



Evaluační plán inovačního projektu

Pokyny a metodiky k vytvoření evaluačního plánu inovačního projektu

Verze 0 (10/2015)



Obsah

Obsah.....	2
Úvod	3
I. Základní informace o projektu sociální inovace	4
II. Klíčové charakteristiky sociální inovace a její evaluace.....	8
1 Analýza problému a výchozího stavu, který má být změněn	8
1.1 Problém, který inovace řeší, jeho příčiny a dopady	8
1.2 Role stakeholderů a jejich vztah k inovačnímu řešení	10
1.3 Společenská potřeba inovačního řešení.....	12
1.4 Předpokládaný rozsah inovačního řešení, náklady a jejich pokrytí, úspora veřejných zdrojů	13
2 Cesta k novému řešení – teorie změny	15
2.1 Specifikace cílů a výsledků inovace a alternativních způsobů dosažení změny	15
2.2 Novost řešení a jeho výhodnost oproti stávajícím nebo alternativním přístupům.	16
2.3 Stakeholderi a strategie pro spolupráci	17
2.4 Rizika řešení a jejich řízení.....	17
2.5 Matice logického rámce	18
3 Přínos inovace, dosažená změna a jejich prokázání.....	20
3.1 Naplnění předpokladů teorie změny inovace (klíčových kroků inovačního řešení).....	20
3.2 Impakt inovačního řešení	20
4 Udržitelnost, šíření, upscaling a systémová změna.....	22
4.1 Udržitelnost řešení a výsledků.....	22
4.2 Perspektivy inovačního řešení – šíření, upscaling a systémová změna.....	22



Úvod

Evaluace inovačních řešení ve výzvě představuje zdroj a způsob učení pro všechny zúčastněné subjekty (stakeholdery) v rámci samotného projektu (zlepšení kvality realizace) a pro maximální využití získaných poznatků v dalších aplikacích (šíření, upscaling, systémová změna). Evaluace je zaměřena na prokázání impaktu inovační intervence, tedy na prokázání vztahu mezi použitým postupem (aktivitami a výstupy) a dosaženým výsledkem. Prokázaný impakt je hlavním kritériem úspěšnosti inovačního řešení, přičemž bez prokázání impaktu není možné vytvořené řešení šířit ve větším měřítku, případně zavádět jako systémovou změnu.

Evaluace je významná i v případě neúspěchu inovačního řešení, kdy případný neúspěch při dosažení změn (výsledků) u podpořené cílové skupiny je vyvážen poznatky o příčinách neúspěchu a rizicích inovačního řešení. V průběhu realizace projektu evaluace vyhodnocuje klíčové fáze (kroky) inovačního řešení a formuluje doporučení pro další postup realizace projektu a navazující fáze po ukončení projektu.

Evaluační plán (EP) stanovuje specifické postupy evaluace průběhu a impaktu sociální inovace (inovačního řešení) a stanovuje minimální požadavky na evaluační aktivity. EP musí dostatečně přesně odrážet projektová specifika, která jsou východiskem pro konkrétní formu a metody evaluace. EP detailně charakterizuje inovační řešení a na základě toho formuluje konkrétní evaluační otázky, metody a postupy jejich řešení, identifikuje zdroje dat, metody jejich sběru, analýzy a verifikace a vymezuje jednotlivé evaluační výstupy a harmonogram jejich zpracování.

Úvodní část obsahuje identifikační údaje o projektu a inovačním řešení, ve druhé části jsou stanoveny základní evaluační otázky pro následující oblasti evaluace:

- Analýza problému a výchozího stavu, který má být projektem změněn
- Cesta změny, které má být dosaženo
- Přínos a dosažená změna a jejich prokázání
- Udržitelnost, šíření, upscaling a systémová změna.

Základní evaluační otázky jsou dle potřeby specifikovány ve spolupráci se supervizorem evaluace, případně jsou k základním otázkám formulovány dílčí otázky.

Evaluační plán je zpracováván v počáteční fázi realizace projektu (je předložen společně s první zprávou o realizaci, zpravidla do 3 měsíců od zahájení projektu). EP je průběžně aktualizován, kdy jsou zaznamenávány všechny nové informace nebo změny v jednotlivých položkách EP.

Evaluační plán a samotnou evaluaci vytváří realizátor projektu v úzké spolupráci se zúčastněnými inovačními aktéry (tvůrci a uživateli inovace). Partnerem procesu evaluace je supervizor evaluace poskytovatele podpory, který poskytuje konzultace při tvorbě evaluačních výstupů a vyjadřuje se k jejich kvalitě před jejich schválením poskytovatelem podpory.

EP zčásti vychází z již dostupných informací o inovačním řešení (zejména z žádosti o podporu, inovační přílohy a dokumentů, na které se žádost odkazuje), zčásti formuluje předpoklady o jeho budoucím průběhu, které se budou postupně zpřesňovat nebo korigovat.

Formulář EP smí být měněn pouze ve výjimečných případech po konzultaci a odsouhlasení supervizora evaluace poskytovatele podpory.



I. Základní informace o projektu sociální inovace

Údaje v této části slouží k identifikaci základních charakteristik inovačního projektu, které umožní jeho srovnatelnost s ostatními podpořenými projekty v rámci stávajících a budoucích programů podpory v České republice i v zahraničí.

(a) Název projektu: Dle projektové dokumentace

(b) Identifikační číslo: Dle projektové dokumentace

(c) Cíle projektu: Shrnutí cíle projektu a jednotlivých kroků inovačního řešení (dílčí cíle)

Hlavní cíl je formulován v souladu s cíli výzvy - Integrace CS na trh práce a do společnosti s nižšími nároky na veřejné zdroje / úsporami veřejných zdrojů. Cíl projektu představuje popis očekávaného stavu, který nastane po skončení projektu, případně v jeho průběhu.

V případě sociální integrace se zaměřujeme především na změnu kvality života CS, v případě ekonomické integrace (integrace na trh práce) na schopnost udržitelného zaměstnání, které je zdrojem pracovního důchodu. Úspory díky sociální integraci jsou spíše sekundární (např. snížení socio-patologických jevů a tím nákladů na jejich řešení), úspory díky ekonomické integraci jsou bezprostředně kvantifikovatelné díky úsporám sociálních dávek, podpor v nezaměstnanosti, daňovým výnosům a výnosům ze zdravotního a sociálního pojistného účastníků projektu.

Hlavní cíl projektu je vhodné formulovat v této struktuře: Cílem projektu je řešení problému A prostřednictvím nástroje B a tím dosažení výsledku C pro cílovou skupinu D a pro veřejné zdroje E (tj. úspory veřejných zdrojů).

Příklad:

Cílem projektu je snížení recidivy (A) propuštěných vězňů (D) prostřednictvím podpůrného programu (B), který zvýší jejich sociální a ekonomickou integraci (C) s nižšími nároky na veřejné zdroje (E).

Do hlavních kroků (dílčích cílů) vyjmenujte všechny zásadní nástroje a aktivity projektu (inovačního řešení), které povedou k dosažení stanoveného cíle, tj. musí být splněny, aby bylo dosaženo hlavního cíle. Dílčí kroky formulujte co nejkonkrétněji a v pořadí v jakém budou realizovány. Neuvádějte administrativní a další podpůrné aktivity, pouze ty aktivity, které přímo přispějí k naplnění cíle projektu.

Příklad:

1. Vytvoření 10 udržitelných pracovních míst v truhlárně věznice
2. Absolvování kvalifikačního programu Truhlář (akreditovaného MŠMT) s certifikátem o ukončení v rozsahu 2 měsíců pro 10 účastníků (do programu bude zapojen dvojnásobek účastníků, předpokládá se míra úspěšnosti 50 %)
3. Zaměstnání 10 vězňů na pracovních místech ve Věznici po dobu minimálně 6 měsíců (doba se prodlužuje podle doby propuštění z výkonu trestu)
4. Zaměstnání 10 propuštěných vězňů na pracovních pozicích truhlář v truhlárně Truhlárna, s.r.o.



