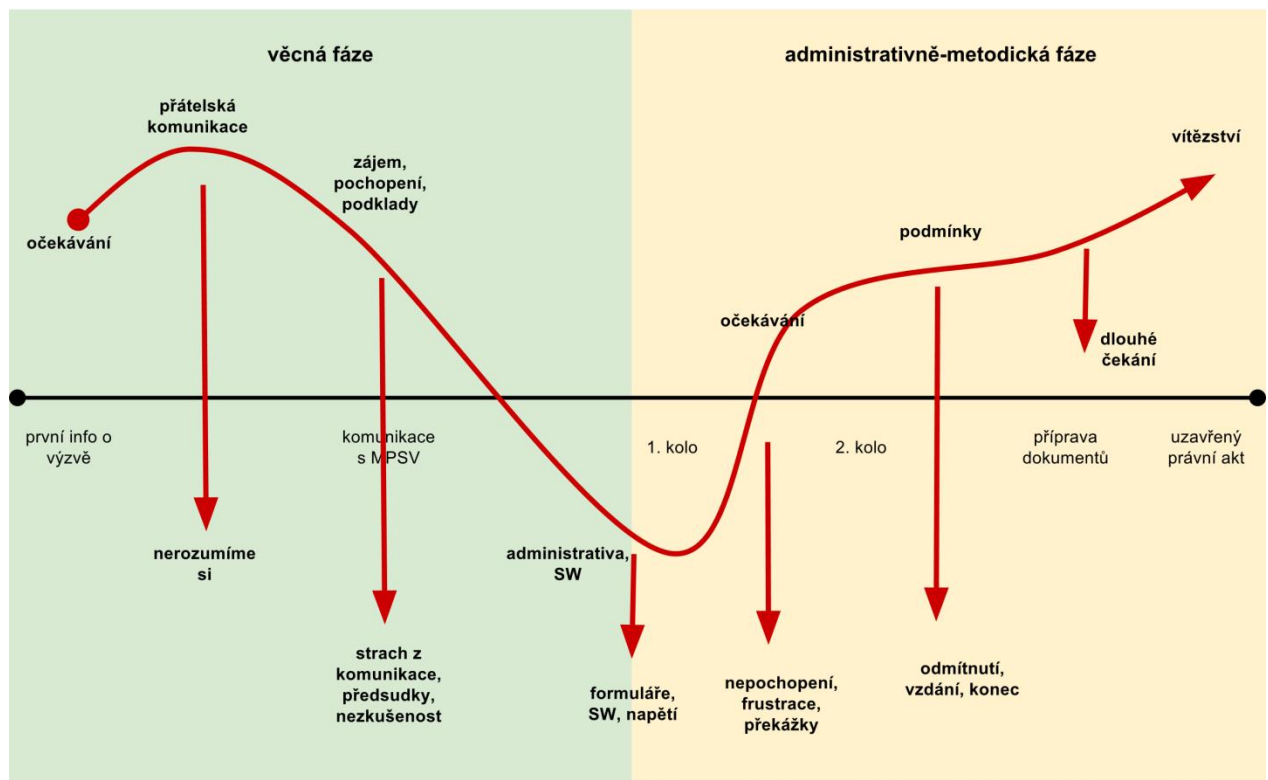
## 2.3 Emoční křivka

Tento diagram zobrazuje emoce (náladu), kterou mají účastníci v různých částech procesu. Emoce jsou zachyceny v dvourozměrném grafu, kde vodorovná osa značí čas: vlevo začátek procesu, vpravo konec. Svislá osa znázorňuje sílu emoce: horní polovina označuje pozitivní emoce (radost, těšení, pocit dobře odvedené práce apod.), spodní polovina pak negativní emoce (smutek, frustrace, zmatenost apod.), čím jsou body vzdálenější od vodorovného středu, tím jsou emoce intenzivnější.

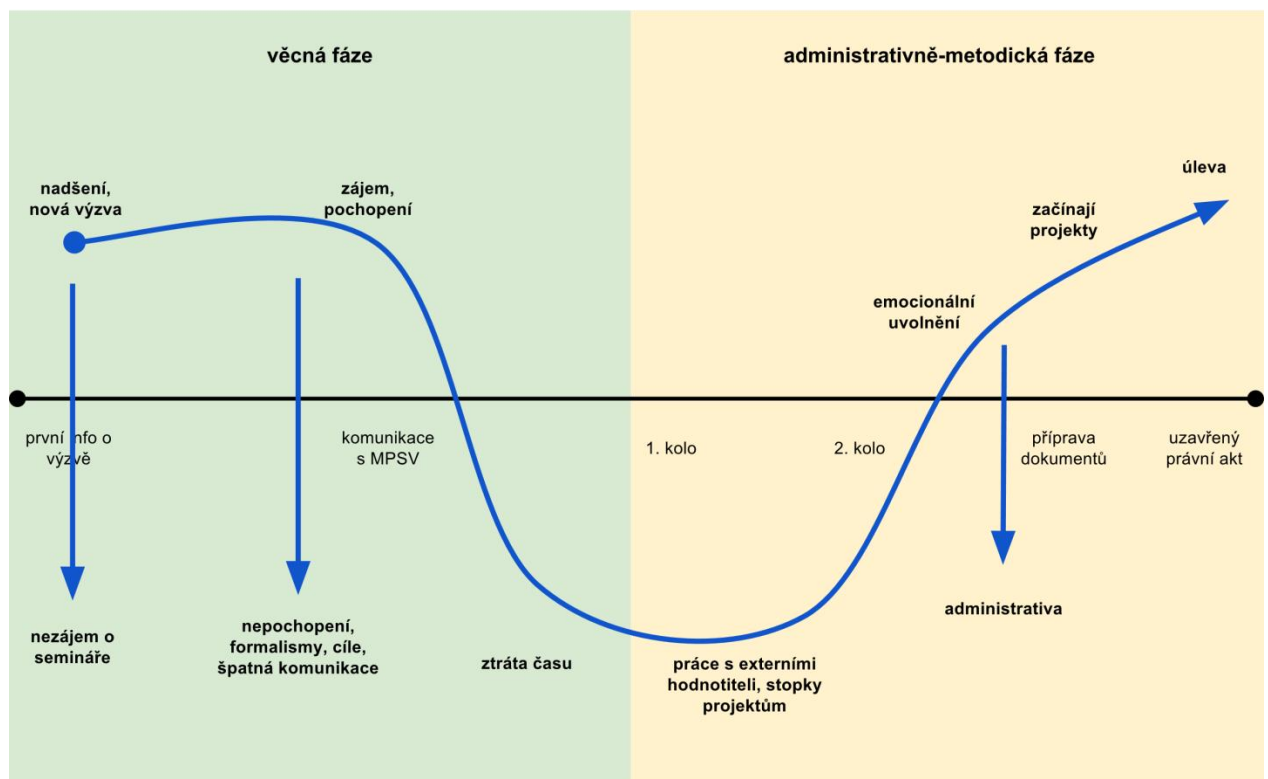
Emoční křivkou znázorněn průchod procesem úspěšné žádosti. Šipky dolů pak označují momenty, kdy nastávají další problémy při průchodu, které mohou vést i k úplnému ukončení procesu (ukončení komunikace mezi žadatelem a úředníky, zamítnutí žádosti apod.). Abychom mohli designovat nový průchod službou, musíme analyzovat tu současnou.

Na prvním setkání jsme vytvořili dvě emoční křivky. První znázorňuje vývoj emocí žadatele podle toho, jak to odhaduje tým MPSV, druhá pak vývoj emocí úředníků a evaluátorů MPSV. Je důležité myslet na to, že obě křivky jsou vytvořeny na základě komunikace s úředníky MPSV. To, jak proces vnímají přímo žadatelé, jsme zjistili ve fázi Hear, a tudíž ji najdete v kapitole Výstupy Hear fáze. Cílem bylo, že pokud mezi emoční křivkou, která vznikla z rozhovoru s úředníky a křivkou, která vznikla na základě rozhovorů s žadateli, bude výrazný rozdíl, budeme moci porovnáním křivek najít body v procesu, kde vznikají problémy s komunikací a vnímáním se navzájem. Toto srovnání můžete najít v kapitole 4.1. Závěry z výzkumu.

## Emocionální mapa – pohled žadatele – hypotéza MPSV



## Emocionální mapa – pohled MPSV



## 2.4 Témata a hypotézy

Na základě smlouvy, designové výzvy a výstupů úvodního setkání jsme vytvořili hypotézy, které popisují, čím by mohly být způsobené problémy popsané v designové výzvě. Tyto hypotézy jsme dále ověřovali dalšími metodami popsány v kapitole 3.

Ověření hypotéz nám následně v Create fázi pomohlo navrhnout doporučení k úpravám procesu podávání žádostí s cílem na zvýšení jejich kvality a lepšího zacílení.

Problém k řešení (z designové výzvy)	Hypotézy
<p><b>Žádosti/inovační záměry jsou slabé, špatně formulované a nesrozumitelné.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tato výzva je rozdílná od jiných a MPSV tuto jinakost neumí komunikovat navenek, což způsobuje první nepochopení mezi MPSV a žadatelem.</li> <li>- Žádosti píšou lidé, kterým se psaní nevejde do jejich aktuálního úvazku, který mají naplněný jinými povinnostmi.</li> <li>- Práce na projektu je časově náročná a klade vysoké nároky na žadatele – administrativní gramotnost, zkušenosti, schopnost popsat svoje nápady formálním („úředním“) jazykem.</li> <li>- Žadatelé mají maximálně jednu předchozí zkušenost se psaním žádosti.</li> </ul>
<p><b>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).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pojem sociální inovace není ve společnosti ukotvený a každý si pod ním představuje něco jiného.</li> <li>- Nároky kladené výzvou nejsou dobře formulované.</li> <li>- Špatná komunikace ze strany MPSV, marketing, osvěta.</li> </ul>
<p><b>Dochází k nepochopení o tom, co je impakt a orientace na výsledek, jak má být impakt zjišťován a prokazován.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pro žadatele je špatně komunikovány požadavky na výsledek a impakt.</li> <li>- Pro žadatele není měření impaktu prioritou při psaní projektu.</li> </ul>
<p><b>V některých žádostech jde především o financování stávajícího provozu organizace.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primární motivací žadatelů zapojit se do výzvy je získat peníze na úvazky lidí na stávající běžnou činnost.</li> </ul>
<p><b>Nevíme, odkud žadatelé primárně získávají informace o zaměření výzev,</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zadavatel nesbírá zpětnou vazbu od žadatelů.</li> </ul>

<p><b>případně kde a proč dochází k jejich nepochopení.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jazyk dokumentů k výzvě je pro žadatele špatně srozumitelný.</li> <li>- Struktura dokumentů je pro žadatele špatně pochopitelná. Obtížná orientace v přílohách a hodnocení jejich důležitosti.</li> <li>- Proces podávání výzvy je pro žadatele komplikovaný.</li> <li>- Žadatelé nevidí důležitost nebo příležitost v konzultacích s MPSV.</li> <li>- Nejsilnější místo pro nepochopení nastává hned od začátku, kdy si žadatelé vytváří první obrázek o výzvě.</li> </ul>
<p><b>Vynakládáme mnoho času a úsilí na práci s žadateli (poskytování služeb), nevíme ale, jestli to odpovídá potřebám žadatelů a přináší kýžené výsledky (tj. lepší žádosti a lepší projekty).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zadavatel nezná všechny potřeby žadatelů a nenaplnuje je.</li> <li>- Nedochází k reflexi spolupráce (průběžné i závěrečné) mezi MPSV a žadatelem.</li> </ul>
<p><b>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?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zadavatel nezná všechny potřeby žadatelů, tudíž neví, jakým způsobem vést konzultace.</li> <li>- Zadavatel nedává žadatelům srozumitelný manuál (FAQ apod.).</li> <li>- Zadavatel nemá rozdělené informace na ty, které jsou obecně pro všechny žadatele výzvy a na ty, které jsou specifické pro konkrétní typy žadatelů; rozdělení např. podle míry jejich zkušenosti.</li> </ul>
<p><b>Nevyužíváme již existujících zkušeností a dovedností, které žadatelé a příjemci mají, nedochází ke sdílení a předávání zkušeností.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žadatelé by si chtěli vzájemně předávat zkušenosti, ale neznají možnosti sdílení.</li> <li>- Zadavatel aktivně nebuduje komunitu sociálních inovátorů.</li> </ul>
<p><b>Ostatní hypotézy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žadatel má problémy s porozuměním formulářů, především IZ.</li> <li>- Žadatel bojuje s informačním systémem pro podávání žádostí.</li> <li>- Obsluha informačního systému je pro uživatele neintuitivní.</li> <li>- Manuál pro obsluhu informačního systému je obsáhlý.</li> </ul>



## 3 Metodika a postup řešení

### 3.1 Popis použitých metod

#### Rozhovory

Výzkumný polostrukturovaný rozhovor – rozhovor s připraveným scénářem rozhovoru. Otázky nejsou všechny známy předem a tazatel může reagovat na informanta. Díky rozhovorům získáme hluboký vhled do motivů, chování a názorů informanta.

Díky této výzkumné metodě získáme hluboký vhled do zkušeností jednotlivých stakeholderů s procesem podávání žádostí. Získáme přesnou představu, jaké potíže museli informanti řešit, popř. se s nimi vyrovnat. Nevýhodou této metody je malý vzorek respondentů a časová náročnost jednotlivých rozhovorů i jejich vyhodnocení. Proto je důležité vybrat respondenty co nejpečlivěji. Zadavatel nám poskytl seznam potenciálních respondentů a vhodně je rozdělil do tříd, podle jejich informačního chování v průběhu řešení výzvy.

Hlubkový rozhovor umožňuje respondentovi vyjadřovat své názory na zkoumanou problematiku, díky čemuž výsledky takového výzkumu přináší detailní informace o zkoumaném jevu. Jedná se o individuální rozhovor tazatele a respondenta zaměřený na určité téma, při kterém se tazatel snaží proniknout do problematiky, objevit motivy a vztahy. Úkolem tazatele je vést respondenta k tomu, aby na dané téma volně hovořil. Pokud se v jeho vyprávění vyskytne nějaká zajímavá informace, tazatel ho povzbuzuje k rozvinutí myšlenky. Pomocí co nejvolnějších, ale tematicky předem vymezených asociací, zjišťuje specifické relevantní obsahy.

#### Emoční křivka

Analytická metoda, která vizualizuje emoce uživatelů během průchodu službou. Mapuje prožitky uživatelů u řešení problémů i jednotlivých kontaktních míst služby.

Tuto metodu jsme zvolili, abychom identifikovali místa, kde jsou žadatelé i úředníci nejvíce frustrovaní.

#### Focus group

Technika pro vedení skupinových rozhovorů, která využívá skupinové dynamiky. Využívaná, zejména pokud je potřeba v rychlejším tempu získat povědomí o názorech a postojích určité specifické skupiny osob. Podmínkou pro úspěšnou focus group je zkušený moderátor, který ohlíká dominantní řečníky a povzbudí ty méně průrazné.

Tuto metodu jsme využili při prvním a druhém setkání s úředníky MPSV. Během focus group jsme sbírali data pro vytvoření roadmapy, emocionální mapy a vytvoření proto-persony žadatele. Metodu jsme zvolili především pro vytěžení co nejvíce informací v krátkém čase.

#### Myšlenkové mapy

Myšlenkové mapy se využívají při generování nových nápadů, nebo také při organizaci získaných informací. Pomáhají s uspořádáním myšlenek, zároveň rozvíjí kreativitu a využít je lze prakticky v jakémkoli kontextu, např. návrh projektu, „to-do“ seznam, poznámky z přednášky nebo analýzu výzkumu.

