



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

---

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

## PRŮBĚŽNÁ 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

3. srpna 2017

# Obsah

<b>1</b>	<b>KONTEXT A VÝVOJ ZAKÁZKY .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>POUŽITÉ METODY .....</b>	<b>3</b>
2.1	Hlubkový rozhovor (polostrukturovaný) .....	3
2.2	Myšlenková mapa .....	3
2.3	SWOT analýza.....	3
<b>3</b>	<b>VÝBĚR RESPONDENTŮ .....</b>	<b>4</b>
3.1	Tabulka potenciálních respondentů .....	5
<b>4</b>	<b>TVORBA SCÉNÁŘE .....</b>	<b>6</b>
4.1	Převod hypotéz na dotazy (myšlenková mapa).....	7
<b>5</b>	<b>SCÉNÁŘ.....</b>	<b>8</b>
5.1	O žadateli .....	8
5.2	Práce s informacemi a jejich dostupnost .....	8
5.3	Komunikace s MPSV .....	8
5.4	Zkušenosti s psaním žádostí.....	8
5.5	Komunita sociálních inovátorů .....	9
<b>6</b>	<b>IDENTIFIKOVANÉ OBLASTI .....</b>	<b>10</b>
6.1	Empatický a ochotný organizační tým .....	10
6.2	Dostupnost informačních zdrojů.....	10
6.3	Snaha o budování komunity a spolupráce .....	10
6.4	Organizační tým vs. hodnotitelé.....	11
6.5	Systémové změny vs. konkrétní projekty .....	11
6.6	Sociální inovace a impakt .....	11
6.7	Názvosloví a pojem sociální inovace .....	11
6.8	Nástroj k ohodnocení, zda daná inovace do výzvy spadá .....	12
6.9	Formuláře a omezení.....	12
6.10	Informační zahlcení .....	12
6.11	Poradenství nad rámec tvorby IZ .....	13
6.12	Přísnost pravidel a kritérií .....	13
<b>7</b>	<b>NÁVRH ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>13</b>
7.1	MPSV jako služba.....	14
	Často kladené dotazy (FAQ).....	14
	Nesoulad týmu MPSV a hodnotící komise .....	14
	Poskytování zpětné vazby žadatelům .....	14
7.2	Redesign procesu podávání výzvy.....	15
	Nelogičnost formulářů a jejich forma .....	15
	Zveřejnění úspěšných projektů .....	15
	Úprava přísnosti pravidel (složitost a smysluplnost) .....	15
	Redesign semináře .....	15
	Informační zahlcení.....	16
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>16</b>
<b>9</b>	<b>INDIKATIVNÍ HARMONOGRAM REALIZACE ZAKÁZKY – POSTUP ŘEŠENÍ .....</b>	<b>17</b>

# 1 Kontext a vývoj zakázky

Tato zpráva navazuje na předchozí Vstupní zprávu tohoto projektu. Popisuje, jak se vyvíjí fáze Hear, jaké jsme využili výzkumné metody a popisuje, jak samotný výzkum probíhal. Stěžejní částí byly hloubkové polostrukturované rozhovory s respondenty, kteří měli zkušenost s výzvou 24.

Dále popisuje, jak probíhal design těchto rozhovorů, tvorbu vodícího scénáře a práci s hypotézami z předchozí zprávy. Dále jaké informace jsme z rozhovorů získali, tj. jaké problematické oblasti jsme v nich identifikovali.

Následně navrhujeme několik oblastí, kterým bychom se chtěli věnovat ve fázi CREATE. Tyto oblasti budeme důsledně probírat na plánované Focus group s organizačním týmem MPSV.

Na závěr zprávy přidávám shrnutí formou SWOT analýzy.

Součástí zprávy je i prezentace, kterou odprezentujeme na společném setkání 15. srpna v Praze.

## 2 Použité metody

V této kapitole popisujeme metody, které jsme v průběhu Hear fáze a analýzy výsledků prozatím použili.

### 2.1 Hloubkový rozhovor (polostrukturovaný)

Hloubkový 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.

### 2.2 Myšlenková mapa

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.

### 2.3 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 Výběr respondentů

Prozatím 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 reprezentativnost vzorku. Seznam potenciálních respondentů uvádíme níže v tabulce.