5. Absolvování podpůrného programu po propuštění pro 10 zaměstnanců: zajištění ubytování, mentoringu a pomoci v základních životních situacích, včetně dlouhodobého poradenství, po dobu minimálně 6 měsíců s postupně klesající intenzitou do dosažení plné sociální a ekonomické integrace

(d) Stakeholderi inovace: Specifikace klíčových inovačních aktérů, kteří ovlivňují tvorbu inovace a mají na inovaci zájem

Objasňujete, na jakých stakeholderech je inovace zásadním způsobem závislá, tj. uvádíte stakeholdery, jejichž zapojení má zásadní význam pro předkládané řešení. Stakeholdery rozdělujeme na několik typů dle vztahu, jaký mají k inovačnímu řešení. Mezi další stakeholdery zahrnujeme ty osoby, instituce, organizace apod., kteří jsou významní pro realizaci a případně i další šíření a vývoj inovačního řešení. Název inovačních aktérů konkretizujte co nejpřesněji. Při zpracování navazujete a na část 6.3 Inovačního záměru a aktualizujete dle situace v době zpracování EP a jeho aktualizací.

Typ stakeholdera	Název
Tvůrci inovace	
Spolutvůrci inovace	
Uživatelé inovace (cílová skupina)	
Další aktéři	

(e) Doba realizace: Období, kdy je projekt realizován (od-do), dle projektové dokumentace

(f) Místo realizace: Geografické pokrytí

Uveďte konkrétní lokalitu nebo lokality realizace (pokud působíte pouze lokálně). Pokud působíte plošně, uveďte názvy krajů nebo území celé ČR (kromě ...), případně kombinaci. Místo realizace případně specifikujte, pokud se např. liší podle fází projektového řešení, podle převážného typu aktivit.

(g) Celkové náklady: Celková projektová podpora dle projektové dokumentace

(h) Typ intervence: Konkretizace typu inovační intervence podle typologie v inovační příručce,¹ jednotlivé typy lze kombinovat, odlišit podle významu, případně doplnit o další typy

Typy intervencí zahrnují např.:

- získání, šíření, interpretace, sdílení znalostí;
- vývoj / poskytnutí služby / produktu dle poptávky;
- zvýšení, rozvoj kapacit a kvalifikací jednotlivců a organizací;
- motivace a sdílení informací pro pozitivní změny chování;
- vytvoření umožňujících systémů / infrastruktury pro změnu;
- podpora změny politiky / implementace.

Typ intervence musí odpovídat výzvě a uvedenému typologii. Pokud je např. předmětem výzvy vytvoření služby, musí tomu odpovídat uvedený typ intervence.

¹PŘÍRUČKA PRO TVORBU A REALIZACI INOVAČNÍCH PROJEKTŮ, kap. 2.4.3 Hodnocení jako proces učení, www.esfcr.cz/file/8646_1_1



(k) Fáze inovačního cyklu: Konkretizujte jednotlivé fáze a dílčí typy aktivit Vašeho inovačního řešení podle fází inovačního cyklu.

Fáze je možné strukturovat dle potřeby. Ke každé fázi inovačního cyklu (1-4) vyberte z nabídky dílčí typy aktivit, které jsou zahrnuty ve Vašem inovačním řešení. Dílčí typy aktivit můžete doplnit dle potřeby, musí ale vždy odpovídat dané fázi inovačního cyklu. Dílčí typy aktivit, které nerealizujete, z tabulky odstraňte. Obsah dílčích aktivit stručně charakterizujte (max. 2 řádky). Pro každou fázi a každou dílčí aktivitu uveďte jejich váhu. Součet všech uvedených vah musí činit 100 %. Váha je podíl dané fáze, resp. aktivity na celkových zdrojích projektu (projektové podpory). V případě fází a dílčích aktivit, které jste realizovali před začátkem projektu nebo které budete realizovat po jeho skončení, budou váhy 0 %.

Fáze a dílčí aktivity	Obsah aktivit	Váha
1. Identifikace problému - jeho příčin, kontextu, rozsahu, dopadu, poptávky po řešení		
2. Vývoj postupů řešení - prototypizace, formulace hypotéz, vytvoření variant řešení, příprava pilotu		
3. Demonstrace řešení, jeho zlepšování a prokázání impaktu - pilotáž funkčnosti navrhovaného řešení, prokázání hypotéz, evaluace impaktu		
4. Rozvoj a udržení inovace - realizace a zavedení v praxi, evaluace v širším měřítku (s kontrolní skupinou), replikace řešení a jeho rozšíření (scaling), další vývoj a šíření řešení (up-scaling) a systémová změna		

(h) Evaluační etapy a výstupy, harmonogram evaluace: Specifikace výstupů, jejich termínů, předmětu a evaluačních aktivit

Pro jednotlivé evaluační výstupy specifikujte:

- termín zpracování - měsíc/rok
- období, kdy proběhla šetření a zjišťování
- předmět evaluace – tj. co bude konkrétně hodnoceno / analyzováno, u PEZ specifikujte, jaká etapa / klíčový krok inovačního řešení bude evaluováno. Pozn.: u ZEZ se vždy bude jednat o souhrnné a komplexní vyhodnocení inovačního řešení dle průběžných evaluačních výstupů
- evaluační aktivity – aktivity, které budou realizovány pro zpracování daného evaluačního výstupu. Uvádějte typy aktivit, např. rešerše dokumentů a literatury, dotazníková šetření, rozhovory, workshopy, fokusní skupiny, panel expertů, sběr dat o realizaci projektu a cílové skupině, analýzy a formulace hodnocení (závěrů) pro dané evaluační otázky ad.). Specifikaci evaluačních aktivit uvedete u každé evaluační otázky – viz struktura EP



Výstup	Termín předložení (měsíc/rok)	Za období (od-do)	Předmět evaluace	Evaluační aktivity
Evaluační plán (EP)				
Analýza výchozího stavu účastníků (AVS)				
Průběžná evaluační zpráva 1 (PEZ 1)				
Průběžná evaluační zpráva 2 (PEZ 2) ²				
Analýza cílového stavu účastníků (ACS)				
Závěrečná evaluační zpráva (ZEZ) ³			Souhrnné vyhodnocení fungování a impaktu inovačního řešení realizovaného v rámci projektu a předpoklady pro další fáze inovace.	
Ex-post evaluační zpráva/zprávy				

² Počet průběžných evaluačních zpráv bude stanoven v EP dle charakteru projektu. Bude zpracována minimálně jedna PEZ, v termínu a s evaluačními otázkami odsouhlasené poskytovatelem dotace (supervizorem evaluace).

³ Evaluační otázky a pokyny pro zpracování ZEZ jsou uvedeny v samostatné metodice ZEZ.



II. Klíčové charakteristiky sociální inovace a její evaluace

Informace v této části zahrnují klíčové charakteristiky inovačního řešení (řešený problém, strategii intervence – teorii změny, způsob měření a hodnocení výsledků a impaktu, předpoklady pro další rozvoj a šíření inovace), které jsou východiskem pro evaluaci, tedy formulaci evaluačních otázek a jejich zodpovězení (včetně zdrojů a způsobu sběru dat, jejich analýzy a verifikace).

Evaluační plán obsahuje základní evaluační otázky, které musí být adekvátně zodpovězeny. Evaluační otázky, které mají být zodpovězeny na konci projektu, jsou specifikovány v dílčích otázkách v metodice pro Závěrečnou evaluační zprávu. Volba metod, které poskytnou odpovědi na stanovené otázky, je na evaluátorovi projektu. Tyto pokyny k Evaluačnímu plánu obsahují doporučení některých metod/heuristik i se stručným vysvětlením jejich postupu. Pokud evaluátor bude volit jiné metody, je třeba, aby přinášely informace, které jsou v Evaluačním plánu požadovány.