My jsme metodu využili při tvorbě struktury rozhovorů, kdy jsme uspořádávali hypotézy a následně z nich tvořili samostatné otázky.

### **Roadmapping v kontextu value proposition designu**

Metodu roadmappingu jsme využili při navrhování roadmapy postupu žadatele. Na ni jsme se dívali primárně očima žadatele, tj. kladli jsme si otázku, jaké všechny úkoly (pohled přes „úkoly“ vychází z value proposition designu, česky: tvorba hodnotové nabídky) musí žadatel splnit, aby byl úspěšným žadatelem. Díky tomu jsme rozdělili celý proces do několika fází a určili, co za informace přesně potřebuje v jednotlivých fázích. Přes tento pohled a tuto metodu jsme byli schopni najít mezery a problematická místa, ve kterých potřebuje žadatel další podporu.

### **Prototypování**

Prototypování nastává tehdy, kdy máme dostatek informací k tomu, abychom byli již schopni vymyslet nějakou podobu řešení, ale zároveň ještě nevíme, jak vypadá optimální řešení. Proto saháme po prototypu. Ve své podstatě jsou všechny naše výstupy ve fázi prototypu, který si ještě tým MPSV bude aktualizovat podle vlastní potřeby. Tento výstup splňuje všechny nároky naší domluvy.

### **SWOT analýza**

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace. Tato analýza se využívá pro organizaci získaných dat z předchozího výzkumu, v našem případě Hear fáze.

## **3.2 Práce s respondenty**

Cílem Hear fáze bylo provést výzkum se všemi zainteresovanými stranami. Respondenti byli daní přímo Zadavatelem. Pro identifikaci nejvýraznějších slabín zadavatel vybíral mezi těmi žadateli, kteří projevíli nějaký druh nespokojenosti.

Zadavatel zaslal seznam 14 potenciálních respondentů z řad úspěšných i neúspěšných žadatelů. Zaměřené na různorodost žadatelů s různým přístupem k žádostem.

### **3.2.1 Skupiny respondentů**

- Zaměstnanci ministerstva, kteří pracují s výzvou (zadávání, evaluace, skauting, komunikace): pohled ze strany Zadavatele, plná znalost schvalovacího procesu.
- Úspěšní žadatelé: žadatelé, kteří uspěli se svojí žádostí. Znají schvalovací proces od začátku až po sepsání právního aktu.
- Neúspěšní žadatelé: různá znalost schvalovacího procesu, vyřazení v různých částech. Orientace na ty, se kterými byla komplikovaná komunikace (ve smyslu nepochopení se navzájem).

### 3.2.2 Oslovení respondentů

Úspěšně proběhly rozhovory s úspěšnými i neúspěšnými žadateli o podporu v rámci výzev 24. Seznam potenciálních respondentů nám dodalo přímo MPSV. Potenciální respondenti byli rozřazeni do tříd, podle předchozí zkušenosti s prací s nimi („čerpač“, „samozvaný inovátor“, „urputník“, „radikální srdcař“, „nadějný sólista“, „hluchavka“ a „ideál“), tím byla zajištěna diverzita vzorku. Seznam potenciálních respondentů uvádíme níže v tabulce.

Potenciální respondenty jsme telefonicky oslovili, a pokud byli ochotní, domluvili jsme si čas na hlubkový rozhovor. Potenciální respondenti byli informováni ze strany MPSV, že je budeme kontaktovat a o rozhovor požádáme. Největší část rozhovorů proběhla po telefonu, část pomocí komunikační aplikace Skype<sup>2</sup> a část formou osobního setkání.

Tři potenciální respondenti se odmítli výzkumu zúčastnit. Důvody byly a) společnost se rozhodla, že nemá zájem se výzkumu zúčastnit, b) špatná zkušenost z předchozí spolupráce, c) nedostatek času.

Respondenti nebyli za účast ve výzkumu nijak odměňováni. Tři respondenti se dotazovali, zda výsledná zpráva bude zveřejněna a projevíli o výsledky zájem.

S kým byly rozhovory realizovány neuvádíme, kvůli příslibené, alespoň částečné, anonymitě, abychom získali maximum informací. Důležité je vzít v potaz to, že výzkumné rozhovory proběhly **především s neúspěšnými** žadateli. Část z nich byla dokonce prací na žádosti frustrovaná. Tento vzorek tedy není příliš reprezentativní pro celou skupinu žadatelů. Byl vybrán proto, aby byla odhalena problematická místa v procesu příprav žádostí. Z tohoto důvodu výstupy výzkumu působí relativně negativně oproti skutečnosti (práce se všemi žadateli).

---

<sup>2</sup> web <https://www.skype.com/cs/>

## Tabulka potenciálních respondentů

Projekt	Respondent	Stav žádosti
Truck Academy	Jan Valoušek	neúspěšná
Bilance kompetencí	Ing. Zuzana Freibergová	neúspěšná
Age management	Mgr. Michaela Kostelníková	neúspěšná
Agresivní muži	PhDr. Oldřich Čepelka	neúspěšná
Vlak	Pavel Tůma	neúspěšná
Místa zblízka	Ivana Sládková	neúspěšná
Rodinné konference	Mgr. Zuzana Skoupilová	neúspěšná
Létající Praha 7	PhDr. Josef Dušek	neúspěšná
La Strada	Mgr. Petra Kutálková PhD.	neúspěšná
Podpůrci	Mgr. Romana Trutnovská	neúspěšná
RapidRehousing, Interkulturní pracovníci	Ing. Šárka Franková	úspěšná
Rubikon	Lenka Ouředníčková	úspěšná
IdeaSense	Rudolf Čihák	úspěšná
Jako Doma	Alexandra Doleželová	úspěšná

### 3.2.3 Otázky pro respondenty

V rozhovorech a dalších výzkumných metodách jsme se zaměřili na ověření tezí, které jsou vypsané v předchozích částech této zprávy. Při sestavení scénáře polostrukturovaného rozhovoru jsme vycházeli z těchto otázek a témat:

#### a) Otázky pro žadatele

- Jaká jsou místa prvního kontaktu?
- Kolik času se věnuje vytvoření žádosti?
- Odkud získáváte informace o výzvách (o samotné výzvě i o tom, jak správně sepsat IZ)?
- Jak vypadají informační materiály k výzvám? Jsou pro vás srozumitelné?
- Jaké jsou komunikační kanály?
- Měli jste zkušenost i s jinými výzvami od MPSV?
- Kolik jste podávali podobných žádostí?
- Kdo se vypisování žádostí věnuje?
- Jaké máte zkušenosti s podobnými žádostmi? Liší se proces žádosti? Můžete je porovnat?
- Jak se vám pracuje s informačními systémy napojenými na výzvy?
- Je to dedikovaná pozice (člověk, který se věnuje tvoření žádostí)? Kolik ji věnuje času? Forma úvazku?
- Existují vzory žádostí, ze kterých můžete čerpat? Setkali jste se úspěšnými žadateli?

#### b) Otázky pro úředníky

- Jaká jsou místa prvního kontaktu?
- Kolik času věnujete jednotlivým žádostem (v období příprav i formální žádosti)? Probíhá (alespoň orientační) měření času?
- Jaké jsou komunikační kanály s žadateli? Považujete je za efektivní?
- Existuje zjednodušený návod, jak výzvou projít?
- Jak moc se otázky žadatelů opakují?
- Jak MPSV naplňuje potřeby žadatelů?
- Jak probíhají inovace uvnitř ministerstva? Mají zaměstnanci MPSV zkušenosti z „druhé strany“?

### 3.3 Harmonogram realizace zakázky – postup řešení

Níže popisujeme, jak jsme během řešení zakázky postupovali.

období	činnost
červen 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- nastudování tématu a podkladů,</li><li>- první setkání (focus group),</li><li>- sestavení roadmapy, emocionální mapy,</li><li>- odeslání vstupní zprávy,</li><li>- rešerše a sběr kontaktů na respondenty.</li></ul>
červenec 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- dokončení návrhu Hear fáze,</li><li>- realizace výzkumných rozhovorů,</li><li>- analýza výstupů Hear fáze,</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- sepsání průběžné zprávy.</li></ul>
srpen 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- focus group s týmem</li><li>- prioritizace oblastí pro Create fázi</li><li>- design fáze Create,</li><li>- realizace Create fáze – prototypy</li><li>- sepsání výsledků,</li><li>- odevzdání projektu.</li></ul>

## 4 Výstupy HEAR fáze

### 4.1 Závěry z výzkumu

V této kapitole sepisujeme poznatky, které jsme zjistili během rozhovorů. Jedná se o body, které se v rozhovorech objevovaly opakovaně, upozorňovalo na ně několik respondentů. Jak jsme již zmiňovali, jednalo o skupinu respondentů, kteří byli v nějakém ohledu nespokojeni. Právě sběr zpětné vazby u nich jsme identifikovali za nejpřínosnější.

#### 4.1.1 Empatický a ochotný organizační tým

Téměř všichni respondenti byli spokojeni s přístupem organizačního týmu. Část dokonce nadšená. Líbí se jim individuální přístup a ochota telefonní / mailové konzultace i mimo úřední hodiny. Také možnost si domluvit osobní konzultace, které část respondentů intenzivně využívala. Někteří říkají, že bez tak velké podpory MPSV by se jim žádost nepodařilo dotáhnout do konce.

U jednoho respondenta, který těchto služeb příliš nevyužíval, jsme narazili na názor, že komunikace je dokonce podmínkou pro schválení projektu. Vyvolávalo to v něm dojem, že je potřeba se "kamarádičkovat". Jednalo se o neúspěšného žadatele.

#### 4.1.2 Dostupnost informací a informační zahlcení

Většina respondentů uvedla, že měla dostatek informačních zdrojů a hodnotí to pozitivně. Pro cca polovinu respondentů jsou tyto materiály srozumitelné. Část respondentů uvedla, že občas museli některé části konzultovat s úředníky, aby jim přesně porozuměli. Jeden respondent byl z materiálů vyloženě zmatený, cítil velkou vágnost v termínech, jejich mnohoznačnosti apod. Materiály v něm vyvolaly frustraci z celé výzvy.

Schopnost číst tyto materiály byla přímo úměrná se zkušenostmi, které měli respondenti s řešením podobných výzev (především s MPSV).

U části respondentů se objevil problém v orientaci mezi dokumenty. Dochází tedy k informačnímu zahlcení, protože hned od začátku mají k dispozici všechny dokumenty a je toho tedy „hodně najednou“.

Někdy se dostávají do situace, kdy čerpají informace z různých zveřejněných dokumentů a stává se, že získávají protichůdné informace k řešení problémů. Respondenti preferují spíše aplikační styl materiálů = soustředit se na jedinečnost inovačního záměru + polopatický popis, jak splnit formální požadavky.

Mimo zdroje informací, které jsou ke stažení na portálu výzvy, pak respondenti čerpali např. z diskuzního fóra MPSV a příruček, které vydaly společnosti zaměřené na oblast sociálních inovací (Ashoka apod.).

#### 4.1.3 Snaha o budování komunity a spolupráce

Respondenti oceňují možnost diskuze ve fóru a tvorbu vazeb mezi žadateli. Také oceňují setkávání na seminářích. Větší část respondentů se cítí být součástí komunity sociálních

inovátorů a domnívá se, že MPSV se o kultivaci tohoto prostředí snaží. Prostředí vnímají jako podporující a spíše přátelské, několik respondentů ale vnímá i vzájemnou rivalitu.

#### **4.1.4 Organizační tým vs. hodnotitelé**

Problém, na kterém se shoduje velká část respondentů (a někteří mluví i za ostatní žadatele, se kterými se o výzvě bavili) spočívá v oddělení organizačního týmu a týmu hodnotitelů. Většina respondentů rozumí tomu, proč je to tak nastavené (ochrana před ovlivňováním), ale systém jim nevyhovuje a přináší do procesu frustraci.

V jednom případě došlo k tomu, že i přes podporu MPSV, pravidelných konzultací došlo k tomu, že komise hodnotila projekt záporně a žádost se musela přepracovat. Ale to byl ojedinělý případ.

Většina respondentů vnímá připomínky hodnotitelů jako vágní a nejsou si jistí, jak je do výzvy zapracovat. Zpětnou vazbu častokrát musí zase konzultovat s MPSV, aby se mohli alespoň někam posunout.

#### **4.1.5 Obecné změny vs. konkrétní projekty**

Výzvy 24 a 124 jsou rozdílné oproti ostatním výzvám, které MPSV v rámci OPZ vytváří. Respondenti zmiňují, že je pro tyto potřeby změnit mindset (ze strany žadatelů) v přístupu k těmto výzvám. Snahou je vytvořit velkou sociální inovaci a inovační záměry jsou často založeny na velkých myšlenkách, které rozpracovávají. Mají pocit, že jsou k tomu těmito výzvami motivováni. Postupným procházením procesem však narážejí na to, že se od nich čeká velmi konkrétní projekt. Úředníci vedou 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 je z tohoto jevu frustrovaná. A odrazuje „opravdové sociální inovátory“.

#### **4.1.6 Evaluace a impakt**

Vymyšlení impaktu projektu a metrik, jak se bude měřit, je pro žadatele náročné. Neví, jak jej přesně definovat a následně měřit. Někteří sahají po možnosti spolupráce s organizací, která se na monitorování podobných informací zaměřuje a má v této oblasti zkušenosti, ale ani to není záruka, že dojdou ke kýženému výsledku.

Respondenti mají často názor, že jejich cíl nejde přepočítávat na peníze a nedá se tímto způsobem vyjádřit. Popř. nejsou indikátory změřené (a nejde tedy počítat jejich změnu během projektu) a jejich změření by vyžadovalo finančně náročný výzkum, který nemůže být součástí projektu. V realitě ale takto MPSV a evaluace nefungují, nejde tam jen o přepočet peněz, ale žadatelé to dost takto vnímají, takže je tam spíše komunikačně-vzdělávací problém.

#### **4.1.7 Pojem sociální inovace a názvosloví**

Pojem sociální inovace není příliš etablován. V samotných dokumentech od MPSV je také více definic. Další organizace pak nabízejí další definice.

Nejvíce se respondenti shodli na tom, že sociální inovace je „přínos nového řešení, nebo přístupu v práci se sociálně znevýhodněnou sociální skupinou“.

Respondenti však nevědí, jak je např. chápána novost řešení. Jestli se jedná o nový přístup v regionu, na úrovni státu anebo globálně. Neví, zda mohou přebírat vzory ze zahraničí a



podobně. Dva respondenti argumentovali tím, že službu, kterou vytváří a žádají na ni podporu z výzvy je v zahraničí běžnou a v ČR ji nikdo nenabízí, přesto ji MPSV neoznačilo za inovativní.

#### **4.1.8 Nástroj k ohodnocení, zda daná inovace do výzvy spadá**

Při rozhovorech jsme si všimli, že se do výzvy zapojují různě velké projekty. Jedním z požadovaných zlepšení bylo přesnější zacílení na potenciální žadatele. Překvapilo nás, že ve výzvě 24 se vyskytovaly projekty, kde se inovační záměr tvořil velmi dlouhou dobu (přes rok) ve větší skupině lidí (4 a více) a zároveň projekty, kde se inovační záměr tvořil výrazně kratší dobu (např. dva měsíce) a práce byla výrazně méně intenzivní (malé jednotky desítek "člověkohodin"). Je tedy třeba lépe komunikovat, jaké projekty jsou žádoucí a v případě, že jsou možné oba extrémy, tak navrhnout jiný způsob hodnocení projektů.