Potenciální respondenty jsme telefonicky oslovili a pokud byli ochotní, domluvili jsme si čas na hloubkový 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>1</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. 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>1</sup> web <https://www.skype.com/cs/>

### 3.1 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

## 4 Tvorba scénáře

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.

## 4.1 Převod hypotéz na dotazy (myšlenková mapa)



## 5 Scénář

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

### 5.1 O žadateli

- 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)

### 5.2 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 výzvám? 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?

### 5.3 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 vám komunikovat? Věnovali se vám dostatečně?)
- Co vám v komunikaci chybělo? “Jak byste to udělali jinak”?

### 5.4 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?

## **5.5 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 Identifikované oblasti

V této kapitole sepisujeme poznatky, které jsme zjistili během rozhovorů. Jedná se o body, které se v rozhovorech objevovali opakovaně, upozorňovalo na ně několik respondentů. Seznam ještě není konečný, některé rozhovory ještě zpracováváme, nebo jsou teprve naplánované. Také připravujeme rozhovory s influencery.

Tyto oblasti si budeme následně potvrzovat s organizačním týmem MPSV během druhého setkání, kde si budeme především vymezovat, jaký je prostor pro změnu.

U některých oblastí přikládáme i otázky, které budeme chtít následně probrat během focus group (*kurzívou*).

### 6.1 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 "kamarádčkovat". Jednalo se o neúspěšného žadatele.

*Zvyšuje intenzita vzájemné komunikace šanci na úspěch projektu (podložené)?*

### 6.2 Dostupnost informačních zdrojů

Většina respondentů uvedla, že měli dostatek informačních zdrojů a hodnotí to pozitivně. Obsáhlejších zdrojů poskytuje MPSV dostatek (metodické pokyny, příručky apod.). 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 vyvolali frustraci z celé výzvy.

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

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

### 6.3 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.

*Bude se MPSV snažit cíleně budovat komunitu pro sociální inovování v budoucnu?*

## 6.4 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. Tuto oblast jsme identifikovali jako nejtěžejnější a nejvíce problematickou.

Většina respondentů rozumí tomu, proč je to tak nastavené (ochrana před ovlivňováním), ale systém jim nevyhovuje a přináší do procesu frustraci. Žadatelé tvoří inovační záměr společně s organizačním týmem MPSV, často spolu intenzivně komunikují a sestavují IZ tak, aby splňoval výzvu. Často také cítí silnou podporu od tohoto týmu a na průběžné kroky dostávají pozitivní zpětnou vazbu. Následná evaluace po prvním kole však neodpovídá očekávání. A žádost se následně přepracovává.

Připomínky hodnotitelů vnímají žadatelé jako příliš vágní a nejsou si jistí, jak je do výzvy zapracovat. Pokud problém řeší s organizačním týmem, dostávají rady, které jsou popsány v příručkách.

*Vytváří organizační tým zpětnou reflexi podaných žádostí? Vyhledává společné prvky (ne)úspěšných žádostí?*

## 6.5 Systémové 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 potřeba 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“.

*Je prostor pro podporu těchto obecných, systémových inovací?*

## 6.6 Sociální inovace a impakt

S předchozím bodem souvisí sestavení definice impaktu projektu a metriky, jak se bude měřit. Pojem impakt je pro respondenty náročný. 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.

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.

*Je možnost impakt přesněji definovat pro další výzvy?*

## 6.7 Návosloví a pojem sociální inovace

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 neví, 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.

*Je cílem MSPV tento pojem více ukotvit?*

## **6.8 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“).

Dalším krokem šetření je zjistit, zda je výzva opravdu takto nastavená, zda je jejím cílem podporovat jak projekty malé, tak ty komplexní a hodnotit je podle stejných měřítek.

*Bylo by možné vytvořit nástroj, např. formou dotazníku, který by umožňoval projekt už v brzké fázi ohodnotit a zjistit tak, zda je do výzvy vhodný?*

## **6.9 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.

Část respondentů bylo konsternováno radami typu: „používejte více zkratky“.

Struktura formuláře IZ byla pro většinu respondentů srozumitelná.

*Jaký je důvod nesystematického řešení? Jak by to mělo být ideálně?*

## **6.10 Informační zahlcení**

MPSV k výzvě poskytuje dostatek materiálů a respondentům se nestalo, že by jich měli nedostatek. U části respondentů se však objevil opačný problém. Dochází k informačnímu zahlcení, kdy je informačních zdrojů a metodických pokynů mnoho a respondenti mají problém se v nich zorientovat.