Pro každou evaluační otázku (či skupinu evaluačních otázek) je třeba uvést, na základě jakých zdrojů a za pomoci jakých metod byla/bude zodpovězena. Dále musí být specifikováno, kdy evaluační aktivity probíhají, do kdy musí být evaluační otázka zodpovězena (harmonogram) a v jakém výstupu je zahrnut výsledek evaluačních aktivit. U těch otázek, kde v tabulce předefinován harmonogram „zpracování do odevzdání EP“ budou otázky zpracovány v EP a jeho aktualizacích. Pro specifikaci řešení evaluačních otázek slouží následující tabulky:

Metody sběru a analýzy dat:	
Použité zdroje:	
Harmonogram:	
Výstup součástí:	

1 Analýza problému a výchozího stavu, který má být změněn

V této části evaluace se vyhodnocuje **potřebnost** inovačního řešení a jeho dílčích kroků, a to jak z hlediska příčin a dopadů problému, jeho významu a rozsahu, tak z hlediska nedostatečnosti stávajících řešení. Analýza problému a výchozího stavu slouží k vymezení stavu, který předchází vytvoření inovačního řešení a ověření funkčnosti sociální inovace a jejího zavedení. Analýza umožní srovnání s cílovým stavem na konci projektu, průběžné sledování charakteristik, které mají být změněny, srovnání s alternativními řešeními pro doložení impaktu inovace a konkretizuje zaměření a provedení dílčích kroků (aktivit) inovačního řešení.

1.1 Problém, který inovace řeší, jeho příčiny a dopady

V této části je zpracována analýza problému, ve které charakterizujete řešený problém, jeho příčiny a dopady. A dále konkrétní (problémové) vlastnosti cílové skupiny, na kterou se zaměřujete.

Evaluační otázky:

První tři otázky spolu úzce souvisí a budou zodpovězeny jednak prostřednictvím schematického zobrazení problému a jeho příčin a důsledků (např. strom problému), a jednak je třeba formulovat krátké shrnutí problému, jeho příčin a důsledků pod jednotlivé otázky. Lze vyjít a navázat na část 1 Potřebnost řešení Inovačního záměru.



1.1.1 Jaký je klíčový problém, který chce inovace řešit?

Obecně řečeno je problém rozpor mezi současným a žádoucím stavem. Pokud existuje shoda, že současná situace je nežádoucí a měla by být řešena, jedná se vhodný problém pro Vaše řešení. Problém formulujte co nejjasněji, s použitím relevantních dat.

1.1.2 Jaké jsou příčiny klíčového problému?

Příčiny problému jsou faktory, které způsobují současnou nežádoucí situaci. Přinášejí odpověď na otázku, proč je současná situace taková, jaká je. Vysvětlují, které skutečnosti problém způsobují.

1.1.3 Jaké jsou dopady klíčového problému?

Dopady problému jsou faktory, které zdůvodňují, proč je třeba problém řešit. Ukazují, jaké efekty problém má na společnost.

Strom problému

Strom problémů je metoda, která pomáhá identifikovat a vizualizovat určitý problém. Tato metoda nenabízí odpověď na otázku jak problém vyřešit, ale pomáhá vysvětlit a vymezit problém v jeho širším kontextu. Ve středu celého stromu problémů je vždy klíčový problém, který je vymezen pomocí jeho příčin a dopadů. Pomocí stromu problémů může řešitel lépe identifikovat jednotlivé příčiny klíčového problému a lépe tak zacílit své nástroje a intervence sociální inovace pro ovlivnění jednotlivých dopadů.

Krok 1: Na počátku tvorby stromu problémů je potřeba identifikovat a hlavně správně vymezit klíčový problém. V ideálním případě se na tomto procesu podílí více lidí, kteří mohou mít na problematiku jiný pohled. Vymezení problému pak může probíhat například formou brainstormingu. Klíčový problém musí být vymezen jasně a konkrétně, pokud je problém vymezen široce, je problematické s ním dále pracovat.

Krok 2: Druhou fází je identifikace příčin a dopadů klíčového problému. Příčiny jsou takové situace, které přímo způsobují klíčový problém, příčiny mohou mít několik úrovní, přičemž na první jsou příčiny bezprostřední, které přímo ovlivňují klíčový problém. Tyto bezprostřední příčiny jsou pak dále rozvíjeny (způsobovány) příčinami na nižší úrovni. Stejný princip funguje i u dopadů. Každý strom problémů je jiný a jiný je i počet příčin a dopadů, proto neexistuje žádný ideální počet příčin a dopadů.

Příčiny a efekty je možno shromáždit brainstormingem a teprve poté v diskusi s účastníky určit jejich významy (pořadí) ve vztahu k problému, nebo postupovat od problému dolů k bezprostředním příčinám a nahoru k bezprostředním efektům a dále k druhotným příčinám a dopadům atd. Účastníci mohou postupovat po jednotlivých horizontálních vrstvách do té doby, kdy už nebudou schopni identifikovat žádné další příčiny (dopady).

Pořadí příčin a efektů je důležité a musí být logické, tedy bez chybějícího článku nebo nesouvisejícího vztahu. Pokud má nějaká příčina více efektů, jsou umístěny vedle sebe. Po odsouhlasení pořadí nebo umístění všech vztahů příčin a efektů je možno je propojit svislými spojnicemi. Související příčiny nebo efekty je možno propojit vodorovnými spojnicemi. Výsledkem je **strom problému**, který znázorňuje vztah příčin a efektů mezi různými úrovněmi.

Grafické zpracování stromu problému je ponecháno na zpracovateli EP.



1.1.4 Jaká je významnost jednotlivých aspektů klíčového problému pro jeho řešení, jaké jsou další významné aspekty problému zjištěné v průběhu realizace řešení?

Tato otázka je součástí zpětného zhodnocení po skončení projektu. Jejím smyslem je zhodnotit, jak jsou na základě získaných zkušeností jednotlivé příčiny a důsledky problému významné, které mají na problém největší vliv a zda a jak se v průběhu realizace projektu změnily. Stručně okomentujte.

1.1.5 Jaké jsou charakteristiky znevýhodnění a problémovosti cílové skupiny inovace?

Vyplňte obě předdefinované tabulky.

Charakteristiky znevýhodnění CS vycházejí ze stromu příčin a jsou specifikovány **souhrnně pro cílovou skupinu**, ze které jsou účastníci Vašeho inovačního řešení (např. typ postižení CS, pracovní zkušenost).

Charakteristiky problémovosti jsou ty, jejichž změna je cílem inovace (jedná se o podskupinu charakteristik vůči charakteristikám znevýhodnění). Charakteristiky problémovosti se týkají **jednotlivých účastníků projektu** a jejich stav je stanoven na základě analýzy výchozího stavu. Vůči výchozímu stavu je porovnáván dosažený cílový stav na konci projektu. V EP pro jednotlivé charakteristiky problémovosti vydefinujete měřitelné ukazatele.

1.1.6 Jaké jsou ukazatele výchozího stavu pro klíčové prvky problému?

V návaznosti na analýzu problému, jeho příčin a důsledků uveďte ukazatele (proměnné) výchozího stavu (před začátkem řešení). Uveďte, jakým způsobem jsou vykázané hodnoty ověřené.

Poznámky:

- Uveden je seznam ukazatelů, které jsou použity pro hodnocení výchozího stavu problému (pro analýzu výchozího stavu). Jde o hlediska, která má intervence změnit, nebo jsou jinak významná pro intervenci. Jejich výchozí stav je podkladem pro srovnání s cílovým stavem dosaženým intervencí.
- Ukazatele je vhodné seskupit podle společných charakteristik. Pokud je počet ukazatelů vyšší než 20, uveďte v textu pouze jejich skupiny (tematické okruhy) a kompletní seznam umístěte do přílohy. Na přílohu v textu odkážete číslem přílohy.
- Definice/jednotka ukazatele musí být dostatečně konkrétní a jasná. Pokud nejde o standardně používané ukazatele, musíte vytvořit vlastní stupnici hodnocení a objasnit ji.
- Způsob ověření hodnot zahrnuje buď vnější informační zdroje, nebo vlastní šetření. V případě vnějších zdrojů musíte uvést odpovídající citační informace o dostupnosti. V případě vlastního šetření, které teprve budete provádět, uveďte termín jeho konání (v počtu měsíců od začátku realizace projektu).