#### **4.1.9 Formuláře a omezení**

Část respondentů měla problém s formuláři pro sepsání inovačního záměru, ve smyslu omezení délky jednotlivých pasáží. Bylo pro ně náročné zformulovat komplexní části záměru do omezeného prostoru.

Někteří žadatelé tento problém konzultovali s organizačním týmem a dostali odpověď, že mají podrobnější popis dodat formou příloh. V metodických pokynech je na druhou stranu uvedeno, že dávat k žádosti přílohy není doporučeno.

Úspěšné a komplexní projekty byly nakonec odevzdány s velkým množstvím textu v přílohách, několikanásobně převyšující původní rámec zadaný ve formuláři. Žadatelům by se tedy hodily konkrétnější pokyny. Na druhou stranu struktura formuláře IZ byla pro většinu respondentů srozumitelná.

#### **4.1.10 Poradenství nad rámec tvorby IZ**

Část respondentů zmínila, že se dostala do situace, kdy začala řešit problémy, které se nevážou přímo k formálním požadavkům žádosti, ale přímo k problematice sociálních inovací, resp. oboru ve kterém se plánovaný projekt nachází. V těchto otázkách pak konzultace s MPSV nebyly příliš přínosné.

Členové organizačního týmu mají velkou znalost materiálů k výzvám a dokáží obratně zodpovídat dotazy z této oblasti. Pokud dojde na odborné dotazy z oblasti sociálních inovací, tak úředníci MPSV, nemají hlubší zkušenosti z této oblasti. Žadatele dostávají vágní odpovědi a obrací se na rady odjinud (fórum, další organizace), ale nikdo nedokáže říct, jak to má být správně.

Tento výsledek může způsoben i vybraným vzorkem respondentů. Část respondentů do výzvy přihlašovala žádost, která vyloženě nepatřila do výzvy a neměla šanci uspět, a proto byly logicky odpovědi ze strany MPSV strohé.

#### **4.1.11 Přísnost pravidel a kritérií**

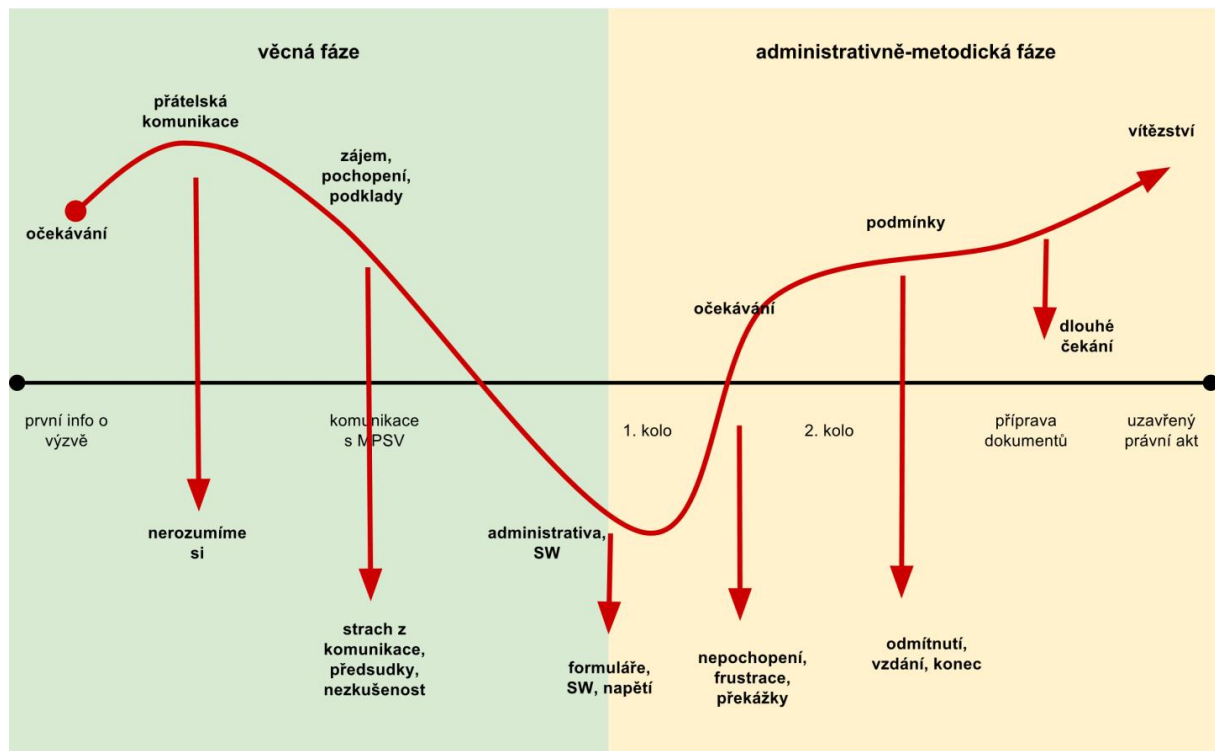
Problémy žadatelé viděli především ve dvou kritériích. Jedním z hodnotících kritérií bylo, zda projekt ušetří uskutečňované výdaje na sociální služby. Inovace však ze své podstaty šetřit peníze nemusí, je to totiž skoková kvalitativní změna a její zavedení může mít své přidané hodnoty v jiných oblastech, jak jsme řešili již u evaluací. Nebo případně jedním z výsledků může do budoucna být ušetření peněz, ale těžko se tyto náklady dopředu odhadují.

Druhým kritériem byla úzká specifikace cílových skupin ve výzvě, a tak mohlo dojít ke stopnutí žádosti, která by ale ve výsledku byla naprosto vyhovující sociální inovací.

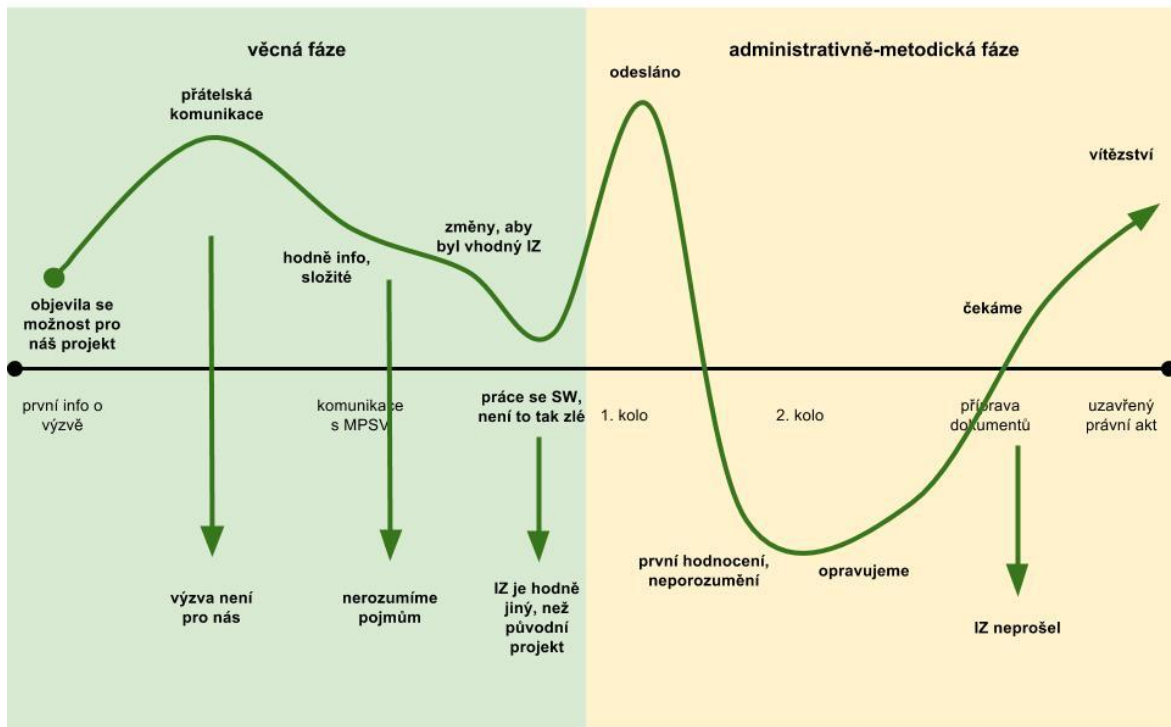
Obecně žadatelé poukazovali na to, že jsou pravidla velmi přísná a obsáhlá (stovky pravidel). Tím pádem je velmi snadné udělat chybu a dostat se do nekonečného kolečka oprav s nejistým výsledkem. Systém je navíc natolik složitý, že vše vyžaduje spoustu času a naším předpokladem je, že tento fakt vyloučí mnoho kvalitních uchazečů, kteří nemají úvazek na to, aby půl roku pracoval na psaní projektu.

#### 4.1.12 Porovnání hypotetické emoční křivky žadatele

##### Hypotetická (vnímání MPSV)



##### Reálná (vnímání žadatelů)



Jak jde vidět z obrázku, tým MPSV předpokládal, ve věcné fázi mnohem větší propad, než je ve skutečnosti, ten nastává po prvním kole hodnocení. Emoční křivka odhalila, že na úrovni komunikace existuje mezi některými žadateli pocit špatného vzájemného pochopení. Zlepšit toto pochopení bylo cílem všech nástrojů, které jsme v rámci Create fáze navrhli.

Zajímavým propadem je také to, že před prvním kolem někteří žadatelé zjišťují, že kvůli požadavkům MPSV se jejich původní inovační záměr hodně změnil a to se jim nelíbí, protože mají o svém projektu konkrétní představu, ale ta často logicky nevyhovuje typům projektů, které chce MPSV podpořit. A proto se buď musí přizpůsobit, nebo projekt nepodávat. Proto je potřeba s jejich očekáváními pracovat hned od začátku, jak to tom mluvíme u jednotlivých kapitol Create fáze.

## 4.2 Shrnutí závěrů do SWOT analýzy

V této analýze je shrnutí prozatím získaných dat. Analýza se vztahuje k organizačnímu týmu MPSV. Příležitosti a hrozby se vztahují k budoucím výzvám podobného charakteru jako 24 a 124.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• empatický tým</li> <li>• vstřícnost v komunikaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dávání objektivní zpětné vazby</li> <li>• informační zahlcení</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuální přístup</li> <li>• snaha projekty dotáhnout k úspěšnému konci</li> <li>• bohaté informační zdroje</li> <li>• dlouhodobá snaha o budování komunity sociálních inovátorů</li> <li>• otevřenost změnám</li> <li>• inovativní přístup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezkušenost v oblasti</li> <li>• přesnost definic, stručnost</li> <li>• očekávání projektů</li> <li>• spolupráce s menšími subjekty</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustálení oblasti sociálních inovace v českém prostředí</li> <li>• oslovení velkého počtu organizací</li> <li>• zpřehlednění procesu</li> <li>• zjednodušení informací a formulářů</li> <li>• vzor pro ostatní odbory a ministerstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frustrace žadatelů z rigidního procesu</li> <li>• informační zahlcení žadatelů</li> <li>• nesrozumitelnost materiálů</li> <li>• demotivace „obecných“ inovátorů</li> <li>• byrokratická zátěž</li> <li>• špatné zacílení výzvy</li> </ul>

### 4.3 Návrh zlepšení na základě HEAR fáze

Na základě rozhovorů a jejich závěrů jsme navrhli zlepšení. Ty jsme pak konzultovali s týmem MPSV na srpnové schůzce „focus group“. Následující seznam popisuje zlepšení před konzultací s týmem.

#### 4.3.1 MPSV jako služba

Z rozhovorů s respondenty, ale i s MPSV nám vyplynulo, že konzultacím je věnována značná pozornost, ale také, že část projektů nekonzultuje vůbec. Z toho plyne, že je třeba se zabývat žádostmi, která vlastně vůbec nemá v rámci výzvy své místo. To pak vede k zbytečnému kolu zpětné vazby od hodnotitelů.

Zároveň jsme vyzorovali, že naprostá většina je prací na výzvě frustrovaná (minimálně v určitých částech procesu podávání žádosti). Z těchto dvou důvodů bychom doporučili se na MPSV a její zaměstnance dívat jako na službu. Na proces podávání žádosti jako na průchod službou (service design).

V praxi to například znamená, že má MPSV zmapované touchpointy (místa kontaktu s žadatelem, ať už s lidmi z MPSV nebo se systémem). Ví, odkud kam žadatel jde, jaké má v jednotlivých fázích potřeby a jak mu pomoci. S tímto bodem souvisí například i sběr kontaktů na seminářích a nastavení dialogu s žadatelem. Součástí je také FAQ anebo třeba zveřejnění jmen a kompetencí týmu lidí z MPSV, kteří projekty konzultují (více níže). Součástí může být například i psaní společného blogu, propracovanější marketing výzvy nebo cílený scouting (ve smyslu hledání projektů).

#### 4.3.2 Často kladené dotazy (FAQ)

MPSV konzultuje mnoho hodin a již má dostatek zkušeností. Vzniká tu tedy prostor, zjistit společné znaky neúspěšných projektů (víme, že už nyní jsou některá doporučení zveřejněná

na portále) a nejčastější slabiny a chyby projektů. Tyto společné znaky mohou být sepsány do FAQ (Frequently Asked Questions, česky „často kladené dotazy“) a snížit tak časovou dotaci na konzultace. Podobně, jak jsou zveřejněné FAQ ze seminářů.

#### **4.3.3 Nesoulad týmu MPSV a hodnotící komise**

Z rozhovorů jsme vyzorovali, že často dochází k nesouladu hodnocení MPSV a hodnotící komise, což pak vytváří další frustraci na všech zúčastněných stranách. Hodnotící komise je však součástí služby pro žadatele. Proto navrhujeme zrevidovat tento vztah a pokusit se na sebe více „naladit“. Zanalyzovat, v čem se nejčastěji hodnocení rozchází a nastavit diskuzně – chápající dialog. Je to otázka kultury těchto týmů a jeho sociálního kapitálu.

Doporučujeme tedy si v rámci obou týmů udělat fázi Hear, kdy jeden člověk všechny obejde a získá individuální názory na problematiku a vyhodnotí problematické oblasti. Ve fázi Create bychom doporučili schůzku (schůzky), jejichž cílem by bylo více se poznat (vybudovat základní sociální kapitál) a společně navrhnout, jak proces zlepšit z pohledu potřeb všech zúčastněných, tedy i žadatelů. Tento návrh je jen ideovým impulsem, protože do tohoto vztahu tolik nevidíme.

#### **4.3.4 Poskytování zpětné vazby žadatelům**

Konzultace jsou ve své podstatě koloběhem zpětné vazby, a i ta se dá nadesignovat. Žadatel by vždy měl vědět, s čím odchází a konzultant by si měl umět ověřit pochopení na druhé straně. Dávání smysluplné zpětné vazby je dovednost, která se dá různými technikami pilovat, v každém případě je to téma hodné velké pozornosti.

Z rozhovorů a z dodaných kategorií person žadatelů, které jsme oslovovali, nám vyplynulo, že někdy dochází k situacím, kdy inovační záměr je ze strany MPSV hodnocen jako neprůchozí, ale žadateli je poskytnutá zpětná vazba, která není takto konkrétní a spíše poukazuje na jednotlivé nešvary záměru. V žadatelích to pak vyvolává pocit, že to lze opravit, a taky tak činí, ale pořád s negativním výsledkem, protože podstata záměru je neprůchozí. Doporučujeme tedy být v této komunikaci otevřenější. V rámci ale prevence před stopnutím projektu, který by nakonec mohl být schválen, doporučujeme v těchto případech záměr konzultovat i s hodnotící komisí, pokud je něco takového možné.