Navíc se dostávají do situace, kdy čerpají informace z různých zdrojů 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.

*Je možnost provést informační audit a část materiálů sloučit a zestručnit?*

### **6.11 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. Proto byly odpovědi ze strany MPSV strohé. Analýze tohoto jevu se budeme hlouběji věnovat v závěrečné zprávě.

### **6.12 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. Nebo případně jedním z výsledků může do budoucna být ušetření peněz, ale těžko se tyto náklady dopředu odhadují.

Například preventivní programy mohou ušetřit především na lidských životech, kdy je cena nevyčíslitelná, ale případně i státním orgánům (policie, soud apod.). Těžko však tyto částky vyčíslit. Obdobná situace nastává i v případě popsání trvalosti dopadu.

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.

## **7 Návrh zlepšení**

Tyto návrhy na zlepšení jsou spíše průběžnými návrhy, protože jejich skutečný design se odehraje teprve v naší další fázi práci, tj. Create. V jejím rámci budeme posuzovat proveditelnost, udržitelnost a žádanost ze strany MPSV. Aktuálně nejsou tato kritéria do návrhů započítána. Doporučení se tedy buď ještě mohou zpřesnit, změnit, anebo i vyloučit, to se uvidí v další fázi.

## 7.1 MPSV jako služba

Z rozhovorů s respondenty, ale i s MPSV nám vyplynulo, že konzultacím je věnovaná 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).

### 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.

### 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 aktuálně nevidíme. Taky nevíme, zda je taková spolupráce z charakteru organizace možná a zda to povolují pravidla celého rámce, popř. zákonů.

### 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 žadatelé 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. Bohužel jsme zatím neměli možnost do těchto dokumentů nahlédnout, a tak můžeme hodnotit pouze z dojmů žadatelů. Někteří nám řekli, že zpětná vazba je někdy vágní anebo není dostatečně odborná. Stejně tak měli i problém s jazykem, který je ve zpětné vazbě použit. Zároveň padl několikrát návrh na zveřejnění jmen hodnotitelů, aby šlo klidně i půl roku zpětně zjistit, kdo projekt hodnotil a tím se nastavil způsob veřejné kontroly. Aktuálně nevíme, jak by tento návrh byl průchozí.

## **7.2 Redesign procesu podávání výzvy**

Zatím nejsme ve fázi Create a aktuálně nemáme dopodrobna analyzovaná jednotlivá kola. 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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **Redesign semináře**

Fungování semináře ještě budeme muset ověřit u MPSV. Náš aktuální dojem z rozhovorů spíše směřuje k tomu, že je seminář hodně popisný a ve své podstatě přeříkává a doplňuje zveřejněná zadání. Proto bychom na seminář doporučili, 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.

### Informační zahlcení

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

## 8 SWOT analýza

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> <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>• dávání objektivní zpětné vazby</li> <li>• informační zahlcení</li> <li>• nezkušenost v oblasti</li> <li>• přesnost definic, stručnost</li> <li>• očekávání projektů</li> <li>• spolupráce s menšími subjekty</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<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 systémových inovátorů</li> <li>• byrokratická zátěž</li> <li>• špatné zacílení výzvy</li> </ul>



## 9 Indikativní harmonogram realizace zakázky – postup řešení

Níže popisujeme aktualizovaný předpokládaný průběh projektu po jeho jednotlivých částech a období plánované realizace.

období	činnost
červen 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- nastudování tématu a podkladů,</li><li>- první setkání (workshop, 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>- výzkumné rozhovory,</li><li>- analýza výstupů Hear fáze,</li><li>- sepsání průběžné zprávy.</li></ul>
srpen 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- focus group (workshop)</li><li>- dokončení Hear fáze,</li><li>- design fáze Create,</li><li>- provedení metod Create fáze,</li><li>- prototypování,</li><li>- sepsání výsledků,</li><li>- odevzdání projektu.</li></ul>

Termín zaslání závěrečné zprávy je 28. 8. 2017. Formát závěrečné zprávy: dokument v editovatelném formátu DOCX (dokument aplikace MS Word) + dokument připravený k tisku ve formátu PDF.