1.2 Role stakeholderů a jejich vztah k inovačnímu řešení

Evaluační otázky:

1.2.1 Jaké jsou role stakeholderů ve vztahu k inovačnímu řešení?

1.2.2 Jaký význam, vliv a zájem mají stakeholdeři ve vztahu k inovačnímu řešení, jaké stakeholdeři představují hrozby či příležitosti / možnosti spolupráce pro inovační řešení?



Otázky 1.2.1 a 1.2.2 se zaměřují na identifikaci role a motivace stakeholderů ve vztahu k inovačnímu řešení a na analýzu jejich významu, vlivu, zájmu, hrozby, spolupráce na Vašem řešení, a to pro situaci při zahájení realizace projektu.

Do přednastavené tabulky pro otázku 1.2.1 v šabloně EP uveďte vedle názvu stakeholdera (viz část I.d EP) typ stakeholdera (tvůrce inovace, spolutvůrce inovace, uživatel inovace - cílová skupina, další aktéři) dle vztahu k inovačnímu řešení. Pokud stejný stakeholder vystupuje jako (spolu)tvůrce i uživatel inovace nebo v jiné kombinaci, objasněte v komentáři. Roli stakeholdera charakterizujte dle způsobu zapojení do tvorby inovace (hlavní inovační aktivity v projektu), dále uveďte motivaci pro zapojení stakeholdera do projektu.

Do tabulky pro otázku 1.2.2 uveďte požadované charakteristiky všech stakeholderů z tabulky pro otázku 1.2.1. Jednotlivé charakteristiky pro každého aktéra vyhodnotíte na stupnici od 1 (zásadní, klíčový) do 4 (minimální, zanedbatelný), tj. význam pro Vaše inovační řešení, vliv/moc v dané problematice, zájem o Vaše řešení, hrozba pro Vaše řešení, spolupráce na Vašem řešení.

Doporučujeme při jejich zodpovězení využít analýzu stakeholderů:

Analýza stakeholderů

Metoda analýzy stakeholderů (aktérů) slouží k identifikaci významných aktérů inovačního řešení a jejich role v tomto řešení. Analýza aktérů se snaží identifikovat všechny známé jednotlivce, skupiny a organizace, které jsou pro inovační řešení významné a snaží se odhalit jejich vztahy, jednání, vliv, zdroje a zájem na realizaci inovace.

Význam stakeholderů v sociální inovaci je zásadní a je tedy třeba mu věnovat odpovídající pozornost, a to včetně vývoje tohoto významu v čase (tedy v průběhu inovačního řešení a na jeho konci). Sociální inovace vytváří nové vztahy, spolupráce a interakce, které zpětně zásadním způsobem ovlivňují úspěšnost inovačního řešení, včetně realizace navazujících fází upscalingu a systémové změny. Je také nutné počítat s tím, že inovace ze své podstaty vyvolává také negativní vztahy a reakce, s nimiž musí inovátoři vhodně pracovat, naopak pozitivní vlivy aktérů podporovat.

Krok 1: Prvním krokem analýzy aktérů je vygenerování pokud možno co největšího počtu aktérů. Aktéry je potřeba vymezit konkrétně a jasně. V ideálním případě se na identifikaci aktérů podílí více lidí například pomocí brainstormingu. Cílem prvního kroku je najít co nejvíce aktérů a přitom nikoho relevantního nevynechat.

Krok 2: V druhém kroku se posuzují jednotliví aktéři na základě různých charakteristik zasazených do matice.

Klíčové je hodnocení aktérů z hlediska inovační změny a cílové skupiny nebo skupin. Význam aktérů je možno přiblížit podle hlediska **zájmu** o inovační řešení (od nulového - 4 k maximálnímu - 1) a podle hlediska **vlivu** (ve stejné stupnici). Vliv a význam jednotlivých typů aktérů je třeba stručně objasnit (tedy nejen označit kvantitativně), případně doplnit předpoklady vývoje těchto charakteristik během řešení a po jeho skončení.

Podle identifikované kombinace zájmu a vlivu (podle zdrojů, podle pozice ad.) jednotlivých aktérů (např. matice zájmu a vlivu) je potom vhodné podrobněji analyzovat významné a vlivné aktéry na základě jejich **role v inovačním řešení**, např. očekávání vůči inovaci, podle dopadu, který na ně bude mít inovace, podle kapacity/motivace k realizaci změny, resp. podle vztahu ke změně (pozitivní jako přínos/negativní jako překážka), podle vztahu k ostatním aktérům (konflikt/partnerství, resp. vazby). Sledovaná hlediska jsou dále přizpůsobována specifikům projektu.



Matice vlivu a zájmu

Vliv, moc	Zájem		
		Nízký	Vysoký
	Nízký	Typ: Nejméně významní Strategie: Informovat o vývoji, minimalizovat čas s nimi, ale snažit se zvýšit jejich zájem	Typ: Mohou být podpůrní (ambasadoři) Strategie: Využít jejich oblast zájmu v méně rizikových tématech, informovat o vývoji, konzultovat v jejich expertize
	Vysoký	Typ: Mocní, mohou dělat problémy Strategie: Uspokojit potřeby, zapojit a konzultovat v oblasti expertizy, zvýšit úroveň zájmu	Typ: Klíčoví hráči Strategie: Soustředit největší úsilí, zapojit do správní a rozhodovacích orgánů, scházet se k osobním rozhovorům k získání jejich názorů, angažovat a pravidelně konzultovat

Matice spolupráce a hrozby

Potenciál spolupráce	Potenciál hrozby		
		Nízký	Vysoký
	Nízký	Typ: Marginální Strategie: Monitorovat	Typ: Nepodporující Strategie: Bránit
	Vysoký	Typ: Podpůrný Strategie: Zapojit	Typ: Konfliktní Strategie: Spolupracovat

1.2.3 Jaké jsou role a vztah stakeholderů k inovačnímu řešení na konci realizace projektu?

V závěrečné evaluační zprávě zhodnoťte, jak se změnily role a vztah aktérů v průběhu projektu, přičemž hodnotíte stav na konci projektu. Změny v průběhu projektu budou zachyceny v aktualizacích EP.

1.3 Společenská potřebnost inovačního řešení

V této části je třeba zdůvodnit společenskou potřebnost inovačního řešení, tzn. význam a rozsah problému a potřebnost ve vztahu k nedostatečnosti / absenci alternativních řešení.

Evaluační otázky:

1.3.1 Jak je inovační řešení společensky potřebné – jaký je význam a rozsah řešeného problému?

Klíčovým krokem k objasnění inovačního řešení je identifikace jeho potřebnosti, tj. určení významu klíčového problému a jeho důsledků. Musí tedy existovat objektivní poptávka po novém řešení, protože stávající řešení problému nejsou vhodná či dokonce vůbec neexistují (to je ale velmi výjimečný případ) a důsledky nedostatečného řešení nebo neřešení problému jsou významné.

Společenská potřebnost inovace je dána např. velikostí CS, pro kterou je Vaše řešení určeno, nebo nákladů v ČR (případně v regionu, pokud má problém regionální rozměr) na stávající řešení problému nebo náklady na neřešení problému. Společenská potřebnost může být také vyjádřena relativně např. ve srovnání ukazatelů pro danou CS v jiném regionu nebo v zahraničí. Můžete např.



identifikovat počet recidivujících propuštěných vězňů a náklady na recidivu a srovnat tyto údaje se zahraničím (v relativním vyjádření).

Určení významu klíčového problému, který řeší Vaše inovace, znamená konkretizaci jeho rozsahu. Význam vyjádříte např. v % CS, v % populace, případně i ve vývoji v čase, v meziregionálním, národním nebo mezinárodním srovnání. Význam problému musí být objasněn s odpovídající relevancí, tedy vztahovat se ke konkrétnímu, tj. národnímu, regionálnímu, případně lokálně specifickému segmentu CS Vaší inovace. Např. pokud Vaše řešení bude realizováno pro danou CS v konkrétním regionálním měřítku, význam problému musí být specifikován pro tuto CS v daném regionálním kontextu. Pokud Vaše inovace řeší problém specifického fyzického handicapu, je nutno uvažovat nejen počet osob s tímto handicapem, ale také počet těch, kteří jsou schopni dané řešení s odpovídajícím efektem využít.