Druhým tématem je způsob písemné zpětné vazby od hodnotící komise. Někteří žadatelé nám řekli, že zpětná vazba je někdy vágní anebo není dostatečně konkrétní. Stejně tak měli i problém s jazykem, který je ve zpětné vazbě použit. Proto navrhujeme vytvořit kategorie pro zpětnou vazbu a hodnotit žádost v jejich rámci. Podobně, jak funguje hodnocení magisterských prací.

#### **4.3.5 Redesign procesu podávání žádosti**

Z výzkumů nám vyplynulo, že v prvním kole by bylo třeba dávat důraz na ideovou složku – posoudit míru inovace, potřebnost této inovace pro společnost a dále důvěryhodnost žadatele, zkušenosti žadatele, základní posouzení proveditelnosti a zhodnocení personálních kapacit. V rámci tohoto kola by mohl vzniknout nástroj na posouzení sociální inovace v předkládaném záměru. V druhém kole by se více řešily jednotlivá pravidla a kritéria a role úředníka by se více změnila do mentoringu.

#### **4.3.6 Nelogičnost formulářů a jejich forma**

Pro tvorbu budoucích formulářů doporučujeme je nejdříve otestovat na cílové skupině, tím lze předejít případným pozdějším nedorozuměním. Doporučujeme neomezovat žadatele na počet znaků, jen mu udat např. doporučený počet znaků.

#### **4.3.7 Zveřejnění úspěšných projektů**

Žadatelé by ocenili tento druh inspirace, protože psaní projektu je pro ně tápání ve tmě a potřebují se něčeho chytit a nasát mindset, ve kterém je třeba výzvu psát. Z našeho výzkumu totiž vyplynulo, že je výzva dost jiná oproti ostatním. Z projektu bychom smazali jen citlivé údaje a nechali tam inovační záměr. K němu bychom doporučili i zveřejnění zpětné vazby od hodnotící komise.

#### **4.3.8 Úprava přísnosti pravidel (složitost a smysluplnost)**

Doporučujeme předkládaná pravidla a kritéria po novou výzvu zrevidovat, říct si jejich důležitost, smysluplnost a posoudit jejich srozumitelnost. Z rozhovorů jsme nabyli dojmu, že se kritéria nabalují sami na sebe a že nad nimi chybí systémový pohled z venku a že jsou zbytečně přísná. Toto jsou naše velmi hrubé hypotézy, které budeme ověřovat na zmiňované společné schůzce s MPSV. Nevíme, jak úzké hrdlo potřebuje MPSV nastavit.

#### **4.3.9 Redesign semináře**

Pro seminář doporučujeme, aby se více zohlednily zkušenosti z vaší práce. S čím se nejvíce žadatelé potýkají a co by v takových situacích měli dělat. Jak MPSV vnímá pojem sociální inovace, příklady sociálních inovací ze zahraničí. Upřesnění poptávky po žadatelích, zde je více vítaná systémová změna nebo konkrétní projekt. Popsání nejtypičtějších úskalí a doporučení, v jakých případech se do výzvy nezapojovat. Určitě by tam měl být prostor na společnou diskuzi. Na konec setkání by se pravděpodobně hodil i dotazník, aby MPSV vědělo jednak o tom, jak žadatelé hodnotí přínosnost semináře, ale také je to možnost, jak se o nich více dozvědět. Z jaké instituce jsou a jak se o výzvě dozvěděli. Také je to příležitost, jak posbírat kontakty a hromadně všechny oslovit. Získání kontaktů jednak může ušetřit nějaké hodiny konzultací tím, že jim třeba pošlete, jaký typ projektů již prošel a jaký neprošel. Také přes email můžete motivovat nebo případně úplně odradit skupinu žadatelů, kteří to chtějí zkusit a nekonzultovat.

#### **4.3.10 Informační zahlcení**

Zrevidovat informační zahlcení. Jednotlivý dokumentům vymyslet vizuální značky, které by sloužily k rychlé orientaci v tom, proč je zrovna tento dokument důležitý.

## 5 Výstupy Create fáze

Pro další fázi jsme vybrali několik oblastí, které byly týmem MPSV na naší schůzce o výsledcích HEAR fáze označeny za priority a těm jsme se věnovali a dotáhli je až do fáze prototypu.

Oblast	Řešení
4.1.2 Dostupnost informací a informační zahlcení	Roadmapa, checklist pro žadatele, redesign materiálů.
4.1.4 Organizační tým vs. hodnotitelé	Kategorizace a transparentnost zpětné vazby.
4.1.5 Obecné změny vs. konkrétní projekty	Selfcheck pro žadatele pro zjištění vhodnosti.
4.1.6 Evaluace a impakt	Formy, jak vzdělávat v oblasti evaluacích.

### 5.1 Design roadmapy průchodu podávání projektu

U proběhnutých výzev, které fungují v delším časovém rámci, bylo snahou MPSV co nejvíce informovat potenciální i aktivní žadatele. Dále jim pomoci proces podávání žádosti zahájit a postupně žadatele dovést až k podání finální verzi inovačního záměru. Pro tento účel vzniklo mnoho informačních materiálů a kanálů, kterými komunikace probíhala. Tím vzniklo prostředí, které pro nového žadatele může být zpočátku nepřehledné a náročné pro první orientaci.

Cítíme potřebu celý tento proces podávání žádosti rozdělit do menších částí, a upravit průchod podáváním žádosti tak, aby žadatel vždy věděl, v jakém se nachází stavu, jaké kroky ho čekají, jaké informace jsou pro něj v daný moment relevantní a stejně tak, aby získával zpětnou vazbu, jak je jeho inovační záměr relevantní k výzvě.

#### 5.1.1 Cíle dělení

- žadatel přesně ví, jaké kroky ho čekají,
- žadatel rychle zjistí, zda je výzva pro něj,
- žadatel se neztrácí v materiálech,
- žadatel má zachytné body, ke kterým se může vracet (body, kde ví, že je vše v pořádku),
- žadatel dostává kontinuálně zpětnou vazbu,
- žadatel má v průběhu procesu větší přehled a jistotu,
- problémy se řeší po částech,
- MPSV lépe filtruje potenciální žadatele,
- MPSV dostává méně dotazů,
- MPSV se může více věnovat zajímavým projektům.

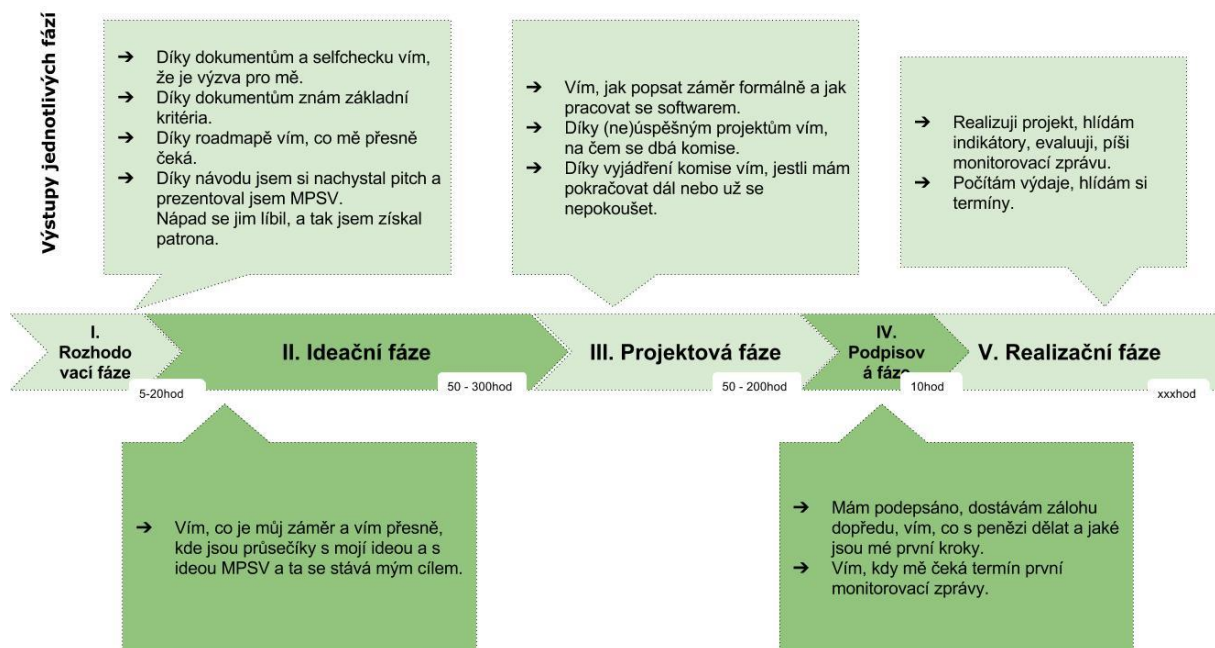
Aby tyto cíle byly naplněny je potřeba provést několik kroků:

- určit milníky v procesu podávání žádostí,
- informační audit veškerých zdrojů,
- některé inf. zdroje upravit, popř. rozdělit,
- vytvořit formální podobu podávání zpětné vazby,

- vytvořit nástroj pro žadatele, aby kontinuálně věděli, ve které části se nacházejí.

### 5.1.2 Výsledky fází

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 jednotlivá fáze zabere. Takto lze pracovat s očekáváním žadatele. Pokud máte představu, v ideálním případě by tam byly i rozsahy hodin, které každá fáze zabere. Aby se i na to žadatel psychicky připravil. Na následující roadmapě v bublinách můžete tedy vidět, jaký je výsledek té dané fáze.



V excelové tabulce jsme vytvořili [podrobnou roadmapu](#), která vychází z value proposition designu a tudíž toho, jaké úkoly má žadatel před sebou. Podle těchto úkolů, které mají logickou souslednost, jsme vytvořili roadmapu. To paradigma je, že veškeré materiály a nástroje se jeho úkolům přizpůsobují. Prakticky tím myslíme, že např. v jednotlivých fázích žadatel dostane jen ty dokumenty, které v té fázi potřebuje.

Část podoby tabulky:



Fáze	Číslo	Žadatel myslí, dělá	Pojmenování činnosti žadatele	Nástroj	označení materiálu fáze/ důležitost/typ	Materiál	Interakce s MPSV	Tipy	
I. Rozhodovací fáze	1	Hledám sponzora, zjistil jsem výzvu	Najít výzvu					- strukturovaný marketing - scouting - tvorba komunity	
	2	Zjišťuji, jestli je to pro mě.	Zjišťování vhodnosti výzvy	Selfcheck	II.výzva	- Představení výzvy úroveň 1: Jaké projekty MPSV vyhledává, a jaké subjekty mohou být žadatelé.			
	3	Seznamuji se se základními kritérii a jak jsou totožné se mnou.	Seznámení se základními kritérii			II.výzva	- Podporované fáze.		- psaní blogu "ze života patrona" - zveřejnění příkladových projektů získat podporu/keré nemohou a
	4	Seznamuji se s procesem, jak to bude celé probíhat, pokud se do toho budu chtít pustit.	Seznámení se s procesem průchodu podávání žádosti	Roadmapa	II.návod II.návod		- Prezentace roadmapy, jak to bude fungovat. - FAQ I k této fázi		- psaní blogu "ze života patrona"
	5	Prezentuji svůj nápad MPSV a získat svého patrona	Prezentace idee zájemci			II.návod	- Jak vytvořit úvodní pitch projektu	Dělám pitch pro MPSV (online - dotazník/offline - schůzka) a získávám zv. doporučení nebo rovnou stopku. Pokud projdu, získávám patrona a sdílenou složku	- pokud projde pitchem, získává označení doporučujeme zachová vztah mezi lidmi. - zveřejnění členů týmu - upřímná zpětná vazba v případě nepochopení

Popis tabulky roadmapy:

1. V prvním sloupečku jsou fáze. Rozdělili jsem to podle toho, jak šel proces logicky za sebou. Upravili jsme trochu pojmosloví tak, aby pojmy mluvily samy za sebe.
2. V dalším sloupečku jsou jen čísla, která nemají jinou roli, než že určují, jak po sobě kroky jdou.
3. Další sloupeček vysvětluje, co žadatel myslí a dělá - je to právě ten vzhled do jeho úkolů, o kterých jsem mluvíli na začátku.
4. Hned vedle je oficiální pojmenování toho úkolu. Když tyto sloupečky srovnáte, tak jde krásně vidět, že tímto pojmovým zobecňováním se ztrácí část informace. Proto jsou tam oba dva ty sloupečky - jeden polopatický a druhý pojmový.
5. Dále je na řadě nástroj. Některé úkoly se totiž dají řešit nástrojem, který pomáhá jednak žadateli, ale také MPSV.
6. Další sloupeček mluví o označení materiálu - je to orientační návrh. Slouží to k tomu, aby se na to lépe odkazovalo v jiných dokumentech. Např. II.návod: Canvas krok za krokem jasně říká, že to bude canvas ve fázi II. a tudíž se tím nemá žadatel zabývat třeba v první fázi a nedochází tak k informačnímu zahlcení. A zároveň je to návod, takže je to pro něj známka toho, že to nebude set informací k nastudování, ale pomoc.
7. Další o materiálu, který by mohl mít žadatel k dispozici. Jednoduše řečeno - co potřebuje za podklad, aby kvalitně splnil úkol?
8. Další je o interakci s MPSV – slouží ke zmapování touchpointů komunikace s žadateli a rozhodnutí, kdy chcete přicházet s uživateli do kontaktu.
9. V dalším sloupečku jsou napsané tipy, které jsme zmiňovali dříve v tomto dokumentu v tom dokumentu, ale přišly nám důležité, tak jsem je tam znovu připomněli.
10. Poslední sloupeček popisuje výsledek, tzn. jaký je žadatel v ideálním případě na výstupu? S čím ideálně se přesouvá do další fáze?

Nyní shrneme jednotlivé fáze:

## I. Rozhodovací fáze

Fáze, kdy se potenciální žadatel poprvé dozvídá o možnosti zapojení do výzvy. Typické v této fázi je, že žadatel již pracuje na nějakém projektu v oblasti sociálních inovací a

aktivně hledá zdroje a podporu, kterou by mohl pro svůj projekt využít. Aktivně sleduje nově vytvořené či dostupné výzvy na úrovni obce, kraje i státu. Oslovuje také různé fondy i komerční subjekty. Popř. se i zúčastňuje setkání fundraiserů, sleduje portály s touto tematikou a odebírá grantové kalendáře.

V této fázi se z pohledu žadatele musí udělat tyto úkoly:

- Hledám sponzora, zjistil jsem výzvu
- Zjistuji, jestli je to pro mě.
- Seznamuji se se základními kritérii a jak jsou totožné se mnou.
- Seznamuji se s procesem, jak to bude celé probíhat, pokud se do toho budu chtít pustit.

Vhodné je proto mít v této fázi tyto materiály:

- Představení výzvy úroveň 1: Jaké projekty MPSV vyhledává a jaké subjekty mohou být žadatelé.
- Podporované fáze.
- Prezentace roadmapy, jak to bude fungovat.
- FAQ I k této fázi

Výsledkem fáze tedy je, že:

- Díky dokumentům a selfchecku vím, že je výzva pro mě.
- Díky dokumentům znám základní kritéria.
- Díky roadmapě vím, co mě přesně čeká.
- Díky návodu jsem si nachystal pitch a prezentoval jsem MPSV.
- Nápad se jim líbil, a tak jsem získal patrona.