Uváděná data musí být ověřitelná, nejlépe doložitelná odkazem. Pokud nemáte k dispozici veřejně dostupná data, použijte data z vlastních šetření (metodiku šetření je v takovém případě nutno objasnit v příloze EP). Čím přesnější údaje jsou k dispozici, tím je argumentace významu problému prokazatelnější. Obecná data, která nezohledňují specifika daného segmentu CS, neumožňují odpovídající identifikaci významu problému.

1.3.2 Jaká je dostupnost a vhodnost stávajících řešení problému?

Zde vyhodnoťte dosavadní zkušenosti se stávajícími / alternativními řešeními Vámi zvoleného problému.

1.4 Předpokládaný rozsah inovačního řešení, náklady a jejich pokrytí, úspora veřejných zdrojů

Evaluační otázky

1.4.1 Jaký je předpokládaný rozsah inovačního řešení, potřebné zdroje a jejich pokrytí a jaké jsou úspory veřejných zdrojů dosažené díky inovaci?

Jedním z cílů sociálně inovačních projektů je vedle pomoci CS také finanční úspora veřejných zdrojů, které se dosáhne novým efektivnějším způsobem řešení sociálního problému. Už v počáteční fázi je nutné znát předpokládaný rozsah inovačního řešení (např. pro kolik členů CS, v kolika regionech / lokalitách apod.) a náklady realizace řešení při tomto rozsahu. Od začátku je také potřeba vědět, jaké přinese nové řešení sociálního problému finanční úspory veřejným rozpočtům a také jak a za jakých podmínek se těchto úspor dosáhne. Tento model úspory (jak a kdy se úspor dosáhne) je nutné podrobněji vysvětlit a doložit daty. Úspory mohou nastat různými způsoby jako například navrácením CS na trh práce a dosažením jejich určité ekonomické samostatnosti, snížením nároků na zdroje při poskytování podpory a dávek, je nutné zohlednit výnosy, např. díky odvodu daní a odvodů na sociální zabezpečení ze mzdy do státního rozpočtu po získání zaměstnání. V oblasti sociální integrace se jedná o dlouhodobější a hůře měřitelné změny u CS, takže vyčíslení úspor veřejných zdrojů díky snížení socio-patogenních jevů u CS je obtížnější a bude se týkat delšího časového horizontu.

V odpovědi na otázku do připravené tabulky vyčíslete rozsah inovačního řešení po skončení podpory (v podobě dosažené na jejím konci) – v jednotce odpovídající parametrům konkrétního řešení a v % cílového stavu (pro zavedení inovace v širším měřítku, případně jako systémového nástroje).



Odhadnuty jsou náklady na tento rozsah za zvolené období (např. ročně, za daný cyklus) nebo za jinou vhodnou jednotku (např. počet uživatelů). Uveden je způsob pokrytí nákladů podle konkrétních subjektů / institucionálního sektoru, případně odlišený podle jejich vah. Uvedeny jsou podmínky pokrytí nákladů – zda jde např. o již domluvené smluvní zajištění, samofinancování z výnosů, soutěžené granty.

Vyčísleny jsou úspory veřejných zdrojů díky inovačnímu řešení a konkretizovány podmínky a pravděpodobnost dosažení úspor. Pokud nejsou úspory přímo zjistitelné/ověřitelné s odpovídajícím citačním odkazem, je nutno vysvětlit vlastní použitý model úspor, např. na jakých výpočtech, ukazatelích je postaven, jak budou získány jejich hodnoty.



2 Cesta k novému řešení – teorie změny

V této části evaluace je v návaznosti na analýzu problému zformulována teorie změny inovace, resp. strategie inovačního řešení, která objasňuje širší kontext změny jako procesu a její klíčové kroky, aktéry, vnitřní a vnější faktory, které jsou pro dosažení sociálního impaktu klíčové, jejich souvislosti a podmíněnosti, a kritéria prokazující úspěšnost intervence. Teorie změny ukazuje, jakého cíle má intervence dosáhnout a jak postupuje k jeho dosažení (přes dílčí/zprostředkující cíle, resp. výsledky). Kroky intervence musí být zdůvodněny, zejména proč a za jakých podmínek dané aktivity povedou k předpokládanému výstupu, výsledku a impaktu (**model kauzality**). Formulujeme tedy hypotézy o fungování intervence založené na předpokladech a dostupné evidenci.

V průběhu projektu je hodnoceno fungování a výsledky pilotního ověřování inovace (případně jejího šíření a up-scalingu), tedy prokazování teorie změny stanovené na počátku projektu. Je hodnoceno nastavení dílčích cílů a aktivit, platnost předpokladů, rizik a vlivu externích faktorů. Evaluace v této části objasňuje, jakými kroky a za jakých podmínek je dosaženo změny, jakou roli a vliv mají stakeholderi inovace a vyhodnocuje řešení ve srovnání s alternativními řešeními. Teorie změny bude s velkou pravděpodobností dle výsledků evaluace upravena (např. změněny aktivity, předpoklady, zohledněny vnější podmínky). Evaluace realizace klíčových kroků inovace, jejich výstupů a na ně navázané dílčí výsledků (cíle) jsou předmětem průběžných evaluačních zpráv.

2.1 Specifikace cílů a výsledků inovace a alternativních způsobů dosažení změny

Evaluační otázky

2.1.1 Jaké jsou cíle (výsledky) inovace a jaké jsou prostředky jejich dosažení – jak a proč funguje inovační řešení?

Evaluační otázka se zodpovídá prostřednictvím analýzy cílů a řešení a stanovením priorit, na které se inovační řešení zaměří (výběr problémů a příčin ze stromu problému, které jsou řešitelné inovačním projektem), ideálně pomocí stromu cílů a řešení. V úvodu stručně shrňte fungování inovačního řešení (jaké projekt zahrnuje aktivity, výstupy, výsledky, dlouhodobé výsledky a dopady).

Strom cílů a řešení

Prostřednictvím stromu cílů a řešení jsou znázorněny cíle projektu na různých úrovních a řešení různých příčin klíčového problému, čímž je znázorněn vztah prostředků (výstupů, dílčích zprostředkujících výsledků) a účelu (výsledků). Je možné zpracovat řešení a cíle v jednom stromu, ale lze také udělat více oddělených stromů pro dílčí intervence inovačního řešení.

Ve stromu cílů a řešení jsou stanoveny požadované budoucí cíle a výsledky, které představují stav, kdy jsou problém, jeho příčiny a dopady vyřešeny. Cíle není vhodné formulovat jako zlepšení současného nežádoucího stavu. Tato metoda logicky navazuje na strom problémů, kdy se k příslušnému problému formuluje odpovídající cíl vyřešení problému. Vytvoření stromu řešení (cílů) zahrnuje obrácení negativních tvrzení ze stromu problému na tvrzení pozitivní. Například příčina ze stromu problému *nedostatečné znalosti* je přeformulována na *zvýšení znalostí*.



Středem tohoto stromu je hlavní cíl odpovídající klíčovému problému, tj. stav, kdy je problém vyřešený, tedy budoucí požadovaný stav. Na jedné straně jsou dílčí cíle, které přímo naplňují vyřešení klíčového problému (prostředky dosažení hlavního cíle), na druhé straně jsou pak výsledky (řešení), kterých se pomocí vyřešení problému dosáhlo (výsledky v návaznosti na dílčí cíle).

Krok 1: Na počátku je nutné si dle klíčového problému ze stromu problémů definovat hlavní cíl, jehož se chce v projektu dosáhnout a jehož naplnění bude celý projekt směřovat, tento cíl může být na obecnější úrovni. Dále je potřeba hlavní cíl dekomponovat na cíle nižší úrovně, které rozvíjejí základní problém a jejichž dosažení přispívá k dosažení hlavního cíle. Cíle nižší úrovně pak mohou být dále rozvíjeny dalšími cíli na ještě nižší úrovni. Strom cílů postupuje od nejobecnějšího cíle (hlavní cíl) až ke konkrétnějším cílům (čím nižší cíl, tím konkrétnější musí být)

Krok 2: Na strom cílů se může navázat (pokud se tvoří strom cílů a řešení) tím, že se základní problém rozvine možnostmi řešení, které vedou k základnímu cíli. Podobně jako u stromu cílů i řešení jsou na nižších úrovních co nejkonkrétnější a čím blíže jsou větve stromu k základnímu cíli, tím jsou více obecné.

Krok 3: Strom cílů a řešení pomáhá stanovit **strategii pro intervenci**. Strom řešení může představovat řadu jednotlivých nebo propojených intervencí k řešení problému, z nichž zvolíme nejvhodnější kombinaci. Intervence nemusí řešit všechny identifikované příčiny (např. v daném čase a s danými zdroji) nebo některé příčiny mohou být zcela mimo dostupné možnosti řešení. Ve stromu cílů a řešení jsou tak barevně odlišena políčka, která jsou obsažena v daném inovačním řešení - obvykle jde pouze o výběr z celého stromu. Je možno případně odlišit dále ta políčka, která jsou intervencí ovlivněna pouze nepřímo.

Je nutno vyhodnotit význam jednotlivých příčin, včetně těch, které dané řešení nebude zahrnovat.

Každý prvek stromu musí být dostatečně konkrétní a obsahovat pouze jednu charakteristiku, která je měřitelná/hodnotitelná konkrétními ukazateli.

Krok 4: Posledním krokem je v návaznosti na analýzu problémů a stakeholderů a na analýzu cílů a řešení formulace **teorie změny ve formě matice logického rámce (logframe)**. Postupujte dle pokynů v bodě 2.5.

2.2 Novost řešení a jeho výhodnost oproti stávajícím nebo alternativním přístupům.

2.2.1 Je inovační řešení nové oproti alternativním přístupům a v jakém kontextu?

Novost Vašeho řešení je specifikována porovnáním s dostupnými řešeními problému, která jsou odpovídajícím způsobem relevantní a jsou dostupná v jiném kontextu. V odpovědi na evaluační otázku bude specifikováno v jakém kontextu je řešení nové – pro ČR, daný region / lokalitu, cílovou skupinu, sektor apod. Dále bude uvedeno, jaké jsou klíčové dílčí charakteristiky stávajícího nebo alternativního řešení, které inovace mění nebo realizuje jiným způsobem.

Řešení může být například nové v daném regionu, zemi nebo sektoru, zatímco v zahraničí nebo v jiných regionech či sektorech je již aplikováno. Novost řešení může být také pouze částečná (to je nejčastější případ), tedy některé klíčové kroky řešení jsou zcela nové, ostatní jsou běžně používané. Mohou být také používány zcela standardní aktivity, které ale budou vytvářet (v daném kontextu) nové typy výstupů nebo výsledků.

2.2.2 Je inovační řešení lepší oproti alternativním přístupům?

V odpovědi na otázku bude uvedeno, v čem konkrétním je Vaše inovační řešení lepší a výhodnější, než stávající nebo alternativní přístupy.



Do tabulky uveďte, v čem spočívá výhoda nového řešení oproti řešením stávajícím, která fungují v praxi, ale také vůči jiným alternativám stávajícího řešení. Popište výstižně, v jakém smyslu je Vaše řešení nové a výhodné a co přináší lepšího. U stávajících i nových řešení uveďte krátkou charakteristiku, která pomůže lépe reflektovat výhodnost a novost inovačních řešení.

2.3 Stakeholderi a strategie pro spolupráci

2.3.1 Jaké jsou role stakeholderů v inovačním řešení (pozitivní/negativní) a způsoby jejich aktivizace/potlačení, jejich interakce a spolupráce?

Pro úspěšnou tvorbu a zavedení inovace je klíčové určit roli jednotlivých stakeholderů dle jejich významu a vztahu k inovačnímu řešení, tj. zda jde o negativní (-) nebo pozitivní (+) roli, a v návaznosti na to objasnit strategii aktivizace nebo potlačení a specifikovat způsoby spolupráce nebo interakce.

Na základě identifikovaných charakteristik jednotlivých aktérů v analýze stakeholderů jsou formulovány strategie k řešení negativního vlivu a podpoře pozitivní role. Dále je možno vytvořit síť aktérů inovačního řešení, kde budou znázorněny vazby a interakce mezi aktéry ve vztahu k projektu a k dalším aktérům, případně budou tyto vazby vyhodnoceny podle kvality, četnosti a intenzity. Součástí síťové analýzy je potom vytváření spojení, která mohou např. pomoci při potlačení vlivu negativně zaměřených aktérů

Tyto informace uvedete v přednastavené tabulce pro otázku 2.3.1, přičemž první dva sloupce (název a význam stakeholdera) se budou shodovat s prvníma dvěma sloupci v tabulce pro otázku 1.2.2.

2.4 Rizika řešení a jejich řízení

2.4.1 Jaká jsou rizika a nejistoty dosažení inovačního řešení a jaký je způsob jejich managementu?

Analýza rizik je u sociálních inovací velmi významná. Čím vyšší je inovační intenzita řešení, tím vyšší jsou jeho rizika. Identifikovaná rizika je nutno průběžně sledovat a případně upravit jejich analýzu, aby odpovídala skutečnosti, a v návaznosti na to přizpůsobit strategii jejich managementu.

Identifikujte a vyhodnoťte všechna rizika, která mohou bránit dosažení inovačního řešení. Rizika strukturujte podle fáze inovačního cyklu – primárně se zaměřte na fázi, kterou řeší Váš projekt, nicméně by analýza rizik měla být provedena i pro fáze navazující na samotný projekt. Vyhodnoťte závažnost dopadu a pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik přiřazením hodnot od 1 (velmi nízké) do 5 (velmi vysoké). Dopad na řešení je např. vhodné odlišit podle vlivu na dosažení cílových hodnot ukazatele úspěšnosti inovace. Pro hodnocení významu rizika použijte hodnocení od A (zelený segment- mírné riziko), B (žlutý segment- střední riziko), C (červený segment-vysoké riziko).

Objasněte strategii managementu rizika, pozornost věnujte zejména významným rizikům (červený segment C), u kterých je větší pravděpodobnost výskytu, a které mají větší závažnost dopadu.

Rizika a strategie řešení musí být objasněna konkrétně a srozumitelně. Identifikovaná rizika je vhodné dále konkretizovat např. podle časového určení nebo podle fáze inovačního cyklu, zdrojové náročnosti nebo ovlivnitelnosti jejich snížení ad. V případě komplexních projektů je vhodné analýzu rizika provést pro jednotlivé dílčí cíle inovačního řešení. Zahrňte pouze rizika samotného inovačního řešení, nikoli běžné problémy managementu nebo administrativy projektu.



Pravděpodobnost výskytu	Vysoká					
	Vyšší					
	Střední					
	Nižší					
	Nízká					
		Velmi nízký	Spíše nízký	Významný	Velký	Zásadní
Dopad						

2.5 Matice logického rámce

2.5.1 Jak inovační řešení funguje, za jakých podmínek a jak je fungování inovace ověřováno?

V odpovědi na tuto evaluační otázku bude zpracována matice logického rámce, tj. vyplněna tabulka logického rámce přednastavená v šabloně EP. Jedná se o konkretizaci teorie změny, tj. specifikaci aktivit (klíčových kroků), výstupů, výsledků, cílů a účelu inovačního řešení, jejich vnitřních a vnějších předpokladů a rizik, ukazatelů výstupů a výsledků a způsobů jejich ověření.

Přístup logického rámce umožňuje dosažení konsensu mezi stakeholdery, organizaci myšlení, shrnutí a propojení klíčových aspektů a předpokládaného impaktu intervence, jasnou komunikaci informací, identifikaci měřitelných ukazatelů výkonnosti a prostředků ověření pozitivní změny.

Matice logického rámce (logframe) představuje východisko pro evaluaci, kdy jsou srovnávány plánované a skutečné výsledky v jednotlivých krocích intervence. Logframe je významný pro evaluaci, protože pomáhá odlišit funkční a nefunkční postupy, vyhodnotit přímé a nepřímé přínosy intervence a zajistit odpovědnost za výsledky.