Z těchto informačních zdrojů dochází pravděpodobně k prvnímu zjištění (pokud s MPSV nespolupracuje z dřívějších projektů) o možnosti podání žádosti k těmto výzvám. Důležité je si uvědomit, že informace, které o výzvě získá během aktivního hledání možností financování, jsou velmi strohé. Pokud ale žadatel uzná, že by výzva pro jeho projekt mohla být zajímavá, začne dohledávat další informace, už přímo z portálu a zdrojů MPSV. Zde může dojít k informačnímu zahlcení. Což dále může vést k nejistotě, zda je výzva vhodná pro žadatelův projekt.

V této fázi by mělo být cílem používat velmi srozumitelný jazyk a jednoduchou cestou představit výzvu potenciálnímu žadateli. Představit jak vypadají projekty, pro které je výzva určena. Co je jejím cílem, komu se snaží pomoci a jakým způsobem bude následující proces podávání žádosti probíhat.

Probíhá také první přímá komunikace s MPSV, ať už formou osobních setkání anebo mailové komunikace. Myslíme si, že by bylo vhodné, aby žádost měla svého referenta na straně MPSV, v této mapě jsme jej pojmenovali jako patrona. Doporučujeme tento pojem zachovat, protože pozitivně pracuje s očekáváním žadatele a ten vidí více možnost pomoci než, že bude konzultant na překážku. Doporučujeme také, aby svoji žádost řešil od začátku do konce s jedním člověkem na hlavní organizační úrovni. Je jasné, že v případě konkrétnějších dotazů se může komunikace převést i na někoho jiného, ale po vyřešení problematické části by se měla následně vrátit k původnímu referentovi žádosti.

## II. Ideační fáze

Po prvním seznámení s obsahem výzvy už žadatel ví, zda projekt na kterém pracuje zapadá do výzvy. Snahou je teď začít přemýšlet nad přesným inovačním záměrem. Uvědomit si přesný obsah výzvy a žadatelova projektu a hledat mezi těmito záměry průnik, ze kterého potom vznikne nový inovační záměr.

V této fázi se také žadatel zúčastňuje workshopů na MPSV s ostatními žadateli.

V této fázi se z pohledu žadatele musí udělat tyto úkoly:

- Krystalizují podstatu inovačního záměru.
- Zjišťují, proč je pro můj projekt evaluace přínosná.
- Účastním se dvou kolového systému hodnocení dosavadní práce.
- Sbíráám ZV.

Vhodné je proto mít v této fázi tyto materiály:

- Slovníček pojmů.
- Představení výzvy úroveň 2
- FAQ II k této fázi
- Canvas krok za krokem
- Partneři v projektu
- Evaluace úroveň 1: video
- Evaluace: Pretest
- Evaluace případovky
- Evaluace kontra. úroveň 2: video
- Evaluace posttest

Výsledkem fáze tedy je, že:

- Vím, co je můj záměr a vím přesně, kde jsou průsečíky s mojí ideou a s ideou MPSV a ta se stává mým cílem.

## III. Projektová fáze

Po ideační / věcné fázi už žadatel ví, že má šanci se svojí žádostí uspět. Má navržený inovační záměr tak, že zapadá do konceptu celé výzvy. V této fázi je cílem inovační záměr správně formálně zpracovat a vložit do IS, aby prošel nezávislým hodnocením.

Také se seznamuje s elektronickými informačními systémy, pomocí nichž se žádost odevzdává a je hodnocena.

Po získání hodnocení hodnotiteli by bylo vhodné, aby referent toto hodnocení s žadatelem prošel a pomohl jej interpretovat. Úředníci MPSV se s hodnotiteli schází a zároveň dobře znají žadatele, takže dokáží lépe sdělit stanovisko komise, než jen z hodnotící zprávy.

V této fázi se z pohledu žadatele musí udělat tyto úkoly:

- Seznamuji se s tím, na čem záleží komisi.

- Formálně zpracovávám již vymyšlený záměr a vkládám žádost do IS podle návodu.
- Sbíráám ZV.
- S patronem konzultuji ZV od komise.
- Zpracovávám ZV od komise a jdu dál nebo odcházím z kola ven.

Vhodné je proto mít v této fázi tyto materiály:

- Zveřejněné úspěšné a neúspěšné žádosti i se ZV
- Jak formálně popsat váš inovační záměr a pravidla
- Tipy na práci se softwarem

Výsledkem fáze tedy je, že:

- Víím, jak popsat záměr formálně a jak pracovat se softwarem.
- Díky (ne)úspěšným projektům víím, na čem se dbá komise.
- Díky vyjádření komise víím, jestli mám pokračovat dál nebo už se nepokoušet.

#### **IV. Podpisová fáze**

V této fázi se z pohledu žadatele musí udělat tyto úkoly:

- Zjišťuji, co mě čeká během podepisování právního aktu a po něm.
- Zjišťuji, co mě čeká po podepsání právního aktu.

Vhodné je proto mít v této fázi tyto materiály:

- Vysvětlení, jak probíhá podpis právního aktu
- Vysvětlení, jak probíhá fáze realizace a k čemu se podpisem zavazujete

Výsledkem fáze tedy je, že:

- Mám podepsáno, dostávám zálohu dopředu, víím, co s penězi dělat a jaké jsou mé první kroky.
- Víím, kdy mě čeká termín první monitorovací zprávy.

#### **V. Realizační fáze**

V této fázi se z pohledu žadatele musí udělat tyto úkoly:

- Píši monitorovací zprávy a finanční výdaje.

Vhodné je proto mít v této fázi tyto materiály:

- Jak napsat monitorovací zprávu a podle čeho se hodnotí
- Jak udělat účetní uzávěrku.

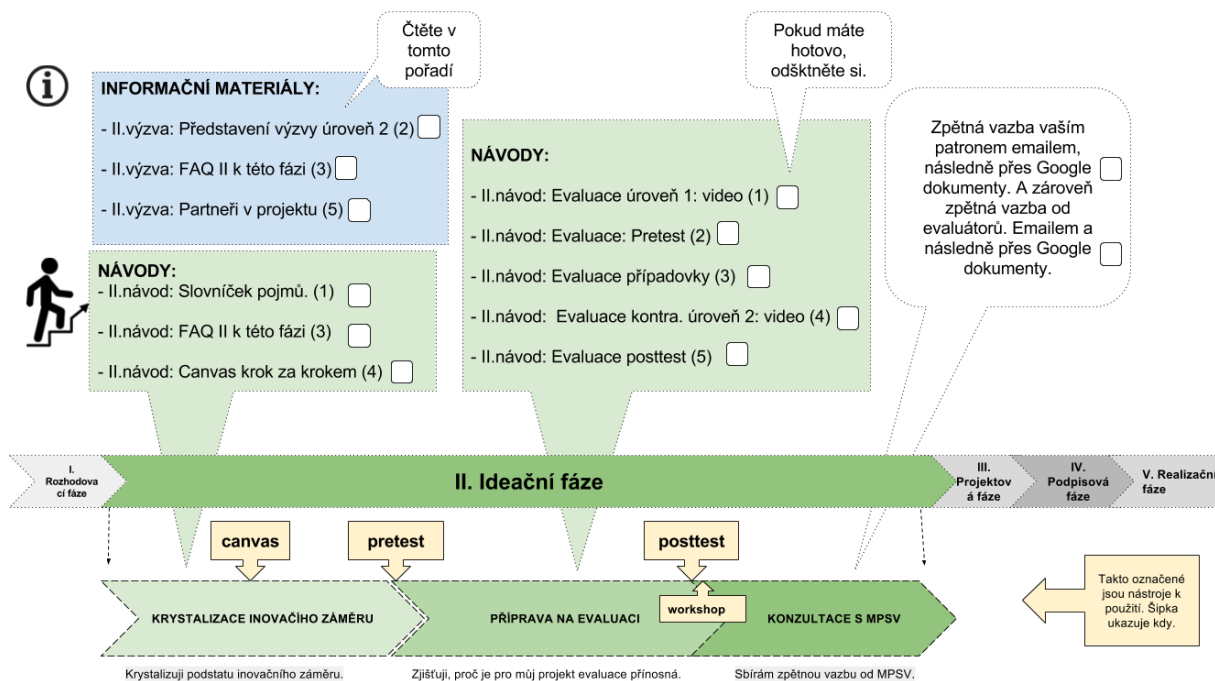
- Jak realizovat průběžnou kontra. evaluaci.

Výsledkem fáze tedy je, že:

- Realizují projekt, hlídám indikátory, evaluuji, píši monitorovací zprávu.
- Počítám výdaje, hlídám si termíny.

## 5.2 Checklist žadatele

Zpracovali jsme jednu z fází, tu nejsložitější, do checklistu žádosti, jako podklad pro další fáze. Jedna z potřeb MSPV byla, aby si veškeré tyto informace mohli upravovat sami a nebyli závislí na externím grafikovi, proto jsme volili zpracování našich výstupů v Google nákresech, které jsou velmi funkční, intuitivní na používání a zdarma.



V checklistu žádosti tedy vidíte převod tabulky do vizualizace. Materiály jasně říkají, v jaké části se mají číst a jakého jsou druhu. V závorce je pořadí, ve kterém se mají číst a bílý čtvereček slouží k odškrtnutí. Žluté buňky na roadmapě ukazují, že v tu dobu by měl žadatel použít daný nástroj. Tato vizualizace může jednak sloužit žadateli k tisku, připnutí na nástěnku, aby vždy věděl, v jaké je aktuálně fázi, co jej čeká a na co nezapomenout. Vše je editovatelné, takže MPSV může vždy dopsat třeba i datum workshopu. Dále vizualizace

může sloužit do dokumentů, roadmapa třeba do patičky, aby bylo jasně ukázané, do kterého místa materiál patří.

### 5.3 Kategorizace a transparentnost hodnocení

Jelikož dát pochopitelnou zpětnou vazbu na takto složité projekty není úplně snadné, doporučujeme ji kategorizovat. Díky tomu budou žadatelé vždy vědět, kde jsou největší slabiny jejich žádosti a naopak, co jsou jen „kosmetické“ úpravy. Tuto stupnici může použít komise, ale také MPSV v průběžném hodnocení a spolupráci. Doporučujeme, aby ke každému kritériu komise napsala ještě konkrétní komentář a doporučení na zlepšení. Je možné taky jednotlivé stupně hodnocení převést na body a odevzdávat obodovanou zpětnou vazbu.

Mohlo by to vypadat následovně:

Kritérium	A (ideální)	B	C	D	E	F (nedostačující)
aktuálnost	x					
novost (inovativnost) řešení			x			
definování cílů		x				
proveditelnost				x		
úroveň popisu projektu					x	
Práce s partnery		x				
finanční rozvaha				x		
Míra společenského dopadu					x	
práce s cílovou skupinou	x					
udržitelnost					x	
škálovatelnost			x			
práce s nezamýšlenými důsledky				x		
měřitelnost					x	

## 5.4 Pretest pro žadatele alias „selfcheck“

Jedná se o vstupní „test“, kdy na základě několika otázek dostane potenciální žadatel alespoň rámcovou představu, zda je pro danou výzvu vhodný kandidát, anebo ne. Tento nástroj by měl pomoci výzvu lépe zacílit a žadatele, kteří do konceptu výzvy nezapadají, již zkrájat vyfiltrovat.

Test by měl být co nejvíce založený na faktických otázkách, kde není potřeba subjektivní hodnocení (ideálně v poměru 8 ku 2).

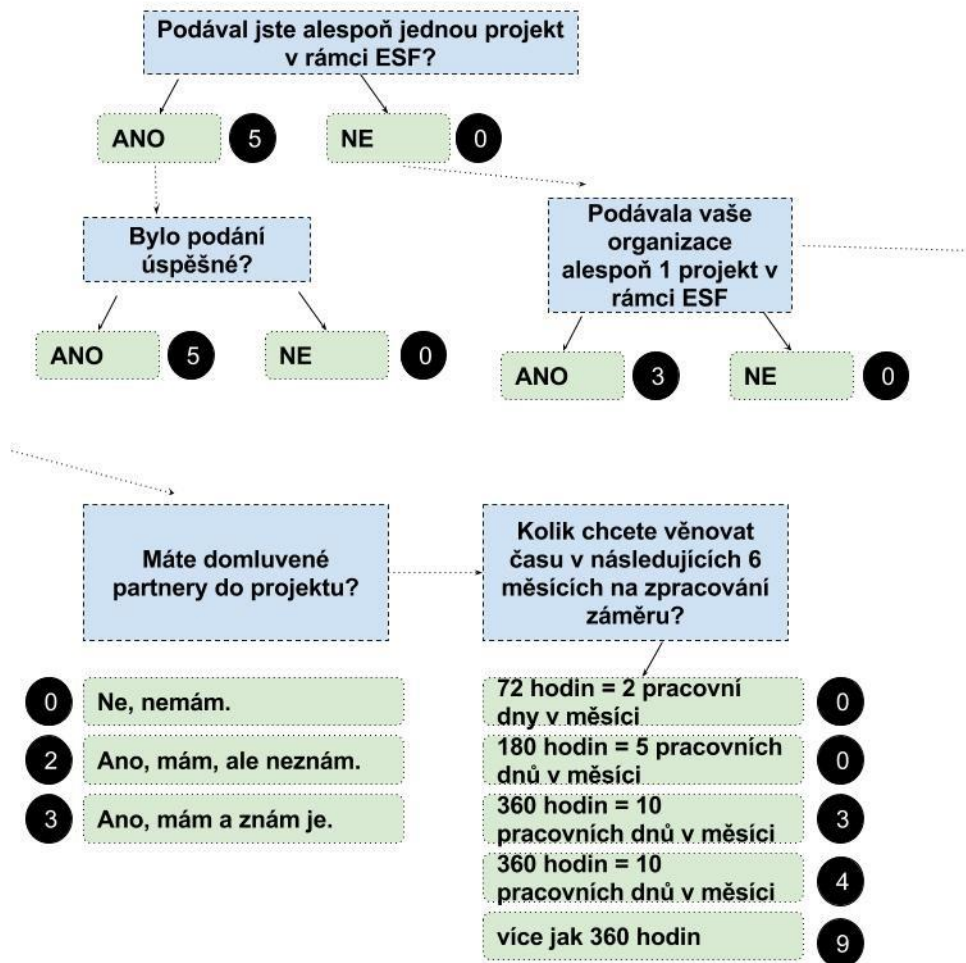
### Příklady otázek:

- Podával(a) jste alespoň jeden projekt v rámci ESF?
- Pokud ano, byl úspěšný nebo neúspěšný?
- Podávala vaše organizace alespoň 1 projekt v rámci ESF?
- Jak dlouho vaše organizace existuje?
- Vyhodnocujete dopady vaší organizace pomocí sběru dat?
- Kolik pracovních dní v následujících 6 měsících chcete žádosti věnovat?
- Jsou ve vašem projektu zahrnuti partneři?
- Pokud ano, spolupracovali už jste spolu?

### Příprava obsahu pretestu:

Pro demonstraci, jak přemýšlet nad tvorbou obsahu jsme vytvořili myšlenkovou mapu. Formulář je dělán v Google formulářích, je tam totiž možné vytvořit kvíz, ten kvíz se dá bodovat (jak se to dá nastavit, zjistíte z tohoto [videa](#)). Jsou dva přístupy, které můžeme zaujmout:

- 1) ptát se na otázky, aby odpověď byla ano ne - mohlo by to věci usnadnit.
- 2) pokud chceme být detailnější, můžeme bodovat i jednotlivé odpovědi.
- 3) Nebo přístupy kombinovat.