Matice logického rámce navazuje na strom problému a strom cílů a řešení a analýzu stakeholderů a rizik. Prezентuje klíčové **charakteristiky inovačního řešení**, které hierarchizuje, propojuje a identifikuje jejich podmíněnost. Záběr matice zahrnuje celý inovační cyklus až k systémovému řešení (tj. obvykle za rámec aktuálního projektu, včetně upscalingu a systémové změny).

Ve **struktuře matice** první a druhý sloupec zahrnuje hierarchii postupných kroků inovačního řešení (intervenční logiku), třetí sloupec ukazatele (měřítka) úspěšného dosažení těchto kroků, čtvrtý sloupec zdroje dat nebo metody ověření ukazatele, poslední sloupec předpoklady nutné k dosažení konkrétního kroku. Předpoklady dosažení stanovených kroků (vnitřní i vnější) mají zásadní význam pro úspěšný postup. Platnost předpokladů je ovlivněna riziky.

Směr postupu v matici začíná od spodního řádku (Aktivity) zleva doprava do sloupce Předpokladů (pokud ...) do začátku řádku na vyšší úrovni vlevo (Výstupy): Pokud jsou aktivity X realizovány za předpokladu XX vedou k dosažení výstupů Y, které při splnění předpokladů YY vedou k dosažení (dílčího) výsledku Z atd. Obsah prvního řádku a sloupce se nemění. Obsah ostatních sloupců přizpůsobte konkrétním charakteristikám Vašeho projektu. Matice je shrnující dokument. Pokud některé jeho části vyžadují rozsáhlejší informace (např. o sledovaných ukazatelích dosažení), odkávejte na ně do samostatné přílohy.

Matice logického rámce inovačního řešení

	Intervenční logika	Ukazatele dosažení	Zdroje a způsoby ověření	Předpoklady a rizika dosažení
--	--------------------	-----------------------	-----------------------------	----------------------------------



Dopady - systémová změna systémový cíl, splnění inovační poptávky poskytovatele podpory	<i>Dlouhodobý dopad inovačního řešení</i>	<i>Řešení je zavedeno jako standardní součást politik a intervencí, trvalé snížení nároků na veřejné zdroje</i>	<i>Pokles výdajů prokazatelně způsobený inovací</i>	
Šíření výsledků / upscaling do dalších využití	<i>Inovace je zaváděna v rostoucím měřítku</i>	<i>Řešení je funkční v dalších využitích</i>	<i>Vícenásobná nezávislá evaluace dosaženého impaktu</i>	<i>Předpoklady a rizika dosažení dlouhodobého dopadu / systémové změny</i>
Výsledky cíle projektu - užitek nebo pozitivní změna pro cílovou skupinu nebo problémovou oblast; (předpoklad pro) snížení nároků na zdroje	<i>Výsledky projektu na jeho konci s bezprostředním dopadem</i>	<i>Změna stavu problému díky inovačnímu řešení (srovnání s výchozím stavem)</i>	<i>Prokázání impaktu a jeho nezávislá (externí) evaluace/oponentura</i>	<i>Předpoklady a rizika šíření / upscal-ingu inovace</i>
Zprostředkující výsledky dílní cíle, propojují výstupy a výsledky	<i>Dílní zprostředkující výsledky projektu</i>	<i>Dílní krok (výstup) řešení je funkční – změna stavu u příčin problému</i>	<i>Průběžná evaluace (interní) provedeného testování</i>	<i>Předpoklady a rizika dosažení výsledku/účelu</i>
Výstupy vytvořené aktivitami	<i>Specifické výstupy k dosažení dílních cílů</i>	<i>Výstupy dosaženy v množství a kvalitě</i>	<i>Průběžná evaluace (interní)</i>	<i>Předpoklady a rizika dosažení dílních výsledků</i>
Aktivity realizované k dosažení výstupů	<i>Klíčové kroky řešení a jejich posloupnost</i>	<i>Vstupy dostupné v množství a kvalitě, problém identifikován ve výchozím stavu</i>	<i>Projektová dokumentace, analytické vstupy</i>	<i>Předpoklady a rizika dosažení výstupů</i>



3 Přínos inovace, dosažená změna a jejich prokázání.

V této části je objasněn způsob, jakým bude prokázána úspěšnost inovačního řešení ve vztahu k výchozímu stavu a alternativním řešením, tedy prokázán impakt Vaší inovace (přínos a změna způsobená inovací). Součástí evaluace impaktu je vedle prokázání přínosů způsobených inovací také prokázání teorie změny inovace. Jedná se o ověření, zda aktivity realizované dle stanovené teorie vedly k očekávaným výsledkům a ty k naplnění účelu inovace a zda byly splněny předpoklady dosažení výsledků a konečného cíle inovace.

3.1 Naplnění předpokladů teorie změny inovace (klíčových kroků inovačního řešení)

V rámci tohoto bodu je zpracována evaluace jednotlivých klíčových kroků inovačního řešení (klíčových aktivit), a to samostatně pro každý klíčový krok. Evaluace je zpracována v průběhu projektového řešení po ukončení klíčového kroku řešení, resp. klíčového milníku pro jeho ukončení (např. zpracování návrhu metodiky, která projde pilotním testováním, před finalizací metodiky na základě testování). Před zahájením realizace klíčového kroku budou společně se supervizorem evaluace zformulovány specifické evaluační otázky dle charakteru předmětu hodnocení. Evaluace bude zpracována v rámci průběžných evaluačních zpráv v termínu cca do 1 měsíce po ukončení příslušné klíčové aktivity, resp. po dosažení milníku. Termíny pro zpracování průběžných evaluačních zpráv budou stanoveny v úvodní části evaluačního plánu v návaznosti na harmonogram realizace klíčových aktivit projektu.

Obecné evaluační otázky pro průběžné hodnocení dopadů

3.1.1 Byly klíčové aktivity a jejich výstupy realizovány v odpovídajícím množství a kvalitě?

3.1.2 Bylo dosaženo dílčích zprostředkujících výsledků (cílů)?

3.1.3 Byly naplněny předpoklady (vnitřní i vnější) pro to, aby bylo dosaženo výstupů, zprostředkujících výsledků a výsledků projektu?

Evaluační otázka k teorii změny zpracovávaná v ZEZ

3.1.4 Jakou teorii změny prokazuje inovační řešení?

Pozn.: Specifické otázky k teorii změny inovace jsou formulované v metodice ZEZ.

3.2 Impakt inovačního řešení

Tato část inovačního plánu se zaměřuje na prokázání impaktu Vašeho inovačního řešení na konci projektového řešení. Jde o jednu z nejobtížnějších částí evaluace, protože impakt je často měřitelný jen nepřímými ukazateli nebo s časovým odstupem, přičemž problémy v sociální oblasti jsou ovlivňovány mnoha různými faktory a není jednoduché prokázat, že změny bylo dosaženo právě kvůli inovačnímu řešení. Impakt je prokazován na různé úrovni evidence, tedy má různou průkaznost. Tyto úrovně se odlišují jako standardy průkaznosti pro sociální impakt a významně souvisejí s mírou rizika řešení. Čím nižší je míra průkaznosti impaktu, tím větší je riziko jeho dosažení.



Základní úrovně průkaznosti

		Úroveň průkaznosti	Způsoby prokázání
1	Objasnění očekávaného impaktu	Dokážete popsat, co děláte a proč je to důležité – logicky, koherentně a přesvědčivě	Na základě stávajících dat a výzkumu z dalších zdrojů. Teorie změny může pomoci při logickém a koherentním objasnění role intervence při dosažení předpokládaných efektů.
2	Korelace	Získali jste data, která ukazují pozitivní změnu, ale nedokážete s inovací. Zdrojem dat jsou např. výzkumy účastníků na začátku a na konci intervence nebo v intervalech během její realizace.	Data zachycují změnu, ale ještě neprokazují přímou kauzalitu
3	Kauzalita	Dokážete prokázat kauzalitu s odkazem na kontrolní nebo srovnávací skupinu	Kauzalita je prokázána srovnáním změny ve skupině oproti skupině kontrolní bez intervence. Účastníci srovnání by měli být vybráni náhodně v obou skupinách a velikost vzorků by měla být dostatečně velká.
4	Nezávislá replikace	Nezávislá evaluace potvrzuje závěry a potenciálně replikuje dosažené výsledky	Zadána je robustní nezávislá evaluace, která identifikuje a validuje důvody a způsoby vytvoření impaktu intervence. Váš produkt nebo služba může být realizována s náklady, které jsou přijatelné pro uživatele.
5	Upscaling	Jsou k dispozici manuály, systémy a postupy k podpoře a zajištění funkční replikace inovace založené na evaluacích v různých kontextech	Prokážete, např. evaluacemi v různých kontextech, že inovace může být realizována jinými lidmi, organizacemi a v jiných místech a nadále vykazuje pozitivní přímý impakt na výsledek a je zároveň finančně udržitelná.

Evaluační otázky:

3.2.1 Jaký je předpokládaný cílový stav (ve srovnání s výchozím stavem) na konci projektového řešení?

Uvedeny jsou ukazatele výchozího a cílového stavu a jejich hodnoty na počátku a na konci projektového řešení. Seznam ukazatelů výchozího stavu a zdroje/ověření odpovídají tabulce v části 1.1.6. Pokud je ukazatelů více než 20, uveďte je do samostatné přílohy, na kterou odkážete číslem.

3.2.2 Jaká jsou kritéria úspěšnosti inovačního řešení?

Uveďte kritéria, za jakých bude možno považovat Vaše inovační řešení za úspěšné. Musíte vybrat taková hlediska, která jsou pro úspěšnost zásadní. Musí být jednoznačně a konkrétně definovaná. Kritéria jednotlivě popište a uveďte, jak se budou tato kritéria také měřit a posuzovat, zda byla v projektu opravdu naplněna. Předpokládáme, že tato kritéria budou naplněna v závěrečné evaluační zprávě na konci projektové podpory. Pokud tomu tak u některého kritéria není, objasněte proč.

3.2.3 Jaké jsou metody hodnocení přínosů a impaktu inovačního řešení a jejich ověření (ve srovnání s alternativami)?

Objasněte, jakými postupy budete hodnotit přínosy a impakt inovačního řešení. **Přínosy** řešení představují příspěvek k dosažené změně zejména pro cílovou skupinu a pro specifický cíl výzvy (úsporu veřejných zdrojů). **Impakt** představuje prokázání efektu Vaší intervence (výstupů a dílčích výsledků) na dosaženou změnu (výsledky). Nejsilnějším způsobem prokázání impaktu je sociální experiment (srovnání podpořené a kontrolní skupiny). Postupy hodnocení objasněte co nejkonkrétněji. Pokud je metodika hodnocení rozsáhlá, uveďte ji v samostatné příloze.



3.2.4 Jaké vznikají konfliktní nebo nežádoucí dopady a jak jsou řešeny (zmírněny)?

Objasněte, zda a proč při Vašem řešení vznikají nebo mohou vzniknout konfliktní nebo nežádoucí dopady, tedy situace, kdy Vaše intervence způsobuje nepříznivé efekty. Pokud se takové dopady nebo mohou objevit, uveďte, jakým způsobem jim budete bránit nebo je budete zmírňovat.

4 Udržitelnost, šíření, upscaling a systémová změna

V této části jsou charakterizovány podmínky pro navazující fáze inovačního cyklu a způsoby jejich evaluace po skončení projektové podpory⁴ a vyhodnoceny předpoklady udržitelnosti inovačního řešení a udržení dosažených výsledků po skončení projektové podpory.

4.1 Udržitelnost řešení a výsledků

Evaluační otázky

4.1.1 Jak bude prokázána vhodnost inovačního řešení (oproti výchozímu stavu) ve vztahu k problému, způsobu jeho řešení a jeho stakeholderům?

Objasněte, jak prokážete vhodnost Vašeho inovačního řešení zejména nad rámec nezávislé oponentury. Pokud budete vhodnost prokazovat pouze nezávislou oponenturou, uveďte Nezávislá oponentura.

4.1.2 Jak bude podpořena/zajištěna přenositelnost inovačního řešení?

Konkretizujte způsob podpory přenositelnosti Vámi vytvořeného řešení pro další zájemce o využití, může se jednat například o dostupnost metodiky, poskytování konzultací, atd.

4.1.3 Jaké faktory ovlivní pokračování/udržitelnost inovačního řešení po skončení projektové podpory

Konkretizujte faktory ovlivňující pokračování/udržitelnost Vašeho řešení, až skončí grantová podpora. Může jít o dostupnost financování z jiných zdrojů, zájem o pokračování ze strany zúčastněných subjektů nebo získání nových účastníků.

4.1.4 Jaká je udržitelnost a podmínky udržitelnosti řešení a udržitelnosti výsledků inovace?

Specifikujte, jaké je udržitelnost a podmínky udržitelnosti Vašeho inovačního řešení do budoucna.

4.2 Perspektivy inovačního řešení – šíření, upscaling a systémová změna

Evaluační otázky

4.2.1 Jak se budou vyvíjet základní parametry inovačního řešení po skončení podpory

Uveďte základní parametry Vašeho inovačního řešení a jejich vývoj po skončení podpory. Bude například řešení fungovat pro stávající uživatele nebo bude nabídnuto dalším uživatelům? Bude realizováno ve stejném rozsahu nebo se rozsah změní?

⁴ Tato část bude konkretizována postupně podle vývoje samotného projektu a rovněž podle podmínek podpory inovačních řešení v souvisejících programech. Významnou roli bude při konkretizaci sehrávat také externí oponentura závěrečných zpráv a stanovisko subjektů inovační poptávky.



4.2.2 Jaké faktory ovlivní šíření inovačního řešení (replikace) a jaké budou jeho formy a rozsah?

Konkretizujte charakteristiky šíření Vašeho inovačního řešení po skončení podpory. Např. faktorem je získání dalších zdrojů financování, zájem dalších organizací, které budou řešení realizovat, nebo dalších uživatelů řešení. Forma šíření inovace probíhá např. Vašimi kapacitami nebo podporujete šíření u jiných organizací, ve stávajících kapacitách nebo otevřete dalších pobočky v jiných regionech. Šíření inovace není pouhá distribuce výstupů. Rozsah šíření zahrnuje např. počet nových uživatelů, počet nových realizátorů, počet nových lokalit, či počet nových partnerů.

4.2.3 Jaké jsou předpokládány kvalitativní změny inovačního řešení (upscaling)?

Konkretizujte případné kvalitativní změny inovačního řešení (inovace inovace), které zamýšlíte realizovat po skončení projektové podpory, uveďte jejich zdrojové nároky a uvažovaný způsob jejich pokrytí. Objasněte, proč je upscaling žádoucí.

4.2.4 Jaké jsou předpoklady pro přeměnu inovačního řešení na systémovou změnu?

Konkretizujte podmínky, za kterých by inovační řešení mohlo být zavedeno jako systémová změna – např. změna legislativy, systémová změna způsobů financování, atd. Podmínky musí být co nejkonkrétněji specifikovány, např. jaký úřad je za danou změnu odpovědný, jaký aktér ji může iniciovat. Objasněte, jak pravděpodobné je dosažení systémové změny např. vzhledem k její náročnosti.

4.2.5 Jaká bude zdrojová náročnost navazujících fází inovačního cyklu (po skončení projektové podpory) a způsoby jejího zajištění?

Specifikujte, jak náročné na zdroje a finance budou fáze následující po skončení grantové podpory, popište také, jakým způsobem budou navazující fáze zajišťovány a jaké podmínky jsou nutné k jejich zajištění.

4.2.6 Jaké jsou perspektivy inovačního řešení?

Jaké perspektivy vidíte do budoucna (po skončení grantové podpory) pro své inovační řešení? Jak by se dalo Vaše inovační řešení dále využít? Jaké podmínky a faktory tomu brání a naopak, jaké faktory rozvoj Vaší inovace podporují?



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Seznam příloh