Jak vidíte v myšlenkové mapě, tak v prototypu jsou zvolené oba způsoby. Výhoda Google formuláře je, že se umí sám personalizovat. To prakticky znamená, že když na nějakou otázku, například: Už jsem podal úspěšnou žádost v rámci ESF, odpovím ano, tak můžu dostat úplně jiný set otázek než někdo, kdo odpoví ne. A to je skvělé, toho doporučujeme využít. Takže v tom obrázku jde vidět, že první otázka je takováto rozřazovací. Je to tak nastavené i v tom testu, na nějž budu odkazovat později. V černých kolečkách vidíte počet bodů. Jak přemýšlet nad body? Nejsou záporné body, takže místo nich figuruje nula. Mohlo by to být nastavené tak, že i když třeba žadatel nemá moc zkušeností (a dostane tedy nulu), tak body může nahnat třeba na tom, že je ochoten na projektu strávit více než 500 hodin. A naopak, když někdo má zkušenosti a získá 5 bodů, tak když bude ochoten věnovat jen 50 hodin, což je za nulu, tak v konečném důsledku bude mít bodů méně. Toto je samozřejmě ilustrační příklad.

Poslední věc, kterou máme v tomto obrázku je doporučení - vždy se ptejte na konkrétní věci. Tedy neptejte se na: Máte zkušenosti s ESF projekty? Ano x ne. Ale ptejte se co nejkonkrétněji. Např. podal jste v posledních 5 letech alespoň jeden úspěšný projekt v rámci ESF? Protože hodnocení zkušeností je subjektivní. S tím souvisí i ten odpočet hodin - zde se pohybujeme na úrovni nástřelu, je na zvážení, jak moc jste schopni časovou dotaci odhadnout nebo ne. Ale také doporučujeme být co nejkonkrétnější. Nestačí říct: Jste do toho ochoten věnovat 180 hodin práce? Je lepší to zarámovat 180 hodinami práce, což je 5



pracovních dnů v měsíci, pokud počítáme s 6 měsíci celkem a zároveň s tím, že se nepracuje 8 hodin denně, ale 6. Tento strom je tedy východiskem pro práci týmu MPSV v době, kdy již budou jasně formulované požadavky na novou výzvu.

### Proces vyplnění pretestu

Žadatel kliká podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Ta bodová dotace vedle otázky tam musí být vidět, aby v závěru dostal součet bodů. Ve formuláři jsme nastavili, aby žadatel musel vyplnit email. Díky tomu můžete mít seznam mailových adres, které si vyplnili tento pretest a třeba se vám neozvali. Takže těm, co získají hodně bodů, tak můžete napsat hromadný email a zjistit dotazníkem, proč se třeba nezúčastnili nebo proč na tom pracují bez konzultace.

V posledním kroku se ověří, zda není vyplňovatel robot, je to klikací prvek a zda chce poslat výsledky na email - toto zaslání může být i povinné, lze to tam nastavit. Potom na něj vyskočí hláška: "Děkujeme za vyplnění testu. Na tomto odkaze <odkaz> najdete tabulku, která vysvětluje vaše výsledky." Tato hláška se dá změnit v dotazníku pod symbolem kolečka. V adresovaném odkaze může být odkaz na tabulku s bodovým hodnocením a komentářem. Může to být např. Excell tabulka natavená na "kdokoliv má odkaz může prohlížet" a uložená na drive nebo to může být uloženo na vašich serverech. V tabulce by mělo být rozpětí bodů a instrukce. Např. 15-30 bodů | Vaše bodové skóre naznačuje, že pravděpodobně... Druhou variantou je, že se do tabulky budete pravidelně dívat a posílat personalizované hodnocení podle toho, jak žadatel odpovídal.

Pokud získá velký počet bodů a jeho projekt bude vhodný pro zapojení do výzvy, měl by ihned mít možnost jej konzultovat s úředníkem MPSV, aby získal první zpětnou vazbu i na otázky, které je potřeba hodnotit více subjektivně. V případě získání nízkého počtu bodů by měl potenciální žadatel přímo v testu získat tipy na čem zapracovat, aby se později mohl do výzvy zapojit (ideálně bez nutnosti komunikovat s úředníky). Pokud by získal hodnocení někde uprostřed škály, bylo by dobré si opět domluvit krátkou konzultaci a zjistit přesnější hodnocení projektu, např. vyhodnocením oblastí, které vyžadují subjektivní hodnocení.

### Příprava formuláře

Jako výstup z fáze Create je základní pretest na Google Drive ([zde](#)). Jednotlivé otázky se dají kopírovat a poté upravovat, takže to tým MPSV nemusí dělat pořád od začátku. Každá otázka má dva módy. Jeden je úprava otázky a druhý je klíč odpovědí. Nejde editovat zároveň. Vždy jen to nebo to. V první otázce vidíte, že je tam nastavené, že pokud odpoví ano, tak jej to zavede na jiný set otázek.

...

Podával jste alespoň jednou projekt v

Jedna odpověď

Ano   Přejít do sekce 2 (Zkušený žadatel)

Ne   Přejít do sekce 3 (Nezkušený žadatel)

Přidat možnost or PŘIDAT „JINÉ“

KLÍČ ODPOVĚDÍ (5 bodů)   Povinné

V klíči odpovědí můžete nastavit i reakce na "negativní" odpověď. A třeba ji vysvětlit. Zobrazí se pak uživateli ve skóre po vyplnění dotazníku. V dotazníku se dají nastavit povinné a nepovinné otázky.

Vyberte správné odpovědi:

Podával jste alespoň jednou projekt v rámci ESF? 5 body

Ano ✓

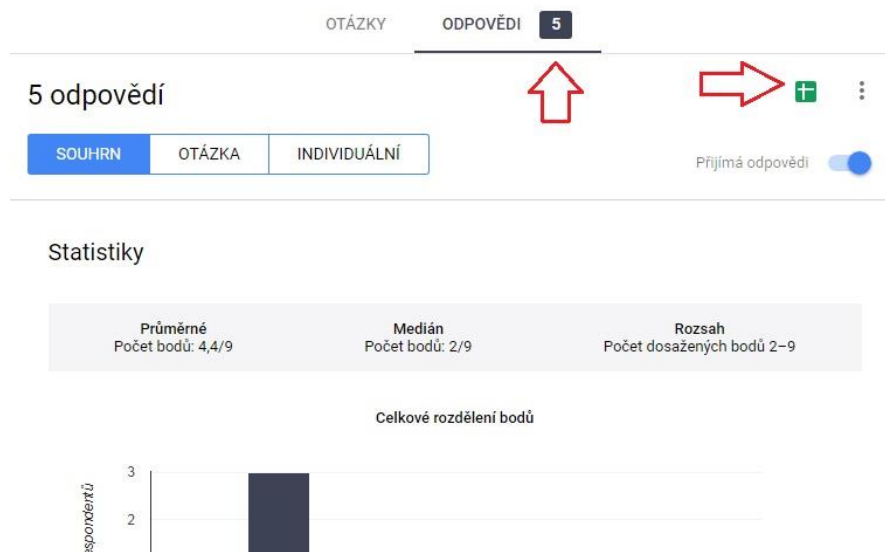
Ne

PŘIDAT ZPĚTNOU VAZBU K ODPOVĚDI

[UPRAVIT OTÁZKU](#)

Tento pretest bude vyžadovat testovací fázi, abyste vychtali bodování, tak na to prosím myslíte a zkuste simulovat jednotlivé osoby, které by to mohly vyplňovat a zda dostávají adekvátní počet bodů.

Odpovědi se sbírají do dvou míst. Jednak v druhé záložce v samotné editaci testu a potom v excelové tabulce, kterou najdete v záložce odpovědi pod symbolem zeleného křížku, viz:



V excelové tabulce s výsledky si pak můžete nastavit vzorec pro percentil, pokud by vám to pomohlo nad uživateli přemýšlet.

## 5.5 Redesign materiálů evaluace

MPSV jsme poprosili o dokument s body, které musí žadatel vědět ohledně evaluace (najdete jej v příloze). Skládá se ze dvou oblastí: know how a MPSV jako služba.

Žadatelům doporučujeme dodat tyto informace v následujícím pořadí. Základní set informací rozdělit do dvou balíčků informací (ideálně ve formě kresleného videa a shrnujícího dokumentu pod videem).

**První balíček** by obsahoval především motivaci pro žadatele, potřebujeme je zaháčekovat. Motivovat, aby evaluaci dělali pro sebe ne pro nás. A uvést je do pojmosloví a základního uvědomění. Nastítnit, kam mohou projekty vést, když žadatelé evaluaci podcení nebo to dělají až „post mortem“, tedy zpětně.

1. To vše ideálně formou **videa** – Hodilo by se také zmínit, že se tato evaluace odlišuje od jiných výzev (doplnit třeba seznam věcí, ve kterých se odlišuje – držme jej krátký, např. 3). Pod videem by byly všechny odkazy a adresy vybízející ke konzultaci a fotky lidí z týmu.
2. **Pretest** evaluace – po absolvování videa by žadatel prošel tzv. pretestem, který by byl uveden jako cvičný, hravý, byl by vše doporučován. Týkal by se všeho z videa – znovuuvědomění si, proč je evaluace důležitá, kdy se mají na koho obrátit, základní pojmy, nejčastější chyby. (*Poznámka, prosím toto je pretest evaluace ne pretest žadatele, tzv. selfcheck*)
3. **Případové studie** – dále by měl žadatel k dispozici případové studie, které by ilustrovaly vždy jednu problematiku, kterou potřebuje žadatel pochopit. Případové studie by mohly být z vašich zkušeností, nebo z jiné oblasti. Za sebe doporučuji fiktivní případovky, které demonstrují princip doplněné o nějaké reálné. Nebyly by však podané složitě. Byly by vždy jen na dvojstranu. Ta by se skládala ze 4 oblastí:
  - a. popis případové studie, co se tam řešilo, neřešilo, jak to dopadlo
  - b. rozbor – kořeny problému, co se podcenilo, MPSV pohled - zde je prostor pro demonstrace toho, co hledáte, co chcete, co vám (ne)vadí
  - c. poučení – shrnutí do poučení
  - d. kontrolní otázky – prostor vztažení do projektu žadatele, aby věděl, na co se soustředit a byl by to takový check list věcí, které není radno podcenit.
4. **Body na roadmapě** – dále jsme tuto evaluaci zapracovali do roadmapy. Tyto body, demonstrují, v jaké fázi je třeba co řešit.

**Druhý balíček** by obsahoval:

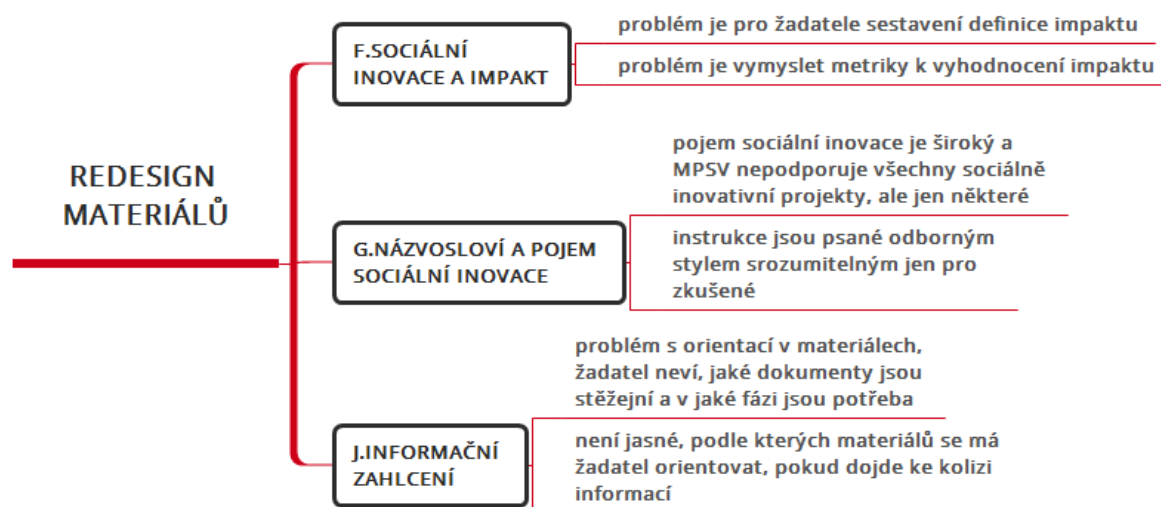
- 1) také **video**, které by v základních obrysech vysvětlilo, co je to kontrafaktuální evaluace. Důležité je, aby lidé pochopili základ, pak se mohou pít po detailech. Ty by byly rozepsány v dokumentu pod videem, doplněné atraktivní formou (viz kapitola “doporučení k vytvářenému obsahu”).
- 2) **Posttest evaluace** - tento test by sloužil k tomu, aby si žadatelé ověřili, zda informace dobře pochopili a identifikovali slabá místa. Práce s dotazníkem je stejná jako v případě pretestu alias selfchecku žadatele.
- 3) Další nástroje – abyste žadatelům usnadnili práci, můžete vymyslet nástroje, které by se jim mohly hodit, například [test cards](#).

Nápady a doporučení

- grafika si můžete poplat na jakékoliv střední grafické škole
- nebo si jej poplat na [umsemumtam](#) (komunitu lidí na volné noze ochotní věnovat čas ostatním)
- nebo na [hearthnetu](#) (komunita altruistů)
- inspirace, jak psát materiály o postupu viz kniha Vydělávejte svými nápady ([ukázky zde](#))

## 5.6 Redesign materiálů pro žadatele

Tento dokument reaguje na identifikované oblasti z fáze HEAR, a pojednává o tom, co vše by se dalo v materiálech změnit a nabízí přehled forem.



### 5.6.1 Sociální inovace a impakt

Toto vysvětlení může mít několik forem:

#### a) Forma video s lektorem

Ideální formou by bylo video, a to platí i pro ostatní předávání informací, které potřebujete svým žadatelům vysvětlit. Jeho forma by mohla vypadat jako kurz na [Seduo](#) (odkaz vede na kurz HCD, může sloužit jako inspirace). Odhadem by stačily dvě hodiny záznamu rozkouskované do 3 minutových videí. V tomto rozsahu je možné natáčení stihnout za jeden natáčecí den. Cena se na pražském trhu pohybuje od 55 000 Kč i s postprodukcí. Za tuto cenu je však natáčení jen v případě, že má zadavatel nachystaný přesný scénář, který čeká jen na zkopírování do čtecího zařízení, že má člověka, který umí mluvit na kameru a v neposlední řadě i vlastní grafiku, kterou si je schopen přesně načasovat, kdy se má ve videu objevit. Pokud tyto věci nejsou zařízené, cena se vyšplhá až na 100 000 Kč. Tyto ceny jsou orientační a vychází ze zkušenosti Sedua.

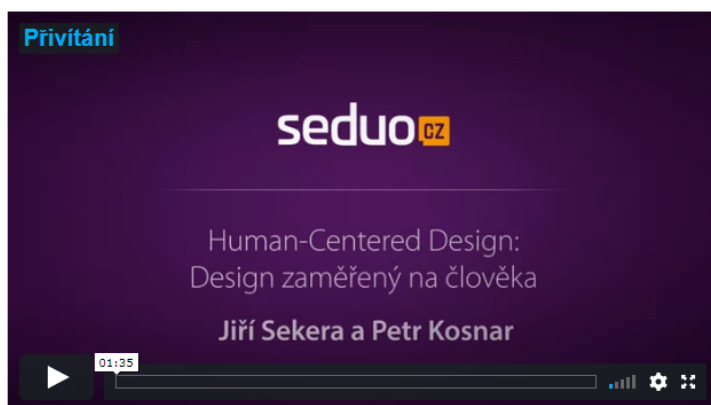
Natočená videa lze zveřejnit na YouTube (kanál je zdarma) a může být přístupný jen pro ty, kteří mají odkaz. Takže videa nebudou úplně veřejná. My ale v tomto obsahu vidíme příležitost, jak přitáhnout zajímavé projekty, takže by se snadno z YouTube videí mohl stát marketingově-informační kanál. Ke zveřejnění videí můžete použít platformu Seduo. Věříme, že kdybyste například nahráli videa na téma, jak měříme dopad v našich projektech, mohlo

by to zajímat širší publikum. Zároveň víme, že tato varianta je drahá a vyplatí se jen v případě, že byste materiály využili dlouhodobě. Výnosnost se dá orientačně spočítat vzorcem celkové náklady vč. vašeho času vs. ušetřené konzultační hodiny. Nevíme ale, jaká je politika ministerstva a vašeho týmu, protože toto řešení by usnadnilo (čili zkrátilo) práci evaluátorů. Na druhou stranu by měli více prostoru se věnovat schvalováním evaluací a nemuseli by to žadatele učit. Mohli by tedy stihnout více projektů.

## Human-Centered Design: Design zaměřený na člověka

★★★★★ hodnocení 89 %

Kurzem provází Petr Kosnar a Jiří Sekera



**Cena: Zdarma**

Počet lekcí: 20

Celková délka videí: 51 min


Certifikát absolventa, Neomezený přístup

Spustit kurz zdarma

### b) Forma kresleného videa

Pokud byste zjistili, že se vám video v natáčecím studiu nevyplatí, existuje varianta, které taktéž přináší výhody videa, ale zároveň není tak náročná. Lze totiž využít nástroje VideoScribe. Jak to funguje, můžete vidět v ukázkovém videu na stránkách (<http://www.videoscribe.co/>). S touto službou máme přímé zkušenosti. Funguje tak, že do videa vkládáte obrázky, software si je zpracuje a při spuštění videa to vypadá, že je obrázek malován rukou. Tento druh videí je velmi populární a využívá je například platforma [www.ted.com](http://www.ted.com). Takto [vypadají videa](#) ze služby VideoScribe. Ovládání je opravdu intuitivní (na webu můžete vyzkoušet demo) a cena oproti videím hraným příznivá, tedy 3 700 Kč za rok. K nahrávání doporučujeme koupit základní mikrofon. Na trhu je více takových služeb, např. [Explain everything](#) - nemáme přímou zkušenost, ale cenově je mnohem výhodnější (700 Kč za rok).

## why WHITEBOARD?





Improves learning by 50 - 75%...

15% better at getting remembered...

Email...

START FREE 7-DAY TRIAL

Or sign up using  or 

### c) Forma test

Abychom si ujasnili, že si rozumíte s žadateli, doporučujeme jim vytvořit test. Na internetu najdete mnoho placených aplikací pro testy, ale můžete volit i variantu zdarma a to přes Google formuláře. Stačí, když si nainstalujete [doplněk Flubaroo](#), který umí dotazník ohodnotit procenty a dokonce i odeslat poté výsledky emailem. Popř. lze vytvořit jednodušší variantu formou kvízu, který nabízí služba v základu (jak jsme psali u pretestu pro žadatele).


**PŘEHLED**

Flubaroo helps you quickly grade and analyze online assignments and assessments, as well as instantly share scores with students!

TEACHERS - Transform your grading process!!

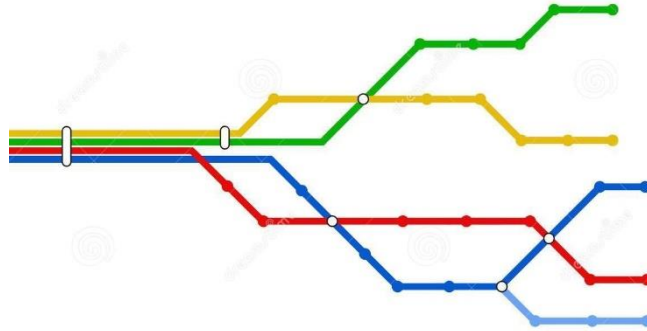
Flubaroo is a FREE add-on to Google Forms/Sheets which lets you quickly grade and analyze student performance on multiple choice and fill-in assignments. Within a minute you'll be able to:

- \* Get scores for each student, and identify students in need of extra help.
- \* View average score, and a histogram of scores.
- \* Quickly identify questions which a majority of the students missed.



### d) Forma text a canvas

Pokud se rozhodnete přeci jen proces vysvětlvat textem, dbejte na doporučení, viz Naše doporučení k vytvářenému obsahu. Doporučujeme jej pak doplnit o odkazy na testy, do zápatí vložit roadmapu, jednotlivé dokumenty označkovat podle kategorií (více o nich viz kapitola "J"). Pokud by se vám na základě textu podařilo vytvořit jednoduchý canvas step-by-step na stránku.



## 5.6.2 Názvosloví a pojem sociální inovace

### a) Copywriting

Doporučujeme si týmově nastavit, jaký tón dokumentů chcete volit a být v tomto konzistentní. Chápeme, že musíte dodržovat určitou formálnější úroveň, ale i v rámci ní se dá dělat zázraky. A my vlastně chceme zvýšit čtivost a zapamatovatelnost, takže v tom je copy taktéž dost zásadní. Jako příklad se podívejte na [obchodní podmínky AirBanky](#). Copy se týká i veškerá další emailové komunikace. Nebát se ukázat empatii a zároveň otevřeně komunikovat věci, které žadatel nechce slyšet. Inspirativní jsou v tomto ohledu principy nenásilné komunikace. Nevím, jestli máte prostor na vzdělávání týmu, ale některé vaše modelové situace s klientem by vám mohl pomoci zkonzultovat [Ondráš Přibyla](#), který se nenásilnou komunikací zabývá.

Druhé kritérium, jak se lze dívat na copy je jeho pochopitelnost. Je potřeba nastavit úroveň jazyka na úroveň nováčka. Materiály by měly být, ideálně, inkluzivní (tj. úrovní, které rozumí všichni). Protože někdo může mít skvělý nápad, ale žádné zkušenosti s podáváním projektů. Po vzniku každého dokumentu tedy doporučujeme si položit otázku, zda je dokument srozumitelný naprostému nováčkoví a pokud ne, co na něm můžeme změnit, aby byl?

### b) Koho chcete podpořit

Aby se předešlo nechtěným projektům, je potřeba revidovat, jak se komunikuje ven, jaké projekty chcete podpořit. K tomuto cíli jednak by mohl sloužit pretest alias selfcheck (viz kapitola 5.4 Pretest), ale také lepší komunikace projektů, které neprošly a jejich zdůvodnění (také jsme navrhli kategorizovanou zpětnou vazbu, která může projektům pomoci se v ní zorientovat, více se o ní dočtete v závěrečné zprávě).

Doporučujeme si vzít naši roadmapu (viz kapitola 5.1 Design roadmapy) a podívat se na ni očima: “kde všude komunikujeme, jaké projekty chceme, na co se v jednotlivých fázích zaměříme, jaké informace se k nim dostávají, kdy a v jaké formě”.

### c) Slovníček

V dokumentech se operuje s mnoha pojmy např. upscalovaný pilot, novost apod. Přemýšleli jsme nad mnoha řešeními, a jelikož by bylo nešťastné vést žadatele na nástroje třetích stran (a odvádět tak pozornost od vašich stránek), navrhujeme vytvořit brožuru - slovníček, kde jsou všechny pojmy vysvětlené a žadatel si jej může vytisknout. Na tyto pojmy také můžete vytvořit test (jak na to viz minulá kapitola) a pokud byste chtěli být hodně důslední, tak

můžete podmínit zvládnutí testu k dostání se k nějakému dokumentu. Pokud jej vyplním, tak mi na email přijdou jednak výsledky, odpovědní list, ale také odkaz na požadovaný dokument.







Abyste složili slovníček, potřebujete si definovat, jaké pojmy jsou složité, ale jelikož máte spoustu zkušeností, společný brainstorming by to mohl vyřešit (a nějaká tabulka jako sběrné místo i pro budoucí dotazy). Až by slovníček vznikl, tak potom můžete v každém dokumentu v poznámce pod čarou u problematických slov odkazovat na stránku ve slovníčku. Co se týče podoby hesla, doporučujeme rozdělit do tří kategorií:

- vysvětlení pojmu ve třech větách
- podrobné vysvětlení pojmu a příklady
- na co si dát pozor, v čem se chybuje, proč se v tom chybuje



### 5.6.3 Informační zahlcení

#### a) Kategorie

Informační zahlcení vzniká tehdy, když je uživatel dezorientovaný. V orientaci mu může pomoci například kategorie rozdělení dokumentů umístěné v záhlaví/zápatí či kombinovaně.

Piktogram	Vysvětlivka
<p>I. fáze, II. fáze, III. fáze</p>   <p>75%</p>	<p>Dokumenty by mohly být rozdělené podle toho, v jaké fázi by měly být čtené. Přetížení vzniká tehdy, kdy máme pocit, že musíme vědět všechno najednou. Pokud budete mít dokumenty takto rozdělené, tak můžete mít i ikonku, kolik důležitých dokumentů již přečetli a kolik zbývá přečíst.</p>
<p>Zdroj primární, sekundární, terciární</p>  	<p>Označuje důležitost dokumentu. Primární - jsou ty nejdůležitější. Sekundární ty důležité a terciární ty doplňkové.</p>
<p>Informativnost/návod</p>  	<p>Dokument lze označit jako informativní, poskytuje informace o výzvě nebo jako návod, obsahuje radu, jak postupovat.</p>
<p>tagy #</p>	<p>Na začátku by mohlo být uvedeno, jaká důležitá témata jsou</p>



	řešena, aby si člověk mohl udělat představu ještě před tím, než začne číst. #evaluace #proces #návod #canvas
čas v minutách 	Psychická příprava na to, kolik zabere času přečíst dokument.
?	Co vás ještě napadá, že by se žadatelům hodilo?

### b) Shrnutí

Do úvodu dokumentu doporučujeme **shrnutí do jednoho odstavce** - velice jednoduchým slovníkem. “V tomto dokumentu se dočtete, na jaké skupiny musíte cílit, abychom vás mohli vybrat. Nejdříve se podíváme na ..... Rozdíl mezi kapitolou .... a ..... je v tom, že ..... Prioritu pro nás budou mít spíše projekty, které budou cílit na uchazeče z první tabulky, protože to je pro MPSV prioritní. Dejte pozor na....., často se stává, že to žadatelé podcení a potom .....”

### c) Souvislosti

Není úplně jednoduché se zorientovat v tom, jak spolu **jednotlivé dokumenty souvisí**. Pokud by to šlo vizualizovat v myšlenkové mapě nebo i třeba třemi větami v rámečku, mohlo by to usnadnit informační zahlcení. “Pokud chcete číst tento dokument, měli byste mít nastudované dokumenty x, y a z, aby vám tento dával smysl.”

### d) Rozhraní

Rozhraní hraje také důležitou roli. V tomto se dá inspirovat u AirBanky, [zde vidíte](#), uživatelskou přívětivost rozhraní. Ale v této oblasti asi nemůže MPSV mocí vybírat, to je dáno platformou.

### e) Prezentace týmu

V kategorii telefonické konzultace by mělo být vysvětleno, kdo se čím zabývá, odbourá se tím také další bariéra. A kdyby tam byl možný obrázek lidí v týmu a pozitivní povzbuzení, že telefony čekáte (a kdy), by telefonujících mohlo i pozitivně naladit.

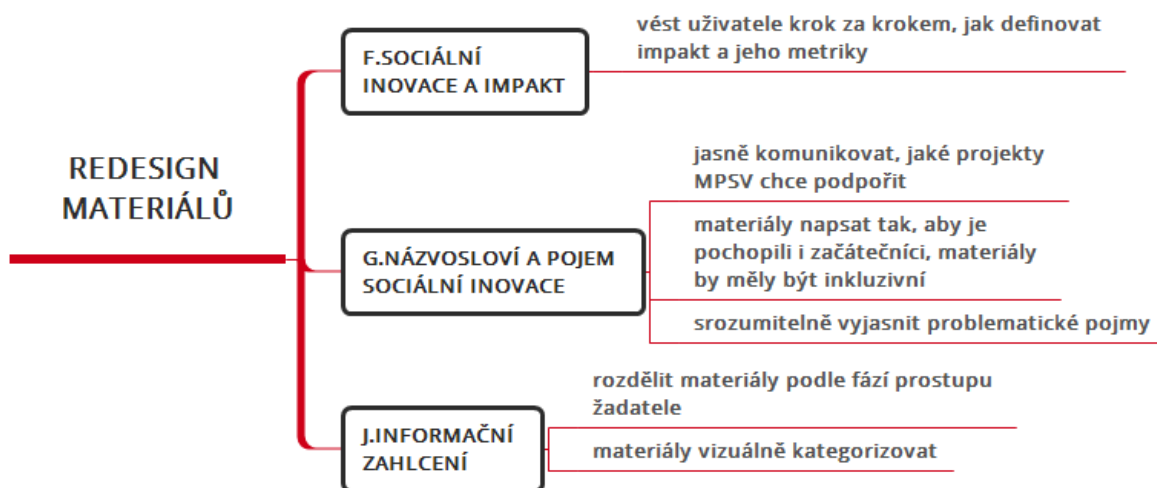
## 5.6.4 Naše doporučení k vytvářenému obsahu

- 1) Rozdělujte a kategorizujte. Malé části jsou lepší na pochopení než velké kusy textu.
- 2) Soustřeďte se na vyjádření jednoho problému, netříšťte pozornost.
- 3) Aby si člověk zapamatoval co nejvíce z čteného textu, musí vědět, že to, co čte je pro něj smysluplné a skutečně mu to pomůže. Pokud si, a to i podvědomě, myslíme, že to smysl nemá, ovlivní to naši míru chápání - bohužel zase nevědomě. Takže v textu

se snažte co nejvíce vyzdvihovat, k čemu je zrovna tato informace dobrá, klidně ji vypíchnout i speciálním grafickým označením.

- 4) Provázejte předkládané informace s jednou případovou studií. Ve speciálním okénku může být vždy ukázáno na fiktivním případě, jaký mají informace z předchozího odstavce dopad na praxi. V rámci všech dokumentů se dá pracovat na jedné případové studii. To povede k hlubšímu pochopení.
- 5) Čím více praktických příkladů, tím lépe.
- 6) Vysvětlujte na obrázcích a používejte barvy - nadpisů nebo barevné tabulky - ale každá barva má svůj účel. Využijte semaforu. Červená - super důležité informace, oranžová - důležité informace, zelená - zajímavosti, dodatky. Nebo [infografiky](#).
- 7) Zabudujte roadmapu, ať žadatel ví, co už má umět a co leží před ním.
- 8) Shrňte informace v úvodu i v závěru. Těžte ze své zkušenosti.
- 9) Vytvořte testy, a ujistěte se, že si s žadatelem rozumíte. Nejjistější je použít na to Google Formuláře ([návod](#)).
- 10) Důležité dokumenty doporučujeme vysázet grafikem, aby se zvýšila čitelnost dokumentu.
- 11) Zapisujte si týmově, s čím mají žadatelé největší problémy a dokumenty pravidelně revidujte a zapracovávejte stěžejní poznatky.

### 5.6.5 Shrnutí návrhu řešení



## 6 Přílohy

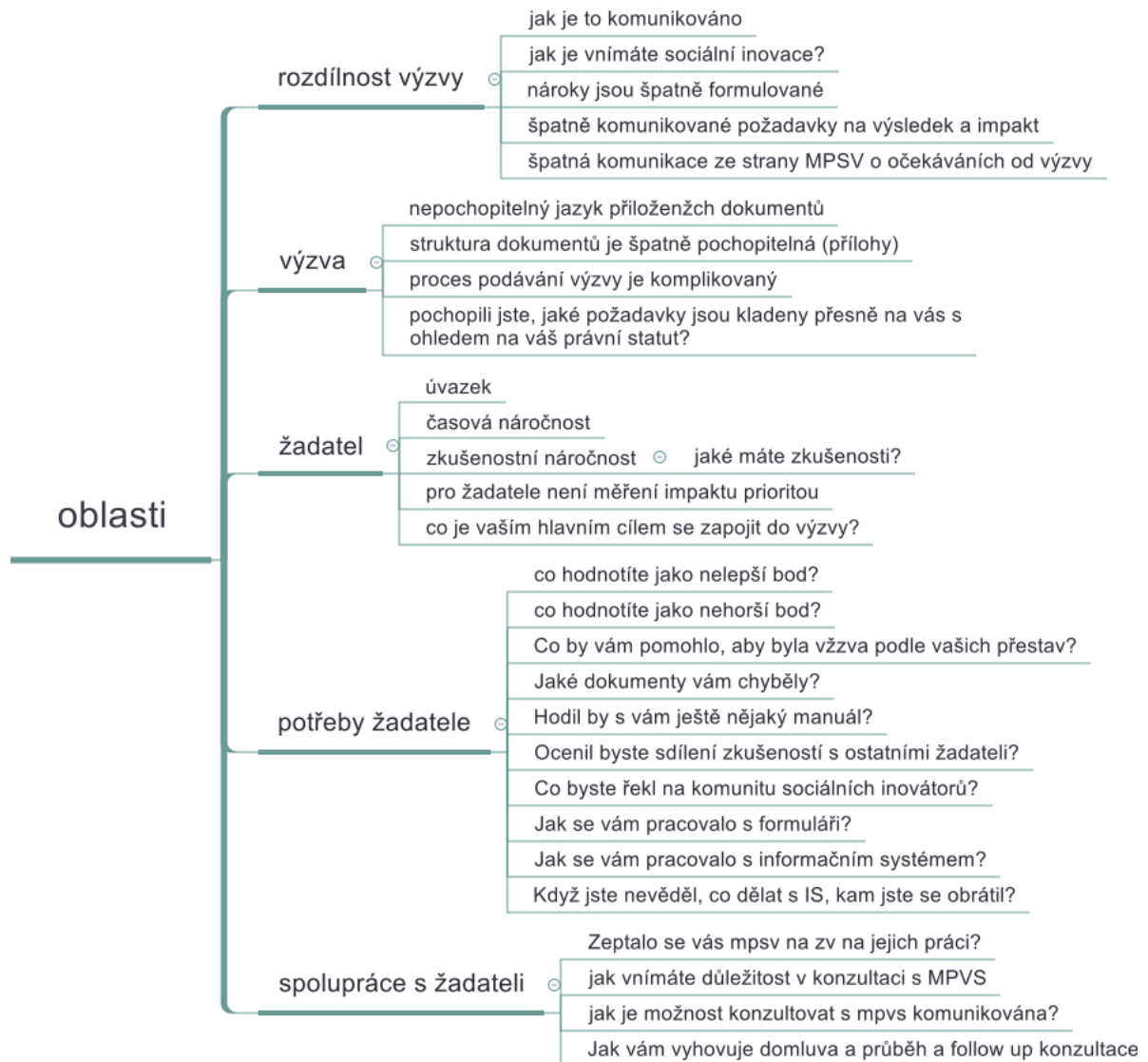
### 6.1 Scénář rozhovoru a jeho tvorba

Při tvorbě scénáře jsme vycházeli z dříve definovaných hypotéz. Snažili jsme se vytvořit sadu srozumitelných otevřených otázek, které budou jednoduché a budeme schopni pomocí nich naše hypotézy potvrdit, popř. vyvrátit. Otázky jsme navrhovali tak, aby nebyly návodné. K obecným otázkám jsme následně měli připraveny konkrétnější, pokud by respondent odbíhal od tématu, tak abychom měli nástroj k upřesnění.

Rozhovory jsme připravovali tak, abychom mohli více používat metodu „follow“. Pokud se respondent drží nějakého tématu a popisuje komplexní zkušenost, je cílem ho v tomto popisu udržet a podpurnými dotazy výpověď ještě více prohlubovat. Často se pak stane, že respondent sám pokryje více plánovaných témat. Scénář tedy slouží spíše pro udržení struktury rozhovoru, pokud není respondent příliš výřečný, odpovídá stroze apod.

Při transformaci hypotéz na otázky jsme využili metodu myšlenkových map. Níže uvádíme diagram rozdělení hypotéz podle oblastí a tvorbu otázek. V další kapitole pak uvádíme výslednou podobu strukturovaného scénáře.

#### **Převod hypotéz na dotazy (myšlenková mapa)**



Výsledkem bylo vytvoření sady otázek, které jsme využívali jako oporu při samotných rozhovorech. Zde jsou vypsané v podobě seznamu:

### O žadatelích

- Mohl/a byste se prosím představit a říct, jakou zastáváte pozici ve společnosti? Co je náplní vaší práce (v krátkosti)?
- Jak vnímáte pojem “sociální inovace”?
- Můžete v krátkosti představit, co byl váš inovační záměr?
- Jaká byla hlavní motivace se zapojit do výzvy? Na co jste chtěli finance získané z žádosti využít?
- Jakou roli jste v podávání žádosti sehrál/a vy?
- Kdo všechno se podání žádosti věnoval?

- Máte ve společnosti člověka, který se věnuje výhradně získávání prostředků a psaní žádostí je jeho “denní chleba”? (ano /ne / chceme / ale nemůžeme / nechceme)

### **Práce s informacemi a jejich dostupnost**

- Odkud získáváte nejčastěji informace o možnostech financování vašeho projektu?
- S jakými výzvami MPSV máte zkušenosti a kde jste se o nich poprvé dozvěděl/a?
- Navštívil(a) jste seminář MPSV?
- Jak vypadají informační materiály k výzvě? Jsou pro vás srozumitelné? (Narazili jste na úřední jazyk? Jsou žádosti administrativně náročné? Stalo se vám, že jste se v žádosti začali ztrácet?)
- Našel(a) jste existující vzory žádostí? Použili jste je? Setkali jste se nějakými úspěšnými žadateli? (Případně jak? Kdo setkání naplánoval?)
- Měli jste vždy jasno, co se po vás chce a co máte udělat? (ze strany MPSV)
- Orientujete se ve všech materiálech od MPSV k výzvě? (Je jich mnoho? Jsou všechny dostupné? Cítili jste se zahlceně?)
- Chyběli vám nějaké informační materiály? (Stručný manuál?)
- Co by se v ideálním vesmíru muselo všechno stát, abyste odevzdali žádost podle svých představ. Přemýšlejte prosím jednak na straně MPSV, ale i u sebe v organizaci. Co byste všechno potřebovali?

### **Komunikace s MPSV**

- Jakým způsobem jste s MPSV komunikovali? (Vyhovovaly vám tyto informační kanály? Jak jste se dozvěděl(a), že můžete konzultovat s MPSV?)
- Jak probíhala samotná komunikace s MPSV? (Byla pro vás důležitá/užitečná?)
- Jak byste hodnotil komunikaci s MPSV? (Byli ochotní s vámi komunikovat? Věnovali se vám dostatečně?)
- Co vám v komunikaci chybělo? “Jak byste to udělali jinak”?

### **Zkušenosti s psaním žádostí**

- Už jste někdy v minulosti podávali podobné žádosti jako 024 a 124? Jak se liší od ostatních výzev, kde žádáte? Liší se proces žádosti? Můžete je porovnat?
- Při žádosti jste byli vedeni k vymyšlení metriky dopadu vašeho inovačního záměru na společnost (impakt). Bylo náročné takovou metriku vymyslet? Dává vám smysl vůbec takovou věc měřit?
- Jak se vám pracuje s informačními systémy (software) napojenými na výzvy? Na koho jste se obracel pro pomoc?
- Kolik jste podání žádosti věnovali času (všem dohromady)? Rozdělit čas na vymyšlení a čas na psaní do systému.
- Co byl podle vás nejdůležitější prvek, který způsobit (ne)úspěch? Dostal jste zpětnou vazbu od MPSV?
- Šel byste do výzvy znovu, když už teď víte, co obnáší? Proč ano? Proč ne? A kdybyste měl jiný nápad?

### **Komunita sociálních inovátorů**

- Máte pocit, že jste součástí komunity sociálních inovátorů?

Máte pocit, že jste v prostředí, které se navzájem spíše podporuje, anebo si konkuruje?

## 6.2 Vzdělávání žadatelů v oblasti evaluací

Deset základních informací, které by si měl **žadatel pomoci vzdělání osvojit či získat** před podáním žádosti. Cílem je být si přesně vědom toho, co bude evaluace obnášet.

### 1. Co myslíme dopadem, co dopad je a co není

- základní informace o tom, že dopadem myslíme dlouhodobější přínos pro cílovou skupinu (CS) projektů, žadatel by měl jasně vědět, že nás nezajímají pouze výstupy, ale jde nám o přínos či hlubší změnu chování/jednání u CS, která by se bez projektu nestala
- bod bude rozveden bodem 8 (kontrafaktuální evaluace) a 10 (rozdíl mezi kauzalitou a korelací), lze v tomto bodě natuknout, ale bod by měl být i pro žadatele do výzvy č. 83 (kde budou menší požadavky na evaluaci) a bylo by dobré jej ihned nezahltit množstvím informací o dopadu
- lze doporučit nějakou základní literaturu o impaktu/dopadu, kdyby se chtěl žadatel dozvědět více

### 2. Evaluace není byrokratický pro-forma požadavek, provedení evaluace by mělo mít primárně přínos pro příjemce

- žadatel by měl pochopit, že finance na evaluaci jsou příležitostí kvalitně provést evaluaci své organizace/činnosti a nikoliv věc, která je pro něj jen opruz a naplnění byrokratického požadavku ze strany řídicího orgánu
- výsledky evaluace mohou příjemci sloužit pro advokační činnost, případně v budoucnosti pomoci získat donory a financování (na což by organizace mohly slyšet), pomocí evaluace mohou organizace zlepšit svojí činnost, lépe motivovat zaměstnance, je to velká příležitost učení se a k seberozvoji
- možná nějaký příklad organizace, která si provádí evaluace a k čemu jí to pomohlo

### 3. Ze strany řídicího orgánu je ochota k podpoře projektů v oblasti evaluace, máme dostatečné znalosti a zkušenosti, nemusí se bát se na nás obrátit (zároveň podsunout příjemci, že řešit s námi evaluaci je v podstatě nutnost)

- poměrně jasné, cílem zprávy je přimět žadatele, aby se na nás obraceli, konzultovali
- přesvědčit skrze to, že konzultování evaluací zvýší šance na úspěch žádosti – to by mělo žadatele dostatečně motivovat
- jsme tu pro ně s naší podporou, nejsme kontrolní „jednotka“, která bude pouze posuzovat správnost formálních stránek evaluačních výstup, jsme ochotni se podílet na jejich tvorbě

### 4. Evaluaci je potřeba vymýšlet společně s designováním projektu, evaluace není věc, co by se vymýšlela až po jasné podobě projektu, ale naopak by podobu projektu měla významně ovlivňovat

- platí především pro projekty s cílem větší změny, avšak i u ostatních projektů jasně zdůraznit, že vymýšlet evaluaci až po začátku projektu (či ex-post) může přinést mnoho negativních dopadů
- možná příklady dobré praxe, kdy evaluace vstoupila do podoby projektu, k čemu to pak projektu bylo a jaký to mělo pro další šíření řešení realizovaného v projektu přínos

**Další body jsou zejména pro výzvu č. 82, kde budou požadavky na evaluaci výrazně vyšší**

**5. V některých oblastech jsme schopní žadatele propojit s odborníkem na evaluaci či poradit**

- cílem je, aby když žadatelé nebudou mít nikoho na evaluaci a budou evaluátora shánět, nesáhli v zoufalosti po někom špatném (viz různé poradenky), ale mohli se případně obrátit na nás s tím, že bychom jim mohli někoho doporučit nebo je s někým spojit

**6. Žadatelé se na nás mohou obrátit ohledně dat a jejich zdrojů, které potřebují pro dokládání problému a případně pro evaluaci**

- cílem je, aby nadějní žadatelé do žádosti nedali jako zdroj pro doložení problému a jeho palčivosti diplomku nebo nekvalitní zdroje dat, můžeme je u některých oblastí propojit např. s Medianem nebo jim doporučit, kde mohou zdroje získat
- druhým cílem je seznámit žadatele s tím, že existují data (IS ESF, Median?, někdo další?), která mohou využít v rámci své evaluace (lze využít pro určité typy evaluací, např. ITS)
- zároveň by to nemělo být tak, že nám každý žadatel bude volat a chtít, ať mu dodáme odbornou literaturu pro jejich žádost
- toto bude chtít ještě konkretizovat a promyslet

**7. Evaluace není jednoduchá věc a provedení kvalitní a rigorózní evaluace je náročné – příjemce není schopen provést evaluaci bez odborné podpory**

- víceméně jasné, dát jasně najevo žadatelům, že zkoušet dělat evaluaci na koleni bez větších odborných znalostí není vůbec dobře a že je opravdu třeba spolupracovat s odborníkem (ne že sociální pracovník dělal kvalitativní rozhovory a tedy umí udělat dobrou a rozsáhlou evaluaci)

**8. Žadatel by měl vědět, že vyžadujeme kontrafaktuální evaluaci s prokázáním dopadem a že pre/post dotazníkové šetření, kvalitativní rozhovory či kontrolní skupina o dvaceti lidech rozhodně není v pořádku**

- zde popsat kontrafaktuální evaluaci, ilustrovat proč jsou tak dobré :) a proč je budeme ve výzvě č. 82 vyžadovat, rozdíl situace u CS bez intervence projektu vs s intervencí
- definovat dopad prostřednictvím kontrafaktuálu, tj. dopad je rozdíl mezi situací, která nastala po projektu (intervence) a situací, která by byla bývala nastala, kdyby se projekt nerealizoval, tento rozdíl není pozorovatelný (protože intervence se realizovala) a je nutné kontrafaktual modelovat
- doplnit odkazy na odbornou literaturu plus příklady dobře provedených kontrafaktuálních evaluací
- možná propojit s bodem č. 10?

**9. Vysvětlit příjemci, proč je poslední rok jen na evaluaci (bez běhu samotných KA projektu)**

- vysvětlit, že dopad intervence lze obtížně sledovat, když projekt ještě běží a intervence stále působí

- efekt intervence se po jejím ukončení oslabuje, zajímají nás dlouhodobé dopady, proto je vhodné sledovat pomocí evaluace CS po skončení intervence
- nějaké příklady toho, co se může stát po ukončení intervence projektu a jak ovlivňuje načasování evaluace zjištěné dopady projektu (např. recidiva, zaměstnanost nebo něco podobného)

#### **10. Vysvětlit žadateli, jaký je rozdíl mezi korelací a kauzalitou**

- žadatel by měl jasně pochopit, že korelace ještě neznámá, že byla dosažená změna skutečně způsobena projektem, proto je důležité sledovat kauzalitu a ne pouze korelaci
- možná nějaké příklady, kdy korelace byla nalezena, ale žádná intervence tam nebyla (na nějaký stránce sem viděl různé data, která spolu skvěle korelují, přestože spolu nemají nic společného, jako např. spotřeba arašídového másla a počet narozených dětí)